

Δρ. Γιάννης Μαντζάρης
Καθηγητής ΑΕΙ Κεντρικής Μακεδονίας

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

(Strategic Human Capital Management)

Θεσσαλονίκη, 2015

Δρ. Γιάννης Μαντζάρης,
Καθηγητής ΑΕΙ Κεντρικής Μακεδονίας

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ
(Strategic Human Capital Management)

© Δρ. Γιάννης Μαντζάρης
Θεσσαλονίκη 2015

ISBN: 978-960-92475-7-3

Το βιβλίο *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ* (Strategic Human Capital Management) τυπώθηκε και βιβλιοδετήθηκε από την COPY CITY ΕΠΕ με τεχνολογία φιλική προς το περιβάλλον, σε «πράσινες» ψηφιακές μηχανές, χωρίς χημικά απόβλητα, με μη τοξικά μελάνια, χαμηλής όχλησης και ενεργειακής κατανάλωσης.

Απαγορεύεται η ανατύπωση, η μετάφραση, η αντιγραφή μερική ή ολική μέσω φωτοτυπιών ή φωτογράφησης, καθώς και ο τρόπος έκθεσης με οποιοδήποτε οπτικοακουστικό μέσο της περιεχόμενης ύλης, χωρίς την έγγραφη άδεια του συγγραφέα.

Πρόλογος

Το ανθρώπινο κεφάλαιο, οι άνθρωποι δηλαδή, με τις ξεχωριστές και ιδιαίτερες προσωπικότητες που ο καθένας έχει, μέσα από μια πολύ βασανιστική ιστορική πορεία ανά τους αιώνες, κατάκτησαν ή προσπαθούν να κατακτήσουν τη θέση που τους ανήκει στο χώρο των επιχειρήσεων και της εργασίας. Ο καθένας ανάλογα με τις δυνατότητες του, τις επιδιώξεις του, το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον της χώρας του, τη στοχοπροσήλωση, την ένταση της υπομονής και επιμονής που έδειξε, το όραμα, τις ιδεολογικές του αναζητήσεις και τελικά τη στρατηγική του. Στην πορεία αυτή εργάστηκε και (συν)εργάστηκε με άτομα, ομάδες και επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις δεν είναι απρόσωπα μορφώματα, αλλά αποτελούν οικονομικές οντότητες και δημιουργήματα ατόμων που στηρίζονται στην ορθολογική διαχείριση των ευρισκόμενων σε στενότητα πόρων. Από την άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις με τη μορφή των εταιρειών, αποτελούν νομικά δημιουργήματα που υπόκεινται στους κανόνες δικαίου κάθε χώρας. Στη δύσκολη αυτή και βασανιστική πορεία για ισορροπία μεταξύ ορθολογικής χρήσης των περιορισμένων πόρων και της τήρησης των κανόνων δικαίου εντός των χωρών που δραστηριοποιούνται, οι επιχειρήσεις – εταιρείες έχουν σύμμαχο την επιστημονική γνώση, το ανθρώπινο γνωσιακό κεφάλαιο.

Το «επιστημονικό» Management και κατ' επέκταση η Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου στηρίζεται στις διάφορες οικονομικές θεωρίες, από τις οποίες, αποκωδικοποιώντας την πραγματικότητα, αντλεί καθημερινά γνώση και επιχειρήματα. Αναπτύχθηκε κατά τα τελευταία χρόνια σε έναν αυτοδύναμο κλάδο, ο οποίος διαμορφώνει θεωρητικές προσεγγίσεις αποκωδικοποιώντας τις έρευνες πεδίου και την επιχειρησιακή πραγματικότητα. Μέσα από διεπιστημονικό λόγο που εφάπτεται πολλών άλλων επιστημών, όπως της οικονομίας, των μαθηματικών, της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας κτλ., η Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου προσπαθεί να διαμορφώσει τη στέρεα βάση ανάπτυξης θεωριών, που η κάθε μια προσφέρει από την πλευρά της χρήσιμα εργαλεία ορθολογικής διαχείρισης ατόμων και συνθηκών. Με την κατάργηση των περιορισμών στη διακίνηση αγαθών και υπηρεσιών, αλλά και κεφαλαίων, καταργήθηκαν ουσιαστικά και οι περιορισμοί στη νόμιμη μετακίνηση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Τα άτομα – εργαζόμενοι μετακινούνται προς τους τόπους παρα-

γωγής αγαθών και υπηρεσιών, ή οι επιχειρήσεις μεταναστεύουν εκεί όπου υπάρχουν ευνοϊκότερες συνθήκες παραγωγής (χαμηλοί φόροι, σταθερό οικονομικό – κοινωνικό περιβάλλον, υψηλή επιστημονική E&A, τεχνολογίες αιχμής, Networks κτλ.). Οι παραγωγικές επιχειρήσεις (και όχι μόνο) έλκονται από το κατάλληλο περιβάλλον που διαμορφώνει ένας τόπος και ιδιαίτερα από τα κενά που παρουσιάζει η αγορά.

Μπορούν όμως να μετακινηθούν όλοι οι πόροι, ή είναι όλα τα περιβάλλοντα κατάλληλα για τη δημιουργία συγκριτικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για τις επιχειρήσεις; Ποιο μίγμα οικονομικών πόρων – ανθρώπινου κεφαλαίου πρέπει να επιλέξουν οι επιχειρήσεις, προκειμένου να διαμορφώσουν κατάλληλες συνθήκες δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων;

Στη στρατηγική κατάκτησης μακροχρόνιων (στρατηγικών) συγκριτικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το αν είναι μικρές ή μεγάλες, έχουν ως σύμμαχό τους το ανθρώπινο κεφάλαιο. Τη συσσωρευμένη δηλ. εμφανή ή αφανή γνώση των εργαζομένων, με τους οποίους συστρατεύτηκαν για να πετύχουν αντικειμενικούς και βιώσιμους στόχους. Μέσα από την πορεία και συστράτευση αυτή οι επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν τους στρατηγικούς τους αντικειμενικούς στόχους. Αντικειμενικοί στόχοι των επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κατάκτηση μεγαλύτερων μεριδίων στην αγορά, η ικανοποίηση και ο σεβασμός των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών, αλλά και των εργαζομένων, η ορθολογική διαχείριση των φυσικών και άλλων πόρων, η διαμόρφωση ελκυστικής εικόνας στην αγορά και μέσα από όλα αυτά, η παραγωγή βέλτιστου οικονομικού αποτελέσματος. Για να επιτευχθούν όμως όλα αυτά, θα πρέπει να διαμορφωθεί το κατάλληλο κλίμα μέσα και έξω από την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις αποτελούν ζωντανούς κοινωνικούς οργανισμούς που επηρεάζονται και επηρεάζουν θετικά ή/και αρνητικά από/το περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιούνται. Όπως λοιπόν κάθε ζωντανός οργανισμός χρειάζεται οξυγόνο και κατάλληλες συνθήκες για να επιβιώσει, με την ίδια λογική και οι επιχειρήσεις χρειάζονται ανάλογες συνθήκες για να επιβιώσουν. Υποχρέωση και χρέος της πολιτείας είναι να διαμορφώσει αυτές τις συνθήκες λαμβάνοντας υπόψη το κοινό καλό και αποφεύγοντας υπερβολικές μονομέρειες. Επίσης είναι υποχρέωση και χρέος των μετόχων, των επιχειρηματιών, αλλά και της Ηγεσίας των επιχειρήσεων να διαμορφώσουν συνθήκες δημοκρατικού τρόπου διοίκησης, και κυρίως συνεργασίας και διαλόγου με τους εργαζόμενους. Ο διάλογος λυτρώνει και είναι η βάση του δημοκρατικού τρόπου Διοίκησης και Ηγεσίας. Μέσα από το δημιουργικό διάλογο στην επιχείρηση θα μπορέσουν

να επιλυθούν τα περισσότερα προβλήματα που πολλές φορές ανακύπτουν.

Το διδακτικό αυτό εγχειρίδιο αποσκοπεί στην παρουσίαση, ανάλυση, κριτική προσέγγιση και μεταφορά της επιστημονικής γνώσης προς τους ενδιαφερόμενους. Ενδιαφερόμενοι μπορεί να είναι οι φοιτητές των ΑΕΙ της χώρας μας, οι επιστήμονες, οι δημιουργικοί και πιονέροι επιχειρηματίες, οι άνθρωποι που ασχολούνται με τις μικρές ή μεγάλες (οικονομικές και όχι μόνο) δραστηριότητες που σχετίζονται με διοίκηση και διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου και γενικά όσοι ενδιαφέρονται για το τι διαδραματίζεται γύρω τους στον τομέα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου. Έγινε προσπάθεια αποτύπωσης και μεταφοράς της γνώσης που αποκτήθηκε και αντλήθηκε από την εις βάθος και επισταμένη μελέτη της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας. Διαπιστώθηκε ότι στον αγώνα της ανταγωνιστικότητας η χώρα μας κατέχει το 2014-15 την 81^η θέση μεταξύ 144 χωρών στον κόσμο. Η ελληνική οικονομία θα πρέπει να αναδιαμορφώσει το μοντέλο ανάπτυξής της και τους στρατηγικούς της στόχους, και να επενδύσει στην παραγωγή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών. Τέτοιες δυνατότητες υπάρχουν πολλές και σε συγκεκριμένους τομείς της οικονομίας μας.

Μέσα στο κείμενο, και εκεί που ήταν αναγκαίο, χρησιμοποιήθηκαν ορολογίες στην αγγλική και τη γερμανική γλώσσα. Το κάναμε αυτό θέλοντας να βοηθήσουμε τους αναγνώστες αυτού του πονήματος στο ταξίδι της μάθησης και της κατανόησης των εννοιών, όπως αυτές αναφέρονται στον ευρύτερο και διεθνή ακαδημαϊκό χώρο. Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν όχι ασφυκτικοί φορμαλιστικοί κανόνες για τη διαμόρφωση του κειμένου, χωρίς αυτό να αποβαίνει εις βάρος της επιστημονικής ανάλυσης. Το κάναμε αυτό γιατί πιστεύουμε ότι η επιστημονική γνώση, και ιδιαίτερα τα επιστημονικά εγχειρίδια που απευθύνονται προς τους ανθρώπους που ενδιαφέρονται να μάθουν, δεν πρέπει να μπαίνει στο στενό κορσέ και το κρεβάτι του Προκρούστη και να τηρεί απαρέγκλιτα τους τύπους. Εδώ ο τύπος δεν υπερέχει της ουσίας, αλλά βαδίζει παράλληλα, χέρι-χέρι με την ουσία. Όμως: Όπως είναι λογικό, ο κάθε συγγραφέας ενδιαφέρεται για την τύχη των επιστημονικών του πονημάτων, γιατί αποτελούν τα πνευματικά του παιδιά. Η επιτυχία στο ταξίδι της προσφοράς στη γνώση αποτελεί φιλοδοξία μας. Βέβαια την ευθύνη για τυχόν παραλήψεις ή ασάφειες κατά την επιστημονική προσέγγιση, φέρει αποκλειστικά ο ίδιος.

Μαντζάρης Γιάννης

Αύγουστος 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΡΑΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	1
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	1
1.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΟΥ	3
1.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΟΥ	5
1.4 ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	11
1.4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.....	11
1.4.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ.....	15
1.4.2.1 ΚΛΑΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ.....	15
1.4.2.2 ΝΕΟΤΕΡΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ	20
1.4.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΜΕΣΩΝ ΞΕΝΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ (ΑΞΕ).....	24
1.5 ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ	44
1.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ MANAGEMENT	49
1.6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	49
1.6.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT.....	51
1.6.3 ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN)	67
1.6.3.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (ΕΣ).....	67
1.6.3.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ BUSINESS PLAN.....	69
1.7 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT.....	71
1.7.1 Η ΑΓΟΡΑ – ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (MARKET BESED VIEW) ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT	71
1.7.1.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ Μ. PORTER	76
1.7.1.2 ΤΟ VALUE CHAIN MODEL	80
1.7.1.3 Η ΠΑΡΑΠΕΡΑ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ.....	84
1.7.2 Η RESOURCES-BASED-VIEW ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT.....	85
1.7.3 Η ΠΡΟΤΑΣΗ DYNAMIC CAPABILITIES	91
1.7.4 ΆΛΛΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΙΚΩΝ	94
1.7.5 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	103
1.7.5.1 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	103

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

1.7.5.2 Το DELTA MODELL.....	106
1.7.5.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ – ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ VS. ΚΑΘΕΤΗ.....	109
1.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΜΕΟΡΦΩΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ.....	112
1.9 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ.....	115
1.10 Η ΒΙΩΣΙΜΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	121
1.11 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ.....	125
1.11.1 Το MANAGEMENT ΤΩΝ ΠΑΡΟΝΟΜΑΣΤΩΝ.....	126
1.11.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΟΙΝΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ.....	128
1.11.3 Ο ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	132
1.11.4 ΟΙ STAKEHOLDERS ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	134
1.11.5 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕΣΩ ΕΚΠΛΗΞΗΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗΣ.....	139
1.12 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ.....	143

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	147
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.....	147
2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ.....	148
2.2.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ HRM.....	153
2.2.2. ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	154
2.3 ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	158
2.4 ΟΙ ΙΣΤΟΡΙΚΕΣ ΡΙΖΕΣ ΤΟΥ HUMAN RESOURCE MANAGERMENTS.....	161
2.5 ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	166
2.5.1 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ MICHIGAN.....	166
2.5.2 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ HARVARD.....	169
2.5.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ MICHIGAN ΚΑΙ HARVARD.....	173
2.5.4 ΝΕΟΤΕΡΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	175
2.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	186
2.6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.....	186
2.6.2 ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ HRM.....	189
2.7 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	190
2.7.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	191
2.7.2 ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	193

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΡΑΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

2.7.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	195
2.7.4 ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	196
2.8 ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ HRMANAGEMENT	198
2.8.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	199
2.8.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	206
2.8.2.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	208
2.8.2.2 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	212
2.8.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	217
2.8.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	225
2.8.5 ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	237
2.8.5.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ «ON THE JOB»	240
2.8.5.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ OFF THE JOB	246
2.8.6 ΜΕΙΩΣΗ – ΑΠΟΛΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	251
2.8.6.1 ΑΙΤΙΕΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	254
2.8.6.2 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	257
2.8.7 ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ.....	258
2.8.7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	258
2.8.7.2 ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΕΥΕΛΙΚΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	261
2.8.8 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ	272
2.8.9 ΤΑ VALUE CENTER ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	276
2.8.10 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ CENTER CONCEPT ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	279
2.8.11 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ CENTER CONCEPT.....	280
2.8.12 ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΟΥ VALUE CENTER	282
2.8.13 ΆΛΛΑ CENTER MODELLA ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	288
2.8.14 ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ CENTER CONCEPTION	290
2.8.15 OUTSOURCING ΣΤΟ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	292

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΚΙΝΗΤΡΑ, ΗΓΕΣΙΑ, ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ..... 297

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.....	297
3.2 MANAGEMENT ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	298
3.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	300
3.3.1 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ, ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ, ΙΔΙΟΣΥΓΚΡΑΣΙΑ ΑΤΟΜΩΝ	301

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

3.3.2	ΑΞΙΕΣ, ΣΤΑΣΕΙΣ, ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΑΝΘΡΩΠΩΝ.....	309
3.3.3	ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ, ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ, ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	316
3.3.4	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΣΥΣΤΑΤΙΚΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΟΥ MANAGEMENT ΑΞΙΩΝ	328
3.4	ΜΑΘΗΣΗ.....	332
3.5	ΘΕΩΡΙΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ.....	334
3.5.1	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΜΑΘΗΣΗΣ.....	335
3.5.2	ΓΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΜΑΘΗΣΗΣ.....	337
3.5.3	ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΜΑΘΗΣΗΣ.....	340
3.5.4	ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ.....	343
3.6	ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.....	346
3.6.1	ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ.....	351
3.6.2	ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ Η ΕΠΙΚΤΗΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ.....	354
3.7	ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	356
3.7.1	ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΑΓΚΩΝ Η ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ.....	358
3.7.1.1	ΠΥΡΑΜΙΔΑ Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW.....	358
3.7.1.2	Η ERG ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ALDERFER.....	362
3.7.1.3	ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ HERZBERG.....	363
3.7.1.4	ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ McCLELLAND ΚΑΙ ATKINSON.....	367
3.7.2	ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	370
3.7.2.1	Η VALENCE – INSTRUMENTALITY – EXPECTANCY ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ VROOM.....	371
3.7.2.2	ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΩΝ PORTER ΚΑΙ LAWLER.....	375
3.7.2.3	Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ (ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ) ΤΟΥ STACY J. ADAMS.....	379
3.7.2.4	ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΑΙΤΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΤΟΥ B. WEINER.....	384
3.7.2.5	Η ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ E. LOCKE ΚΑΙ G. LATHAM.....	390
3.7.2.6	Η ΘΕΩΡΙΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ – ΣΥΜΒΟΛΗΣ ΤΩΝ C. BARNARD, H. SIMON ΚΑΙ J. MARCH	397
3.7.3	ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΡΑΣΗΣ.....	403
3.7.3.1	Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ G. COMELLI ΚΑΙ VON ROSENSTIEL.....	403
3.7.3.2	Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΡΟΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ ΤΟΥ MIHALY CSIKSZENTMIHALYI.....	409
3.8	ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	414
3.9	ΗΓΕΣΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	417
3.10	Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	419
3.11	TEAM MANAGEMENT.....	422
3.12	ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	429

3.13 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ ΑΠΑΙΤΟΥΝ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	433
3.14 ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	436
3.14.1 ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ MAX WEBER	438
3.14.2 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ KURT LEWIN	443
3.14.3 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΤΑ TANNENBAUM ΚΑΙ SCHMIDT	447
3.14.4 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΤΑ VROOM ΚΑΙ YETTON	450
3.15 ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	456
3.15.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ Χ, Υ ΤΟΥ MCGREGOR	460
3.15.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΩΝ BLAKE ΚΑΙ ΜΟΥΤΟΝ	465
3.15.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΩΝ HERSEY ΚΑΙ BLANCHARD	470
3.15.4 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ FIEDLER	474
3.15.5 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ REDDIN	478
3.15.6 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ LIKERT	483
3.15.7 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ SCHEIN	490
3.15.8 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΟΡΕΙΑ – ΣΤΟΧΟΣ ΤΟΥ HOUSE ΚΑΙ EVANS	498
3.15.9 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ST. GALLEN	503
3.16 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	509
3.16.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	510
3.16.1.1 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΔΥΑΔΩΝ	511
3.16.1.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΔΙΟΣΥΓΚΡΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	515
3.16.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	519
3.16.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕΣΩ ΣΥΜΒΟΛΩΝ	523
3.16.4 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΝΕΟ – ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	528
3.17 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	535
3.18 COACHING ΚΑΙ MENTORING	542

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΓΝΩΣΗ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ	551
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	551
4.2 ΟΡΙΣΜΟΙ, ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	553
4.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ	565
4.4.1 ΦΟΡΕΙΣ ΓΝΩΣΗΣ	568
4.4.1.1 ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΓΝΩΣΗΣ	570

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

4.4.1.2 ΥΛΙΚΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	572
4.4.1.3 ΣΥΛΛΟΓΙΚΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΓΝΩΣΗΣ	573
4.4.2 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ KNOWLEDGE MANAGEMENT	575
4.4.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ KNOWLEDGE MANAGEMENT	577
4.5 RESOURCE-BASED- VIEW.....	579
4.6 KNOWLEDGE- BASED- VIEW	582
4.7 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΑ ΣΤΗ ΓΝΩΣΗ.....	585
4.8 ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ	589
4.8.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΑΘΗΣΗΣ ΤΩΝ J. MARCH ΚΑΙ J. OLSEN.....	591
4.8.2 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟΥΣ C. ARGYRIS ΚΑΙ D. SCHÖN	593
4.8.3 Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΒΑΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΤΑ HEDBERG B. ΚΑΙ PAUTZKE G.	595
4.8.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ ΚΑΤΑ ΤΟΝ P. SENGE	597
4.9 ΜΟΝΤΕΛΑ KNOWLEDGE MANAGEMENT ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	602
4.9.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ KNOWLEDGE SPIRAL ΤΩΝ ΙΚ. NONAKA ΚΑΙ HIR. TAKEUCHI.....	605
4.9.2 Η ΣΚΑΛΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΚLAUS NORTH	608
4.9.3 ΤΑ ΘΕΜΕΛΙΑ ΤΟΥ KNOWLEDGE MANAGEMENT ΚΑΤΑ ΤΟΥΣ PROBST, RAUB ΚΑΙ ROMBARDT	612
4.9.4 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ I-SPACE ΤΟΥ MAX HENRI BOISOT	615
4.10 Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟ- ΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	619
4.10.1 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΚΑΙ ΚΛΑΔΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ.....	621
4.10.2 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΔΟΜΩΝ, ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ.....	625
4.11 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ, ΚΙΝΗΤΗΡΙΑ ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	628
4.12 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ, ΠΑΡΑΓΩΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	633
4.13 ΤΑΛΕΝΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ.....	640
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	647
A. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΡΑΣΕΙΣ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ.....	647
B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΗ.....	648
Γ. ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ	700

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ – ΠΙΝΑΚΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	34
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2. ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	34
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3. ΤΟ ΔΙΑΜΑΝΤ ΜΟΔΕΛ ΤΟΥ Μ. PORTER	35
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΤΑ DUNNING	39
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ EDITH RENROSE	41
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	54
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	57
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT	62
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑ Μ. PORTER	72
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ	75
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ Μ. PORTER	77
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: ΤΟ VALUE CHAIN MODEL	82
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: BUSINESS PROCESS MANAGEMENT	85
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: ΒΑΣΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ	90
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15: DYNAMIC CAPABILITIES	92
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16: Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ	104
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17: ΚΑΘΕΤΕΣ VS ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	110
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	116
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19: ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	118
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20: ΑΙΤΙΕΣ, ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	120
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21: ΟΙ STAKEHOLDERS ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	135
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22: ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ HUMAN CAPITAL - HUMAN RESOURCES	149
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23: ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ HRM	151
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23: ΚΥΚΛΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ MICHIGAN	166
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 24: Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ HARVARD ΤΟΥ HRM	171
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 25: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΗΧΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΟΥ HRM	179
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 26: ΜΟΝΤΕΛΟ HRM ΚΑΤΑ GUEST DAVID	181
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 27: Η ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΤΟΥ HRMANAGEMENT ΚΑΤΑ LERAK - SNELL	184
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 28: ΤΟ ΤΡΙΣΔΙΑΣΤΑΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ HRM	188
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 29: ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	198
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 30: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΟΣ	222
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 31: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	238
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 32: ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΜΕ ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	251
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 33: ΤΟ VALUE CENTER CONCEPT ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	277
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 34: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ ΕΝΟΣ VALUE CENTER	285
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 35: ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ	306
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 36: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΣΜΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	336
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 37: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟ ΓΝΩΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	339

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ | ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 38: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ	350
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 39: EXISTENCE - RELATEDNESS - GROWTH ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ALDERFER	362
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 40: ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΟΥ MCCLELLAND	368
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 41: Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΕΝΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΟΥ VROOM	372
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 42: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΩΝ PORTER ΚΑΙ LAWLER	377
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 43: HIGH PERFORMANCE CYCLE ΚΑΤΑ LOCKE ΚΑΙ LATHAM	396
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 44: ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ - ΣΥΜΒΟΛΗΣ	401
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 45: Η ΡΟΗ ΒΙΩΜΑΤΩΝ ΤΟΥ MIHALY CSIKSZENTMIHALY	410
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 46: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΤΡΙΓΩΝΟ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	418
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 47: ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ (4) ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	421
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 48: ΤΥΠΟΙ ΟΜΑΔΩΝ	423
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 49: ΦΑΣΕΙΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	424
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 50: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	433
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 51: ΑΙΤΙΕΣ ΕΝΤΑΣΕΩΝ ΛΟΓΩ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΩΝ	435
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 52: ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΤΑ TANNENBAUM ΚΑΙ SCHMIDT	447
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 53: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΤΩΝ VROOM - YETTON - JAGO	452
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 54: ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΤΑ VROOM ΚΑΙ YETTON	454
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 55: ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΗΓΕΣΙΑΣ	457
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 56: ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΩΝ HERSEY ΚΑΙ BLANCHARD	471
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 57: ΤΟ ΣΥΝΕΧΕΣ ΤΗΣ ΕΥΝΟΪΚΟΤΕΡΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΤΑ FIEDLER	476
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 58: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ 3D ΤΟΥ REDDIN	480
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 59: ΕΙΔΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΤΑ LIKERT	484
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 60: ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ RENSIS LIKERT	486
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 61: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ 3 ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΤΑ E. SCHEIN	491
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 62: ΤΟ PATH-GOAL MODEL ΤΩΝ R. HOUSE ΚΑΙ M. EVANS	500
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 63: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ST. GALLEN	506
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 64: ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΔΥΑΔΩΝ	512
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 65: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ HIGH-QUALITY LEADER-MEMBER ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΟΥΣ	513
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 66: ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	520
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 67: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕΣΩ ΣΥΜΒΟΛΩΝ	525
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 68: ΣΗΜΕΙΑ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ TUTORING, COACHING ΚΑΙ MENTORING	546
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 69: ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΥΠΕΡΑΞΙΑΣ ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	560
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 70: ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ KNOWLEDGE MANAGEMENT	576
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 71: ΔΙΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	578
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 72: ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΤΑ MARCH ΚΑΙ OLSEN	592
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 73: ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΑΘΗΣΗΣ ΤΩΝ C. ARGYRIS ΚΑΙ D. SCH?N	593
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 74: ΣΥΝΔΥΑΣΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ ΤΩΝ 5 DISCIPLINES ΣΕ ΜΙΑ LEARNING ORGANIZATION	601
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 75: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ SECI ΤΩΝ NONAKA ΚΑΙ TAKEUCHI	606
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 76: Η KNOWLEDGE SCALA ΚΑΤΑ ΤΟΝ KLAUS NORTH	611

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΡΑΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 77: ΚΥΚΛΟΣ KNOWLEDGE MANAGEMENT ΚΑΤΑ PROBST, RAUB, ROMBARDT	614
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 78: ΔΙΑΧΥΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΟ I - SPACE MODEL ΤΟΥ BOISOT	617
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 79: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΚΥΚΛΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΤΑ KONDRATJEW	629
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 80: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	636
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 81: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ TALENT MANAGEMENT	643
ΕΙΚΟΝΑ 1: ΣΥΝΘΕΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΟΥ BUSINESS PLAN	67
ΕΙΚΟΝΑ 2: ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	86
ΕΙΚΟΝΑ 3: ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΩΝ CORE COMPETENCIES	90
ΕΙΚΟΝΑ 4: ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE CHAIN) ΚΑΤΑ BERGER ΚΑΙ KALTHOFF	250
ΕΙΚΟΝΑ 5: MANAGEMENT ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	352
ΕΙΚΟΝΑ 6: ΤΟ DELTA MODEL	355
ΕΙΚΟΝΑ 7: BUSINESS ΚΑΙ HUMAN RESOURCE SCORECARD	357
ΕΙΚΟΝΑ 8: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ MARKETING ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	359
ΕΙΚΟΝΑ 9: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	366
ΕΙΚΟΝΑ 10: ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	381
ΕΙΚΟΝΑ 11: ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	386
ΕΙΚΟΝΑ 12: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	393
ΕΙΚΟΝΑ 13: ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑ MASLOW	405
ΕΙΚΟΝΑ 14: ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ HERZBERG	432
ΕΙΚΟΝΑ 15: ΘΕΩΡΙΑ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ Η ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΤΟΥ ADAMS	437
ΕΙΚΟΝΑ 16: ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΤΑ WEINER	444
ΕΙΚΟΝΑ 17: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΤΑ LOCKE ΚΑΙ LATHAM	462
ΕΙΚΟΝΑ 18: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΤΑ COMELLI ΚΑΙ VON ROSENSTIEL	463
ΕΙΚΟΝΑ 19: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	466
ΕΙΚΟΝΑ 20: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΕΣ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	531
ΕΙΚΟΝΑ 21: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΩΝ ΤΟΥ ΟΗΙΟ	489
ΕΙΚΟΝΑ 22: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΤΥΠΟΙ ΣΤΗ ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Υ ΤΟΥ MCGREGOR	543
ΕΙΚΟΝΑ 23: ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Υ ΤΟΥ MCGREGOR	549
ΕΙΚΟΝΑ 24: ΠΛΕΓΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ (MANAGERIAL GIRD) ΚΑΤΑ BLAKE ΚΑΙ MOUTON	556
ΕΙΚΟΝΑ 25: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	566
ΕΙΚΟΝΑ 25: ΕΙΔΗ ΚΛΙΜΑΚΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΤΑ LIKERT	570
ΕΙΚΟΝΑ 26: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ CONSULTING, COACHING ΚΑΙ THERAPY	596
ΕΙΚΟΝΑ 27: MENTOR VS COACH	598
ΕΙΚΟΝΑ 28: ΤΥΠΟΙ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΤΑ STEBLER ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΠΥΘΑΓΟΡΕΙΟΥ ΘΕΩΡΗΜΑΤΟΣ	640
ΕΙΚΟΝΑ 29: ΤΟ ΣΥΝΕΧΕΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ, ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΕ ΓΝΩΣΗ, ΣΟΦΙΑ	100
ΕΙΚΟΝΑ 30: ΔΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΚΑΤΟΧΩΝ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	102
ΕΙΚΟΝΑ 31: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΒΑΣΗ ΓΝΩΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΥΣ HEDBERG Β. ΚΑΙ RAUTZKE G.	107

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ | ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΚΟΝΑ 32: ΜΑΘΗΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΤΑ ΤΟΝ P. SENGE	177
ΕΙΚΟΝΑ 33: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΟΥ ΕΣΤΙΑΖΕΙ ΣΤΑ ΤΑΛΕΝΤΑ	207
ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Η SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ	5
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΜΟΡΦΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	113
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΟΙ 10 ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ MANAGERS ΚΑΤΑ ΤΟΝ Η. ΜΙΝΤΖΒΕΡΓ	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ	114
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΑΚΡΟΒΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	137
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΕΙΚΟΝΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΤΡΙΑ ΜΟΝΤΕΛΑ MANAGEMENT	162
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΥ HRM	182
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	192
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	210
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	211
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΕΙΔΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΤΑ GENFER SCHEMA	227
ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ	343
ΠΙΝΑΚΑΣ 13: ΑΙΤΙΩΔΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ	387
ΠΙΝΑΚΑΣ 14: ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΥΛ ΚΑΤΑ VROOM ΚΑΙ YETTON	454
ΠΙΝΑΚΑΣ 16: ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	618

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΓΝΩΣΗ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Ο δομικός και διαρθρωτικός μετασχηματισμός της οικονομίας από εφαρμογή δραστηριοτήτων εντάσεως εργασίας και κεφαλαίου προς δράσεις εντάσεως γνώσης και πληροφοριών, καθώς και ο συνεχώς αυξανόμενος διεθνής ανταγωνισμός, οδηγούν σε αύξηση του δυναμισμού και της πολυπλοκότητας του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Η επικρατούσα άποψη, ότι «η γνώση είναι δύναμη» κερδίζει σήμερα ολοένα και περισσότερο έδαφος, στον οικονομικό τομέα τουλάχιστον, λόγω κύρια των διαρθρωτικών αλλαγών που απαιτεί η απελευθέρωση των διεθνών συναλλαγών. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της ελεύθερης κινητικότητας των πόρων το νέο παράδειγμα ανάπτυξης (new paradigm of development, neue Paradigma für Entwicklung) δε στηρίζεται πλέον στο «κλασσικό» φορντικό μοντέλο (εν σειρά παραγωγή), αλλά στη παραγωγή αποτελεσμάτων μέσω της γνώσης και της πληροφορίας (μεγέθυνση του τριτογενή τομέα). Οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθήσουν τις εξελίξεις αυτές γιατί αποτελούν παράγοντα επιτυχίας τους (Bullinger Hans-Jörg, Warschat Joachim, Prieto Juan, Wörner Kai, 1998: 7 επ.; North Klaus, 1998: 16-21; Μια ενδιαφέρουσα και θεμελιωμένη ανάλυση της ιστορικής εξέλιξης μέχρι τη σημερινή εποχή της κοινωνίας της γνώσης, κάνουν οι Pfiffner Martin, Stadelmann Peter, 1998: 37-79). Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις υπαρκτικές προκλήσεις για τις επιχειρήσεις, υπάρχει μια ευρεία συναίνεση σχετικά με τη μεγάλη σημασία της αποτελεσματικής και αποδοτικής χρήσης του συντελεστή «γνώση» από αυτές (Davenport Thomas H., Prusak Laurence, 1998: 35 επ.).

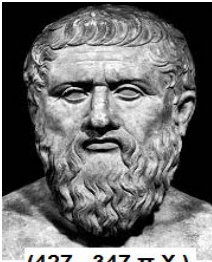
Για τη χρήση αυτού του καινοτόμου και ενισχυτικού του ανταγωνισμού κρίσιμου πόρου, της γνώσης, απαιτείται εκ μέρους των επιχειρήσεων ο κατάλληλος σχεδιασμός και οι κατάλληλες επιχειρησιακές στρατηγικές. Οι επιχειρήσεις στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της απελευθέρωσης των συναλλαγών σε διεθνές επίπεδο είναι αναγκασμένες να

αναγνωρίσουν τις γνώσεις που διαθέτουν. Θα πρέπει επίσης να κάνουν ορθολογική και αποτελεσματική χρήση της υφιστάμενης γνώσης, να την επεκτείνουν και να τη θέσουν στην υπηρεσία υλοποίησης των στρατηγικών τους στοχεύσεων για να αντέξουν στον πιεστικό ανταγωνισμό. Έτσι η γνώση ολοένα και περισσότερο θα αποτελέσει κατά τα επόμενα χρόνια αναντικατάστατο παράγοντα και συντελεστή παραγωγής με την ευρεία έννοια και δικαίως θεωρείται ως ο «άυλος συντελεστής του μέλλοντος». Υπάρχουν πολλοί άλλοι συντελεστές που επηρεάζουν την «παραγωγή» αυτού του άυλου περιουσιακού στοιχείου της επιχείρησης και καθορίζουν τη βιωσιμότητά του όσον αφορά το κόστος και τη χρησιμότητά του.

Κατά τα τελευταία χρόνια διαμορφώθηκε κλάδος στην επιστήμη του Management με το διακριτικό τίτλο Διοίκηση Γνώσης (Knowledge Management, Wissensmanagement), προκειμένου να διερευνήσει και εφαρμόσει τις δυνατότητες εφαρμογής της γνώσης στα πλαίσια της επιχειρηματικής δραστηριότητας (Wolter Ute, 1998: 67). Το αποτελεσματικό Management του επιχειρησιακού πόρου «Γνώση», αποτελεί μια σημαντική και όχι υποδεέστερη διαδικασία στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής και πολιτικής. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις γνωρίζοντας τη σημαντικότητά της, διαμορφώνουν και υλοποιούν το στρατηγικό τους σχεδιασμό βασισμένες στα δικά τους δυναμικά και τα ιδιαίτερα, διαρκή και μη αντιγράψιμα συγκριτικά ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Μόνο όταν επικρατήσει και ληφθεί σοβαρά υπόψη αυτή η αντίληψη και πρακτική, τότε η γνώση μπορεί να έχει προοπτική και να επιδράσει στην οικονομική επιτυχία της επιχείρησης.

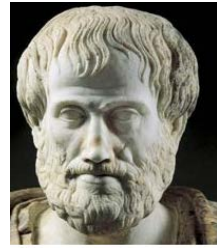
Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με την ανάλυση των εννοιών της διαχείρισης – διοίκησης της γνώσης στη θεωρία και την πράξη. Θα προσπαθήσουμε να μελετήσουμε και να παρουσιάσουμε συστηματικά το πώς παράγεται και διαχειρίζεται ο (ανθρώπινος κατά μια έννοια) πόρος αυτός στις επιχειρήσεις, καθότι οι επιχειρήσεις (και όχι μόνο) σήμερα περισσότερο παρά ποτέ, πρέπει να μαθαίνουν συνεχώς. Να μαθαίνουν από τα άτομα που προσλαμβάνουν, τα οποία μεταφέρουν τη γνώση τους στην επιχείρηση και να μαθαίνουν από την κοινωνία, που αποτελεί τη μεγάλη δεξαμενή άντλησης ατομικής γνώσης (AEI, Ινστιτούτα, ερευνητικά κέντρα κτλ.). Η διασύνδεση λοιπόν των δυναμικών μιας κοινωνίας που αφορούν στην παραγωγή και διάχυση της γνώσης, που είναι η Παιδεία + Έρευνα – Καινοτομία + Επιχειρηματικότητα, το οποίο είναι γνωστό και ως Τρίγωνο της Γνώσης, είναι σημαντικότεατη.

4.2 ΟΡΙΣΜΟΙ, ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ



(427 - 347 π.Χ.)
Πλάτων

Για την απόδοση της έννοιας της Γνώση (Knowledge, Wissen) δεν υπάρχει ενιαίος και μοναδικός ορισμός, που να αποτυπώνει σε βάθος και πλάτος τις διάφορες διαστάσεις της. Για τον ορισμό της έγιναν κατά καιρούς πολλές προσπάθειες προσέγγισης. Ο Πλάτων (427-347 π.Χ.) περιγράφει



(384 - 322 π.Χ.)
Αριστοτέλης

κατά τρόπο συστηματικό τη γέννηση της γνώσης ως μία συνολική διαδικασία, η οποία εκκινεί από την επίδραση των αισθητών αντικειμένων του εξωτερικού κόσμου επί της αισθητικότητας ή αισθητικής δύναμης της συνείδησης (ψυχής) και ολοκληρώνεται με την εκφορά κρίσεων και το σχηματισμό προτάσεων από το νου ή το λόγο. Για τον Πλάτωνα λοιπόν Γνώση είναι το άθροισμα των γνωμών που εκλαμβάνονται ως ορθές, δηλ. είναι η αιτιολογημένη και δικαιολογημένα αληθινή πίστη. Ο Αριστοτέλης (384-322 π.Χ.) θεωρεί ότι το σημείο αφετηρίας για την απόκτηση γνώσεων είναι η επίδραση του αισθητού αντικειμένου πάνω στην αισθητική δύναμη της συνείδησης. Η ενεργοποίηση της αισθητικότητας παράγει αισθητές εικόνες ή φαντασίες, όπως τις αποκαλεί, οι οποίες με τη σειρά τους προκαλούν τη δραστηριοποίηση του νου και την παραγωγή των εννοιών. Ο Αριστοτέλης διαχώρισε τη «Γνώση από Εμπειρία» (πρακτική γνώση από παρατήρηση) και τη «θεωρητική Γνώση» ως αποτέλεσμα της σκέψης και του νου από επεξεργασία των αποτελεσμάτων της παρατήρησης (<http://www.antike-griechische.de/Aristoteles.pdf>, 02/06/15].

Ο Immanuel Kant (1724-1804) όριζε τη γνώση ως ένα σύνολο από αναπαραστάσεις, οι οποίες έχουν γεννηθεί στο εσωτερικό της συνείδησης και οι οποίες έχουν συγκριθεί και συνδεθεί μεταξύ τους. Οι αναπαραστάσεις σχηματίζονται από την ενεργοποίηση των δύο γνωστικών δυνάμεων της ανθρώπινης συνείδησης. Της αισθητικότητας και του νου ή του λόγου. Οι δύο γνωστικές δυνάμεις οικειοποιούνται τις ιδιότητες των αντικειμένων, κι' έτσι μεταφέρουν στο εσωτερικό της συνείδησης πληροφορίες σχετικά μ' αυτά. Το σύνολο των πληροφοριών, που αποκτούμε χάρις στη δραστηριοποίηση των γνωστικών δυνάμεων της συνείδησής μας, είναι γνώση [http://de.wikipedia.org/wiki/Immanuel_Kant, 02/06/15].

Αν θέλαμε να δώσουμε δυο ορισμούς που θεωρούμε ότι είναι χρήσιμοι για την παραπέρα ανάλυσή μας είναι:

«Γνώση είναι το δίκτυο που αποτελείται από δεξιότητες και ικανότητες που διαθέτει κάποιος και τις θέτει στην υπηρεσία της ολοκλήρωσης μιας εργασίας».

Herbst Dieter, 2000: 9, και

«Γνώση είναι το σύνολο των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που διαθέτουν τα άτομα, προκειμένου να επιλύσουν προβλήματα. Περιλαμβάνει τόσο θεωρητικές, όσο και κανόνες – οδηγίες καθημερινής δράσης. Η γνώση βασίζεται σε στοιχεία και πληροφορίες και σε αντίθεση με αυτά, είναι πάντα συνδεδεμένη με τα άτομα. Αφορά τα άτομα και αντιπροσωπεύει τις προσδοκίες τους για σχέσεις Αιτίου – Αιτιατού εντός συγκεκριμένου πλαισίου δράσης»

Probst Gilbert. et al. 1997: 44.

Ο ορισμός της γνώσης ως αληθινής και αιτιολογημένης γνώμης καθιστά δυνατή τη διάκριση μεταξύ της «Γνώσης» και των συναφών προς αυτή εννοιών, όπως η Πειθώ, η Πίστη και γενικά η Γνώμη – Άποψη. Στη φιλοσοφική διάσταση οι έννοιες αυτές μπορεί να έχουν κοινά χαρακτηριστικά, όμως διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους και επιπρόσθετα δεν υπάρχει ενιαίος ορισμός για όλες. Γενικά δεν μπορεί να θεμελιωθεί ότι η αληθινή, αιτιολογημένη γνώμη δεν αποτελεί αναγκαία και ικανή συνθήκη για τη διαμόρφωση της Γνώσης. Έχει καθιερωθεί στην καθομιλουμένη, ότι η Γνώση αποτελεί μέρος του δικτύου πληροφόρησης. Κατά τον ορισμό αυτό, ο οποίος έχει πολλές αδυναμίες προσέγγισης όσον αφορά τη γνώση, οι πληροφορίες εμπεριέχουν γνωσιακά περιεχόμενα και έννοιες, όταν λειτουργούν στα πλαίσια του κατάλληλου και κατανοητού κώδικα, ο οποίος κάνει δυνατή τη χρήση αυτών των πληροφοριών. Οι πληροφορίες όμως δεν αποτελούν από μόνες τους γνώση. Η χρήση των παραπάνω όρων δε γίνεται μόνο στην πληροφορική, αλλά επιβλήθηκε στην ψυχολογία, το Management και γενικά στις οικονομικές επιστήμες. Οι βασικοί τύποι γνώσης κατά τον Hansruedi Stebler (1966-....) είναι τέσσερις (4):

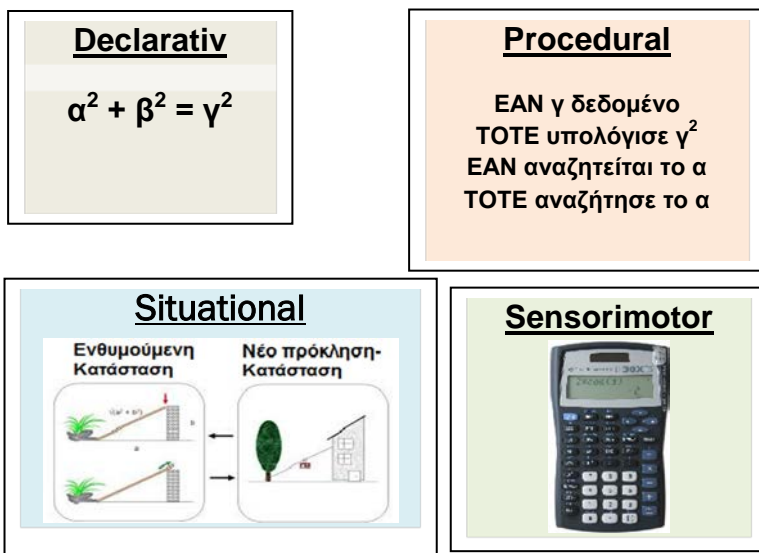
- **Γνώση ανάλογα με την κατάσταση** (Situational knowledge, Situations Wissen): Είναι το επίπεδο της συγκεκριμένης, πολύπλευρης, της συνδεδεμένης με τα συναισθήματα, το επίπεδο της εμπειρίας. Η γνώση αυτού του τύπου απαρτίζεται από πολύ συγκεκριμένες περιπτώσεις, τις οποίες μπορούμε να θυμηθούμε. Οι περιστάσεις αυτές είναι συνδεδεμένες με ένα πυκνό δίκτυο άλλων καταστάσεων. Όταν σκεφτόμαστε μία κατάσταση από αυτές, τότε έρχονται στο μυαλό μας άλλες, διαφορετικές, όμοιες ή παρεμφερείς με αυτές. Όταν επιχειρούμε να επιλύσουμε προβλήματα στο επίπεδο της περίπτωσης, τότε ακολουθείται η παρακάτω διαδικασία: Βρισκόμαστε απέναντι σε μια κατάσταση, κατά την οποία πρέπει να κάνουμε κάτι. Ταυτόχρονα έρχονται στο μυαλό μας άλλες, όμοιες ή συγγενικές καταστάσεις με αυτήν που θυ-

μόμαστε. Αυτό κινητοποιεί μηχανισμούς στη μνήμη μας για να μας θυμίσει πως αντιδράσαμε όταν αντιμετωπίσαμε παρόμοιες συνθήκες. Από αυτά που θυμόμαστε ότι κάναμε σε παρόμοιες καταστάσεις και από αυτό που έχει αποδειχτεί διαχρονικά ότι ήταν σωστό, μπορούμε να αντλήσουμε τρόπους αντιμετώπισης και της συγκεκριμένης τρέχουσας κατάστασης. Προσαρμόζουμε ανάλογα με την περίπτωση τις λύσεις και αποφεύγουμε προβλήματα του σημειώθηκαν κατά το παρελθόν σε παρόμοιες καταστάσεις.

- **Δηλωτική γνώση** (Declarative knowledge, Deklaratives Wissen): Είναι το επίπεδο της εννοιολογικής αντίληψης των πραγμάτων και της μεταξύ τους σχέσης. Η γνώση αυτού του τύπου αποτελείται από κανόνες και ορισμούς που μπορούν να συσχετίζονται μεταξύ τους με πολλές σχέσεις. Η επίλυση προβλημάτων στο επίπεδο αυτό μπορεί να διατυπωθεί ως εξής: Συνήθως υπάρχει μια αφετηρία και ένας στόχος. Αρχικά αναλύουμε την κατάσταση εκκίνησης (υφιστάμενη) και προσδιορίζονται οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν. Στη συνέχεια σχεδιάζονται βήμα προς βήμα, με τη χρήση κανόνων και ορισμών, οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν. Η διαδικασία αυτή εκτελείται σχολαστικά όσον αφορά την επίτευξη των στόχων υπό τον έλεγχο των τιθέμενων κανόνων και ορισμών. Χαρακτηρίζεται και «ορθολογικός σχεδιασμός».
- **Γνώση ανάλογα με τη διαδικασία** (Procedural knowledge, Prozedurales Wissen): Αυτό είναι το επίπεδο των διαδικασιών δράσης ρουτίνας. Η γνώση αυτού του τύπου αποτελείται από ένα πλήθος κανόνων της μορφής Εάν – Τότε που εφαρμόζονται στην τρέχουσα κατάσταση, προκειμένου να χειριστούν το επόμενο βήμα της διαδικασίας ρουτίνας. Οι κανόνες αυτοί δεν είναι άμεσα προσβάσιμοι, αλλά προσδιορίζουν και κατευθύνουν τις ενέργειες ρουτίνας. Η επίλυση προβλημάτων στο επίπεδο αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως μια κυκλική διαδικασία:
 - Εξετάζεται σχολαστικά η υφιστάμενη κατάσταση και ορίζεται σε ποιες περιπτώσεις μπορεί να ικανοποιηθεί ο κανόνας ΕΑΝ – ΤΟΤΕ.
 - Εάν είναι πολλοί οι κανόνες, τότε επιλέγεται ένας προς χρήση.
 - Υλοποιείται το μέρος ΤΟΤΕ αυτού του κανόνα.
 - Με τον τρόπο αυτό διαφοροποιείται η κατάσταση και ο κύκλος αρχίζει ξανά.
- **Αισθητικοκινητική γνώση** (Sensorimotor knowledge, Sensomotorisches Wissen): Και η γνώση που ενεργοποιείται δια των αισθητηρίων οργάνων μπορεί να διευθύνει τις καλά ελεγχόμενες διαδικασίες. Βέβαια όχι μέσω του κανόνα ΕΑΝ – ΤΟΤΕ, αλλά μέσω μηχανισμών ανάδρασης, που συνενώνουν σε ένα σύστημα τους δρώντες και το περιβάλλον τους. Η επίλυση των προβλημάτων σε αυτό το επίπεδο ακολουθεί την

παρακάτω διαδικασία: Για καλά διαμορφωμένες δράσεις υπάρχει ένα είδος προγράμματος, το οποίο διευθύνει αυτή τη δράση. Το πρόγραμμα αυτό ενεργοποιείται κεντρικά και με βάση τις πληροφορίες για τις διάφορες μεταβλητές ελέγχου. Στη συνέχεια η δράση γίνεται αυτόνομα κι χωρίς κεντρικό έλεγχο ή καθοδήγηση. Εάν συμβεί κάτι απροσδόκητο ή απρόβλεπτο, τότε το πρόγραμμα λόγω της κεντρικής ανάδρασης δεν επηρεάζει τη διαδικασία, αλλά μόνο τη διακόπτει.

Εικόνα 28: Τύποι γνώσης κατά Stebler στην περίπτωση του πυθαγόρειου θεωρήματος



Πηγή: Διαμόρφωση δική μας από http://www.hrkl.ch/typo/fileadmin/Texte/ILM/arten_des_wissens.pdf [04/06/15]

Το τι είδους γνώση θα απαιτηθεί για την αντιμετώπιση μιας συγκεκριμένης εργασίας και επίλυση ενός προβλήματος εξαρτάται από το είδος της εργασίας και του προβλήματος π.χ. επίλυση μαθηματικών – λογιστικών προβλημάτων σε σχέση με τη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων και από το επίπεδο της υφιστάμενης γνώσης, αν δηλ. υπάρχει πρότερη εμπειρία ή ασχοληθήκαμε για πρώτη φορά με αυτά. Συγκεκριμένα:

- 1. Situational knowledge:** Η situational Knowledge είναι η γνώση του εμπειρικού επαγγελματία που μπορεί να αντλήσει γνώση από μια μεγάλη δεξαμενή από ενθυμούμενες καταστάσεις. Αποτελεί την κυρίαρχη

μορφή γνώσης, καθότι όταν υφίσταται αυτή η γνώση έρχεται στο προσκήνιο αμέσως. Είναι πλούσια και εξαιρετικά ευέλικτη και μπορεί να συμβάλει στην επίλυση περίπλοκων και πολύπλοκων καταστάσεων. Η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων στην περίπτωση αυτή είναι εύκολη και συνήθως λειτουργεί ασυναίσθητα. Ως εκ τούτου γίνεται λόγος για «διαίσθηση». Η καλή *situational Knowledge* αποτελεί το στόχο κάθε προγράμματος επιμόρφωσης και δια βίου μάθησης.

2. **Declarative knowledge:** Η γνώση αυτού του αποτελεί επιλογή όταν έχουμε να επιλύσουμε περίπλοκα και πολύπλοκα ζητήματα μέσω ενός περιορισμένου αριθμού κανόνων. Π.χ. υπολογισμοί του είδους $1.111 + 1.111$ (απλοί) μπορούν να επιλυθούν ίσως και με ανάκληση από την εμπειρία τέτοιων παρόμοιων καταστάσεων. Προβλήματα όμως της μορφής $2.435 + 3.587$ (σύνθετα) μπορεί να τα επιλύσει μόνο με τη γνώση των κανόνων πρόσθεσης. Η αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτού του επιπέδου είναι απλή όταν και μόνο όταν αυτά διαδραματίζονται εντός των «κανονικών ορίων» και μπορούν να εφαρμοστούν οι κανόνες. Η γνώση αυτού του είδους είναι κατάλληλη για την αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων, όμως οδηγεί γρήγορα σε προβλήματα όταν ανακύπτουν μικρές και απρόβλεπτες αποκλίσεις.
3. **Procedural knowledge:** Το επίπεδο αυτό είναι το επίπεδο των «θεωρητικών». Οι διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων στο επίπεδο αυτό είναι σύνθετες και απαιτητικές και οι λύσεις είναι συνήθως σχηματικές. Ως εκ τούτου δεν είναι κατάλληλες στην πράξη για γρήγορες και εξαρτώμενες από την κατάσταση δράσεις. Διαθέτουν όμως το πλεονέκτημα να διαμορφώνονται ενσυνείδητα και έτσι να είναι σε θέση να αιτιολογούν τις λύσεις σύμφωνα με τους κανόνες και τους ορισμούς που χρησιμοποιούνται. Η δηλωτική γνώση είναι κατάλληλη για την αντανάκλαση και αποτύπωση στην πράξη των δράσεων ανά κατάσταση. Αυτό είναι απαραίτητο διότι η ποιότητα της δράσης σε επίπεδο κατάστασης εξαρτάται άμεσα από το γεγονός, εάν οι πρότερες και προσδιοριστικές καταστάσεις που προσδιορίζουν τη δράση εμπεριέχουν λύσεις – πρότυπα. Διαφορετικά ελλοχεύει ο κίνδυνος να επανεμφανιστούν παλιές και κακές συνήθειες. Επειδή επαναφέρουμε κατά τη δράση μας τις γνώσεις σε μια δηλωτική μορφή, το δηλωτικό επίπεδο είναι το επίπεδο της επικοινωνίας (λεκτική ή/και βασισμένη στα σύμβολα).
4. **Sensorimotor Knowledge:** Η *Sensorimotor Knowledge* είναι τότε μόνο βέλτιστη, όταν πρόκειται για περίπτωση απλών και σε μεγάλο βαθμό άκαμπτων διαδικασιών, που ευρίσκονται σε στενή συσχέτιση με το περιβάλλον δράσης. Η γνώση αυτή προϋποθέτει σε ορισμένες περιπτώσεις την ύπαρξη αμετάβλητου περιβάλλοντος. Η τυφλή αντί-

χνευση στο κουτί με τα φάρμακα λειτουργεί μόνο όταν όλες οι φιάλες είναι στη θέση τους. Μπορεί ωστόσο να υπάρχει εξαιρετικά διαφορετική αντίδραση μεταξύ δρώντος και περιβάλλοντος σε περίπτωση αλλαγών στις παραμέτρους του συστήματος.

Φυσικά κατά την επίλυση των προβλημάτων εμφανίζονται ταυτόχρονα στοιχεία και των τεσσάρων μορφών γνώσης. Όμως κάθε φορά εμφανίζεται μια ή περισσότερες μορφές γνώσης προκειμένου να επιλυθούν συγκεκριμένα προβλήματα. Στη βιβλιογραφία συναντούμε και άλλα σημαντικά είδη γνώσης, που αναφέρονται ως:

- **Ρητή – ρηματική Γνώση (Explicit Knowledge) και Άρρητη Γνώση (Implicit ή Tacit Knowledge):** Ο όρος ρητή γνώση χρησιμοποιήθηκε το 1966 από τον Michael Polanyi (1891 – 1976) στο σύστημα ταξινόμησης της γνώσης σε αντίθεση με τον όρο implicit Knowledge (άρρητη γνώση) ως η μοναδική κωδικοποιημένη και ως εκ τούτου δυνατόν να μεταδοθεί – επικοινωνηθεί μέσω συμβόλων και σημείων (γλώσσα, γραφή κτλ.) μορφή γνώσης (Polanyi Michael, 1958 και 1985). Για παράδειγμα οι επιστημονικές γνώσεις μπορούν να επικοινωνηθούν μέσω του γραπτού λόγου κατά κανόνα μέσω μιας συστηματικής (τυπικής) επικοινωνίας, όπως είναι οι δημοσιεύσεις σε Paper. Η ρητή αυτή γνώση μπορεί να αποθηκευτεί, να επεξεργαστεί και να μεταδοθεί λόγω της κωδικοποιημένης μορφής της με οποιοδήποτε μέσο επικοινωνίας. Στους Οργανισμούς και τις επιχειρήσεις επιδιώκεται να μεταβιβαστεί και να καταστεί χρήσιμη και αποτελεσματική τόσο η ρητή, όσο και η άρρητη γνώση, αυτή δηλ. που υπάρχει στα μυαλά των εργαζομένων (εμπειρίες, ιδέες κτλ). Στην κατεύθυνση αυτή σημαντικό ρόλο παίζει το Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management Systeme) της επιχείρησης. Ο όρος **Implicit Knowledge** (Implizites Wissen) ή **σιωπηρή γνώση** (tacit knowledge, stilles Wissen) σημαίνει με απλά λόγια «να μπορείς να κάνεις κάτι χωρίς να είσαι σε θέση να πεις πως το κάνεις». Κάποιος «μπορεί να γνωρίζει πώς γίνεται κάτι, αλλά η γνώση του είναι εγγενής (ευρίσκεται εντός του, στα πλαίσια του μυαλού του) και του «λείπουν» οι λέξεις για να περιγράψει αυτό που κάνει ή/και να το μεταφέρει λεκτικά – προφορικά προς τους άλλους. Παράδειγμα αποτελεί η ικανότητα ή/και δεξιότητα να ισορροπήσει κανείς σε τεντωμένο σχοινί, όπου αυτός που το πετυχαίνει γνωρίζει τους κανόνες που τηρεί για το πετύχει. Η άρρητη γνώση αποτυπώνεται με το μοντέλο SECI (**S**ocialization, **E**xternalization, **C**ombination, **I**nternalization) που αναπτύχθηκε από τους Ikujiro Nonaka (1935-) και Hirotaka Takeuchi (1946-....) για την «παραγωγή» της γνώσης και ευρίσκεται στον αντίποδα της εξήγησης της ρητής γνώσης. Αποτελεί βάση ανάπτυξης του μοντέλου της Διοίκησης της Γνώσης (Knowledge

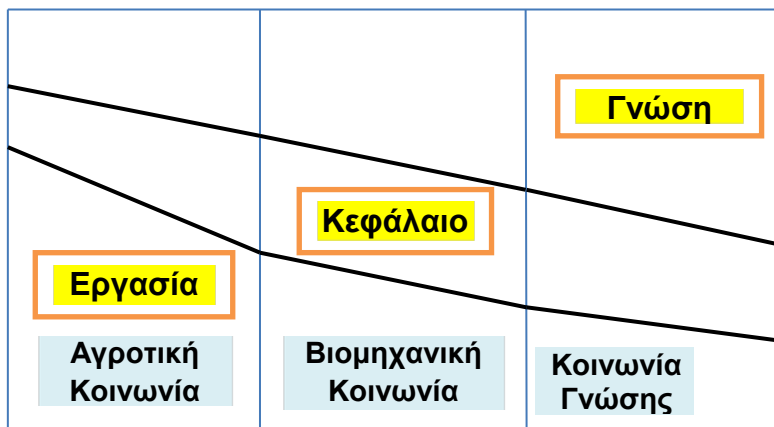
Management, Wissensmanagement) και το οποίο θα το αναπτύξουμε παρακάτω.

- **Σημασιολογική γνώση** (semantic Knowledge, semantisches Wissen), **λεξικολογική γνώση** (Lexical knowledge, Lexikalisches Wissen), **Γλωσσική γνώση** (Linguistic knowledge, Sprachliches Wissen): Η **σημασιολογική γνώση** είναι η γνώση των λέξεων, που είναι αποθηκευμένες στο «νοητικό» λεξικό μας. Η **λεξικολογική γνώση** είναι η γνώση της σημασίας των λέξεων, δηλ. της δηλωτικής (denotation) σημασίας τους, σε αντίθεση με την εννοιολογική σημασία, η οποία χρησιμοποιεί τον ορισμό τους (connotation). Η **γλωσσική γνώση** είναι η γνώση του αν μια πρόταση είναι σωστή γραμματικά. Τα στελέχη μιας επιχείρησης οφείλουν να κάνουν χρήση κατά την επικοινωνία τους με τους εργαζόμενους αρχές και κανόνες που στηρίζονται στη ρητή και άρρητη γνώση. Ως Ηγέτες πρέπει να έχουν ενδιαφέρον για τη συσχετιστική σημασία αυτών που εμφανώς ή/και αφανώς επικοινωνούν καθότι η σημασία μιας έκφρασης έχει να κάνει με ξεχωριστούς τρόπους επικοινωνίας με τους εργαζόμενους. Ο εργαζόμενος όπως και κάθε άτομο κρίνει και συγκρίνει το σύνολο της διαχρονικής συμπεριφοράς του Ηγέτη (Φαίνεσθαι και Είμαι) και όχι μόνο τη ρητορική του δεινότητα και τις πολλές και ανεκπλήρωτες υποσχέσεις του.
- **Μετα-γνώση** (meta-knowledge, Meta-Wissen), αποτελεί μέρος προεπιλεγμένης γνώσης της οποίας το αντικείμενο γνώσης δεν μπορεί να οριστεί, όταν το υποκείμενο γνώσης (το άτομο) προσελήφθη κάποια πρότερη χρονική στιγμή. Στο Management και ιδιαίτερα στο Human Capital Management η μετεξέλιξη της γνώσης του ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεί κύριο στόχο της μετά - γνώσης, καθότι για τη βελτίωση του επιπέδου γνώσεων χρειάζονται και μετα - πληροφορίες. Κατά τη χρονική στιγμή της πρόσληψης του προσωπικού και ιδιαίτερα αυτών που επιθυμούν να κάνουν καριέρα μέσα στην επιχείρησης, δεν υπάρχουν στοιχεία για τις μελλοντικές εξελίξεις ή τα στοιχεία αυτά είναι είτε περιορισμένα, είτε μη προβλέψιμα. Κατά τη διάρκεια της καριέρας τους τα άτομα συναντούν πολλές προκλήσεις και γεγονότα, στα οποία θα πρέπει να ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν. Χρειάζεται συνεχής προσπάθεια βελτίωσης των επιστημονικών, τεχνολογικών, διοικητικών - ηγετικών γνώσεων για να αποκτήσουν το κατάλληλο γνωσιακό υπόβαθρο, καθότι οι επαγγελματικές απαιτήσεις αυξάνουν σε ποιότητα και ποσότητα γνώσεων. Οι γνώσεις επιδρούν και προσδιορίζουν τις συμπεριφορές των στελεχών και αυτές με τη σειρά τους την υψηλή ή χαμηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων. Μάλιστα με βάση το μοντέλο TOGA [Top - down, Object - based, Goal - oriented Approach, ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/ist/docs/dir_c/ems/gadomski-intelligent.pdf, 04/06/15], οι επιχειρήσεις θε-

ωρούνται ως ενιαίες οικονομικές, κοινωνικές κ.ά. οντότητες και οι Ηγεσίες τους πρέπει να διαθέτουν ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες. Μάλιστα στις επιχειρήσεις αυτές τα σύμβολά και οι ορολογίες που χρησιμοποιούνται πρέπει να είναι εννοιολογικά ποιοτικές. Συνεπώς όποια διαδικασία και να χρησιμοποιηθεί για τη διδασκαλία του προσωπικού (π.χ. e-Learning, On-The-Job κτλ.) θα πρέπει να θεωρεί την επιχείρηση εκτός των άλλων ως μια γνωσιακή οντότητα, η οποία θα πρέπει να μαθαίνει συνεχώς και σε όλα τα επίπεδα.

Συμπερασματικά θα πρέπει να τονίσουμε ότι δεν αποτελεί πρωτοτυπία να αναφέρουμε ότι η Γνώση και η διαχείρισή της αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης υπεραξίας στην επιχείρηση και την κοινωνία. Ομιλούμε σήμερα για μετασχηματισμό της κοινωνίας, οικονομίας και επιχείρησης σε κοινωνίες, οικονομίες και επιχειρήσεις που στηρίζονται στο συντελεστή παραγωγής «Γνώση» και στο γνωσιακό - πνευματικό κεφάλαιο (cognitive - intellectual capital, Kognitives - Intellektuelles Kapital, Wissenskapital) (Stewart T., 1997; Sveiby K.- E., 1998).

Διάγραμμα 69: Σημασία της γνώσης στη διαμόρφωση υπεραξίας κατά περίοδο κοινωνικής ανάπτυξης



Πηγή: Επεξεργασία δική μας από Haun M., 2002, σ. 7.

Η γνώση, το γνωσιακό κεφάλαιο που διαθέτει κάθε επιχείρηση, η πρόσβαση σε πληροφορίες μέσω των ΙΤ (τεχνολογιών πληροφορικής) αποτελούν σημαντικά δυναμικά για απόκτηση συγκριτικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε δυναμικά περιβάλλοντα, όπως τα σύγχρονα. Η γνώση δημιουργείται μέσω της νοητικής επεξεργασίας των πληροφοριών και της εγκατάστασης - αποθήκευσης στο μυαλό μας ή σε συγκεκριμένες απο-

θήκες – βάσεις δεδομένων (Data Bank, Database) μέσω της διαδικασίας μάθησης. Στην περίπτωση αυτή η γνώση είναι μια υποκειμενική υπόθεση και ευρίσκεται στο τέλος μιας γνωσιακής διαδικασίας. Είναι όμως αποτέλεσμα προηγούμενης γνώσης (συσσωρευμένη γνώση), τη συμπληρώνει, την επεκτείνει και σχηματίζει ταυτόχρονα τις βάσεις για τη νέα γνώση (μετά-γνώση) και την επιτυχή δράση αυτών που την κατέχουν.

Η σημασία – σημαντικότητα της γνώσης (importance – relevance of knowledge, Bedeutung – Relevanz von Wissen) είναι πολύ μεγάλη για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις (North Klaus, 1998: 64-67) καθότι:

- Αποτελεί σημαντική πηγή άντλησης συγκριτικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και μάλιστα μη αντιγράψιμων.
- Τα μη αντιγράψιμα συγκριτικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αποτελούν με τη σειρά τους παράγοντες ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.
- Οι αγορές των καταναλωτών είναι απαιτητικές σε καινοτόμα προϊόντα και απαιτούν συνθήκες E&A που είναι η βάση παραγωγής καινοτομιών.
- Αυξάνει την παραγωγή νέων ή/και καινοτόμων προϊόντων καθώς βελτιώνει και αυξάνει το Know-How των εργαζομένων.
- Η αποκέντρωση των επιχειρησιακών διαδικασιών απαιτεί Human Resources Capital με αυξημένη ποσοτικά και ποιοτικά γνώση.
- Η γνώση χρησιμοποιείται πλέον ως «προϊόν» με τη μορφή υπηρεσιών.
- Η συνολική επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται ολόενα και περισσότερο από το συντελεστή «Γνώση».

Η κοινωνία μας εξελίσσεται από κοινωνία της πληροφορίας – πληροφορικής σε κοινωνία της γνώσης. Αυτό δε σημαίνει όμως ότι κάποια πρέπει να υποκατασταθεί από την άλλη, αλλά αντίθετα, ότι η μια εξαρτάται και συμπληρώνει την άλλη. Η διαφορά μεταξύ τους όμως είναι, ότι η κοινωνία της γνώσης, σε αντίθεση με την κοινωνία της πληροφορίας, βάζει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντός της τον άνθρωπο με τις ικανότητες, τις δεξιότητες, τις στάσεις και τις αξίες του. Ο άνθρωπος είναι αυτός που θα αξιολογήσει τις πληροφορίες και όταν αυτές είναι χρήσιμες, θα τις επιλέξει για να τις ενσωματώσει στις γνώσεις του, αφού θα αναλάβει και την ευθύνη για τη χρήση αυτής της γνώσης. Η γνώση είναι εργαλείο όπως το μαχαίρι! Ο χρήστης είναι αυτός που θα καθορίσει αν το μαχαίρι κόψει το ψωμί ή στραφεί ενάντια σε άτομα. Όπως αναφέρει και οι Reinmann – Rothmeier Gabi, Mandl Heinz, 2000: 10) μια κοινωνία που βασίζεται στη γνώση χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι η γνώση και όχι η καθαρή, μη επεξεργασμένη και μη διασταυρωμένη πληροφορία είναι αυτή που κερδίζει συνεχώς έδαφος. Η γνώση αποτελεί προϋπόθεση διαλόγου και συνεν-

νόησης μέσα σε μια κοινωνία – επιχείρηση για την επίτευξη του αντικειμενικού στόχου.

4.3. Η Γνώση ως συντελεστής παραγωγής και ανταγωνιστικότητας

Η επιστημονική, τεχνική και τεχνολογική γνώση αποτελούσε αντικείμενο διαχείρισης ανέκαθεν, από την εμφάνιση του ανθρώπινου γένους. Πάντα ο ικανός και «γνωστός» σε κάποιο τομέα γινόταν περιζήτητος και ξεχώριζε από τους άλλους, καθότι η εξειδικευμένη γνώση στον τομέα αυτό ήταν αιτία στόχευσης, διαχείρισης και εφαρμογής στην πράξη. Ας θυμηθούμε τα μεγάλα έργα της αρχαιότητας, π.χ. τις Πυραμίδες στην Αίγυπτο, τον Παρθενώνα στην αρχαία Ελλάδα, το σινικό τείχος στην Κίνα κτλ., και ας αναλογιστούμε επίσης τις συνθήκες της εποχής εκείνης για την κατασκευή τους. Βέβαια με τον όρο Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management, Wissensmanagement) αναφερόμαστε σε μια σύγχρονη και νέα έννοια. Η γνώση όμως όπως αναφέρθηκε παραπάνω απασχολούσε όλους τους λαούς σε όλες τις εποχές ως μέσο προσαρμογής προς το περιβάλλον, επιβίωσης και εξέλιξής τους. Η περιέργεια, το πείραμα, η μάθηση και η εφαρμογή της γνώσης οδήγησαν τους ανθρώπους σε νέες ανακαλύψεις. Αυτό που ανακάλυπταν, εφαρμόζαν και αποδεικνυόταν ως χρήσιμο, διαμόρφωνε τη βάση για την παραπέρα εξέλιξή τους. Βασανιστικά και μακροχρόνια διαμορφώθηκε αυτό που σήμερα αναφέρουμε και εννοούμε με τον όρο «Knowledge Management».

Ο παράγων «Γνώση» αποτελεί σημαντικό συντελεστή παραγωγής, έτσι που στον όρο Resources-Based-View, δηλ. ανταγωνιστικότητα που βασίζεται στους πόρους, επικράτησε ταυτόχρονα και ο διαφοροποιημένος και προερχόμενος από αυτόν όρος Knowledge - Based - View, για να καταδείξει ακριβώς τη σημαντικότητα της Γνώσης για την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης και γενικά της οικονομίας μιας χώρας. Οι οικονομικές διαδικασίες, που περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, καθώς και την επεξεργασία, τη μεταποίηση, αλλά και τη διανομή τους στις αγορές, αποτελούν διαδικασίες και αντικείμενο της πολιτικής οικονομίας. Χωρίς να θέλουμε να εμβαθύνουμε στο θέμα πρέπει να τονίσουμε ότι στο τέλος της διαδικασίας αυτής παράγεται ως Output, το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν. Ergo από την αντίθετη πλευρά, υπάρχει το Input. Οι κλασικοί (πρωτογενείς) συντελεστές παραγωγής ως γνωστόν είναι τρεις: Η Εργασία (Arbeit, Labor), το Έδαφος (land, Land), και το Κεφάλαιο (Capital, Kapital). Όσον αφορά το συντελεστή Εργασία από μικρο-οικονομικής απόψεως, στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της δεν ευρίσκεται ο άνθρωπος αυτός καθαυτός, αλλά το

αποτέλεσμα της εργασίας του (οριακό, μέσο και συνολικά), προκειμένου να «μετρηθεί» η παραγωγικότητά του. Πάνω και σε αυτή την παραγωγικότητα του συντελεστή Εργασία στηρίζεται η ανταγωνιστικότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης.

Η αύξηση όμως της παραγωγικότητας της εργασίας, άρα και της ανταγωνιστικότητας των αγαθών και υπηρεσιών μιας επιχείρησης, έχει να κάνει με την ποιότητα του συντελεστή εργασία, δηλ. την ενσωματωμένη στον εργαζόμενο άνθρωπο ή την ομάδα ατομική ή/και συλλογική γνώση. Στην οικονομική των επιχειρήσεων πρώτος ο γερμανός οικονομολόγος Erich Gutenberg (1897-1984) εισήγαγε τη διαφοροποιημένη έννοια του συντελεστή παραγωγής Εργασία και τη συνέδεσε με τον άνθρωπο. Παραγωγικοί συντελεστές κατά τον Gutenberg Erich (1976: 3) είναι όλοι εκείνοι που συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία, και ξεχωριστή θέση σε αυτή έχει η ανθρώπινη εργασία. Διαχώρισε λοιπόν την εργασία σε ανειδίκευτη και εξειδικευμένη, φέρνοντας ως παραδείγματα την εργασία του λογιστή, του τορναδόρου, αλλά και του χημικού.

Σήμερα στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, η αντίληψη για το ότι ο συντελεστής εργασία είναι ομοιογενής και αδιαφοροποίητος δεν ισχύει ούτε στις χώρες χαμηλού κόστους εργασίας (Κίνα, Ινδία, Πακιστάν κτλ.). Στη σχετική βιβλιογραφία το ζήτημα της εκτίμησης του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση, μπορεί να χωριστεί σε δυο μεγάλες κατηγορίες: **Πρώτον:** Ο εργαζόμενος άνθρωπος θεωρείται ως βασικός πόρος και συνεπώς δεν είναι απαραίτητη η διαφοροποίηση της αντιμετώπισής του από τους άλλους συντελεστές παραγωγής (παραγωγικό-κεντρική άποψη). Η παραπάνω προσέγγιση για τη μη διαφορετική αντιμετώπιση του συντελεστή «προσωπικό» από τους άλλους συντελεστές παραγωγής, βασίζεται στην προσπάθεια για τον παραπέρα περιορισμό του κατακερματισμού και της συνεχόμενης εξειδίκευσης της επιστήμης του Management και της ανάπτυξης μιας στενότερης σχέσης με αυτή (Albach H., 1997: 1264). Κατά τον Gutenberg οι συντελεστές παραγωγής δρουν ή πρέπει να δρουν συλλογικά – συνολικά για την παραγωγή ενός αποτελέσματος, και να έχουν ως κοινό στόχο αυτό της επιχείρησης. **Δεύτερον:** Κατά την περίοδο εκείνη διαμορφώθηκε ένα κύμα έντονης κριτικής στον επιστημονικό χώρο με τη βοήθεια και του Ινστιτούτου Οικονομικών και Κοινωνικών Μελετών της Ομοσπονδίας των Γερμανικών Συνδικάτων (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut des Deutschen Gewerkschaftsbundes, WSI, κάτι αντίστοιχο με το ΙΝστιτούτο Εργασίας (INE) της ΓΣΕΕ). Η δριμεία κριτική που ασκήθηκε επικεντρώθηκε στην κατηγορία κατά της επιστήμης του Management για μεροληψία. Μεροληψία και μονομέρεια, καθότι δε λάμβανε καθόλου υπόψη στις νέ-

ες προσεγγίσεις της, ούτε την κοινωνική κατανομή της εξουσίας μεταξύ των διαφόρων κοινωνικών ομάδων μέσα στην επιχείρηση, αλλά ούτε και τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της συμμετοχής της ανθρώπινης εργασίας απέναντι στο συντελεστή παραγωγής «Κεφάλαιο». Έγερνε δε στην κατεύθυνση της έκφρασης μόνο της καπιταλιστικής δομής της επιχείρησης, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της συμμετοχής του ανθρώπινου παράγοντα στην κατανομή των αποτελεσμάτων της παραγωγικής διαδικασίας (Koubek N., 1973: 692).

Η κριτική αυτή οδήγησε στη διαμόρφωση εργασιακών σχέσεων με μεγάλη συμμετοχή των εκπροσώπων των εργαζομένων στα επιχειρησιακά συμβούλια (Betriebsrat) της τότε Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γερμανίας. Με τον τρόπο αυτό προστατεύεται η «αξία» του παράγοντα «ανθρώπινη εργασία» που την ήθελε ως μια συμμετοχή στην παραγωγική διαδικασία που γίνεται επειδή δεν μπορούσε να εκτελεστεί ή να αντικατασταθεί από τη μηχανική εργασία. Πλέον ο άνθρωπος παράγων θεωρείται «δυναμικό και κεφάλαιο» (potential, Potenzial) για την επιχείρηση. Ο άνθρωπος ως μοναδική προσωπικότητα διαθέτει ικανότητες (Capabilities, Fähigkeiten), και μάλιστα ιδιαίτερες (distinct Capabilities, Spezialfähigkeit), δεξιότητες (competencies, Kompetenzen) πάνω στις οποίες μπορεί να στηριχθεί η επιχείρηση για την ανάπτυξη συγκριτικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αυτό το δυναμικό του «μη συνειδητού», αλλά δυνατόν να δημιουργεί ικανότητες και δεξιότητες μέσω της μάθησης και της γνώσης, έγινε αντικείμενο μελέτης από πολλές άλλες συναφείς επιστήμες, όπως η Ψυχολογία, η Κοινωνιολογία κτλ. (Bloch E., 1959; Scheler M., 1960). Ο άνθρωπος πλέον δεν είναι το «έλλογο όν» (Homo sapiens), αλλά ο Homo faber (ο πολυπράγμων άνθρωπος), το δημιουργικό εκείνο ον που ενσωματώνει στο μυαλό του το γύρω κόσμο μέσω εργαλείων και συμβόλων και το διαμορφώνει με βάση τις δικές του ιδέες, συνεννοείται με άλλους ανθρώπους που ευρίσκονται γύρω του και κατανοεί το περιβάλλον του αισθητηριακά ή/και με συσκευές, που ανέπτυξε με τη γνώση του (Scheler M., 1960: 448).

Ο άνθρωπος πρέπει να είναι προσαρμόσιμος στο περιβάλλον που ζει και εργάζεται και όχι το αντίθετο. Αυτή την προσαρμοστικότητα οφείλουν να έχουν και οι επιχειρήσεις. Για να ανταποκριθεί σε αυτή την ανάγκη της προσαρμοστικότητας ανατρέχει στις δεξαμενές της προϋπάρχουσας γνώσης (εμπειρίες) και δημιουργεί συνδυαστικά και συνεπαγωγικά νέα γνώση. Δηλ. μπορεί να «παράγει» ή να δημιουργεί νέα γνώση, κάτι που δεν μπορούν τα μηχανήματα και οι συσκευές.

4.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

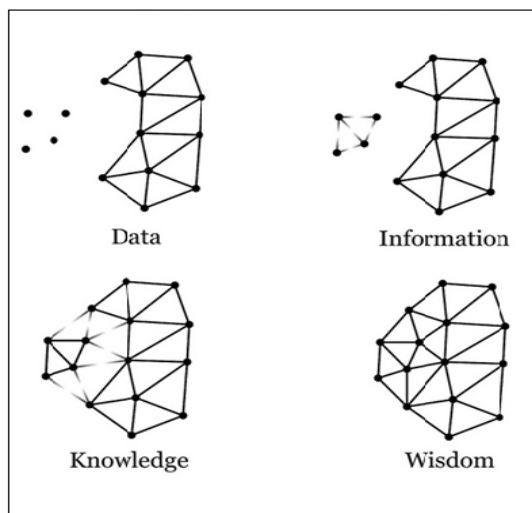
Οι Οργανισμοί και οι επιχειρήσεις θεωρούνται κατανεμημένα συστήματα γνώσης, στα οποία παράγεται, αποκτάται, δοκιμάζεται και εφαρμόζεται η γνώση, αλλά και μετασχηματίζεται ή/και μεταβιβάζεται (Haun M., 2002). Το Knowledge Management ασχολείται με το ερώτημα, πώς μπορεί η γνώση των διαφόρων φορέων γνώσης να προσανατολίζεται προς μια ή περισσότερες οργανώσεις, να παράγεται, να χρησιμοποιείται και να αποθηκεύεται (Probst Gilbert et al., 1997). Κεντρικός στόχος του ολιστικού Knowledge Management είναι να ενσωματώσει την κατανεμημένη γνώση και να μετατρέψει το άρρητο (implicit) «Know-how» των μεμονωμένων φορέων γνώσης σε ρητή (explicit) και στοχευμένη οργανωσιακή γνώση προς όφελος της επιχείρησης. Τα μέτρα που λαμβάνει μια επιχείρηση για να κινητοποιήσει τα δυναμικά (ίδια και ξένα) της γνώσης για την επιτυχία των στόχων της αποτελούν αντικείμενο του Knowledge Management (Pawlowsky P., 1998).

Η διαχείριση γνώσης δεν είναι νέα προσέγγιση. Οι πετυχημένες οργανώσεις ανέκαθεν προσπαθούσαν να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά και προς όφελός τους όλους τους πόρους, ιδιαίτερα του γνωσιακούς. Νέα είναι ωστόσο η ρητή, ολιστική και η συστηματικότητα στη διαμόρφωση της γνώσης (Willke H., 1998). Αποτελεί γενικό όρο που περιλαμβάνει όλες τις επιχειρησιακές και στρατηγικές δραστηριότητες και καθήκοντα του Management που αποβλέπουν στη βέλτιστη χρήση της επιχειρησιακής γνώσης. Συνεισφορές για το Knowledge Management – θεωρητικές ή/και πρακτικές – προσανατολισμένες στην εφαρμογή της γνώσης έχουν αναπτυχθεί σε πολλούς επιστημονικούς κλάδους, ιδιαίτερα στην Οικονομική Επιστήμη, στο Management, τις επιστήμες της πληροφορικής και των επικοινωνιών, τις κοινωνικές επιστήμες, την παιδαγωγική κτλ. Το Knowledge Management αποτελεί τη μεθοδολογική επίδραση πάνω στη γνωσιακή βάση μιας επιχείρησης (διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης) ή/και των εργαζομένων σε αυτή (διαχείριση ατομικής ή ομαδικής γνώσης). Υπό τον όρο «γνωσιακή βάση» (knowledge base, Wissensbasis) εννοούμε όλα τα δεδομένα, τις πληροφορίες, τις γνώσεις, τις ικανότητες και δεξιότητες που διαθέτει η εν λόγω επιχείρηση, τα άτομα και οι ομάδες και τα χρησιμοποιεί για την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει στην υλοποίηση της στρατηγικής της.

Ως Διοίκηση – Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management, Wissensmanagement) μπορεί να οριστεί «...η πραγματιστική και ρεαλιστική παραπέρα εξέλιξη των κανόνων – ιδεών – αρχών μιας οργανωσιακής οντότητας, όπως είναι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, προκειμένου να υλοποιηθούν οι αντικειμενικοί στόχοι τους...». Στην περίπτωση αυτή επίκε-

ντρο της προσπάθειας και του ενδιαφέροντος είναι η βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων όλων των εμπλεκομένων σε όλα τα επίπεδα Ο&Δ, με στόχο τη βέλτιστη χρήση του πόρου «Γνώση». Το Knowledge Management ασχολείται με τα επιμέρους τμήματα της διαδικασίας μάθησης, που η Διοίκηση εκτιμά ότι μπορούν να διαμορφωθούν και να προσαρμοστούν προς μια θετική κατεύθυνση. Αποσκοπεί στην παροχή όλων των απαραίτητων στοιχείων και πληροφοριών προς τα στελέχη της επιχείρησης, προκειμένου αυτά να είναι σε θέση να παρέμβουν αποτελεσματικά στα δρώμενα της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό αναπτύσσει κανόνες λειτουργίας και μεθόδους υλοποίησης των διαδικασιών μάθησης. Αντίθετα οι σχεδιασμοί της οργανωσιακής μάθησης κατά κανόνα στοχεύουν στην κατανόηση των πλαισίων δράσης, του τρόπου λειτουργίας και των εμποδίων όσον αφορά τις διαδικασίες της οργανωσιακής μάθησης.

Εικόνα 29: Το συνεχές της μετατροπής Δεδομένων, Πληροφοριών σε Γνώση, Σοφία



Πηγή: <http://bryanjack.ca/tag/philosophy/>, [05/06/15]

Αν και στην πράξη πολλές επιχειρήσεις επιχειρούν το μετασχηματισμό τους προς μια «Οργάνωση που μαθαίνει» (learning organization, lernende Organisation), συχνά δυσκολεύονται να βρουν το στίγμα τους και να αναπτύξουν το βηματισμό τους προς αυτήν την κατεύθυνση. Η οργανωσιακή βάση της γνώσης περιλαμβάνει όλα εκείνα τα επιμέρους στοιχεία της γνώσης, τα οποία σχετίζονται με το οπλοστάσιο που διαθέτει ή/και που πρέπει

να διαθέτει μια επιχείρηση, προκειμένου να αντιμετωπίσει τα περίπλοκα και πολύπλοκα προβλήματά της. Στην περίπτωση αυτή έχουμε να κάνουμε τόσο με ατομικά, όσο και με ομαδικά – συλλογικά στοιχεία γνώσης, όπως π.χ. ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρίες, εργασίες ρουτίνας, κανόνες κτλ. Το Knowledge Management δεν μπορεί να τοποθετηθεί άμεσα για την παραγωγή τελικού προϊόντος, αλλά θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το σύνολο των δεδομένων – πληροφοριών της επιχείρησης.

Ο εννοιολογικός διαχωρισμός μεταξύ των δεδομένων, των πληροφοριών και των γνώσεων έχει συμβάλει θετικά στην κατεύθυνση, ότι σήμερα δεν είναι δεδομένη η ενσωμάτωση στον όρο Management πολλών επιχειρήσεων, της δικής τους βάσης γνώσεων. Η πληροφορική είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και αποθήκευση – συντήρηση των δεδομένων (Data), η λειτουργία της κατάρτισης προορίζεται για τη μεταφορά ατομικών δεξιοτήτων, ενώ η Έρευνα & Ανάπτυξη είναι υπεύθυνη για την καινοτομία των προϊόντων. Αυτές οι συχνά απομονωμένες δράσεις παρεμποδίζουν να εκφραστούν τα δυναμικά της επιχείρησης, τα οποία βρίσκονται στην πιο στοχευμένη Διοίκηση – Διαχείριση της οργανωσιακής βάσης γνώσεων.

Στα πλαίσια του Knowledge Management σημαντικό ρόλο και σημασία έχει η δυνατότητα πρόσκτησης, αλλά και επεξεργασία της γνώσης, που στη βιβλιογραφία αναφέρεται και ως ισοζύγιο γνώσης (Knowledge Balance, Wissensbilanz). Στην κατεύθυνση αυτή σημαντικό ρόλο παίζουν τρεις (3) κύρια συνιστώσες:

1. **Οργανωσιακή μνήμη** (Organizational Memory, Organisationsgedächtnis): Αποτελεί το σύνολο των στοιχείων για την απόκτηση – εξαγορά της γνώσης (Acquisition, Akquisition), την επεξεργασία της (knowledge processing – Maintenance, Wissensaufbereitung – Maintenance) καθώς και την αναζήτηση και ανάκτηση (Search and Retrieval, Wissensnutzung).
2. **Οργανωσιακή γνώση** (Organizational Knowledge, organisatorisches Wissen): Περιλαμβάνει το σύνολο της υφιστάμενης γνώσης μιας επιχείρησης και ευρίσκεται συνήθως στις βάσεις δεδομένων (Databank) της επιχείρησης.
3. **Οργανωσιακή μάθηση** (Organizational Learning, Lernende Organisation): Ασχολείται με την παραγωγή – αναπαραγωγή της οργανωσιακής γνώσης, π.χ. σεμινάρια, διαλέξεις κτλ.

Πριν από την εφαρμογή των αρχών και κανόνων του Knowledge Management σε μια επιχείρηση είναι χρήσιμη και σκόπιμη μια ανάλυση των αναγκών σε πληροφορίες (Mujan Dzermal, 2006). Επειδή οι Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να διαθέτουν όλα τα εργα-

λεία και τους μηχανισμούς του Knowledge Management (κυρίως για λόγους κόστους) η παραπάνω ανάλυση καθίσταται απαραίτητη (Gust von Loh Sonja, 2008).

Τέλος παρουσιάζει ενδιαφέρον το γεγονός ότι διαμορφώνεται στον κόσμο της οικονομίας και του Management μια ευρεία συναίνεση και αποδοχή για τη σημασία και συμβολή της Γνώσης ή όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία, του «Πνευματικού Κεφαλαίου» στην περίπτωση της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Παρά ταύτα όμως η Γνώση αποτελεί νοητικό – πνευματικό πόρο, ο οποίος διοικείται με στρεβλό τρόπο. Ενώ, λίγες βέβαια, επιχειρήσεις γνωρίζουν εδώ και αρκετό καιρό την ύπαρξη ενός «Chief Knowledge Officers» (CKO), όμως δε γίνεται καμία συζήτηση σε βάθος για την πλήρωση αυτής της θέσης. Ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν σε περιβάλλον «έντασης γνώσης» και υψηλού επιπέδου ανταγωνισμού, η επιλογή αυτή πρέπει να είναι πρώτης προτεραιότητας.

4.4.1 Φορείς γνώσης

Κατά τον Amelingmeyer J. (2002), η γνώση αυτή καθαυτή είναι άυλη και εκτός τούτου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη και ενσωματωμένη στους φορείς γνώσης, βιώνεται και μεταφέρεται μόνο από τους ίδιους. Σε μια επιχείρηση οι φορείς της γνώσης χωρίζονται σε ατομικούς (προσωπικό, εργαζόμενοι ως άτομα και ομάδες), και σε υλικούς φορείς (π.χ. έντυπα, καταχωρήσεις σε υπολογιστές κτλ.). Οι επιμέρους φορείς διαθέτουν διαφορετικές ιδιότητες και εξ αυτού του αιτίου είναι καταχωρισμένοι και υποδιαιρούνται σε περισσότερες από μια ομοιογενείς ομάδες. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές προτάσεις κατάταξης των φορέων της γνώσης, οι οποίες προσεγγίζουν το ζήτημα ανάλογα με την εποχή, τη σκοπιμότητα και τις οικονομικό-κοινωνικές εξελίξεις.

Κατά τον Pfeiffer W. (1965: 46-49) η διάρθρωση των φορέων γνώσης (Knowledge Holders, Wissensträger) στον τομέα της πρόδρομης επεξεργασίας της είναι τέσσερις (4):

- i. **Ατομικοί φορείς** (individual knowledge Holders, Personelle Wissensträger): Είναι τα άτομα με δημιουργικές ιδέες, εμπειρία κτλ.
- ii. **Υλικοί φορείς** (Material knowledge Holders, materielle Wissensträger): Είναι οι διάφοροι υλικοί εξοπλισμοί, τα υλικά κτλ.
- iii. **Οιονεί (σαν) υλικοί φορείς** (Quasi Material knowledge Holders, Quasi materielle Wissensträger): Αναφέρονται τα έγγραφα και παρόμοιου είδους υποστηρικτικό υλικό.

- iv. **Δικαιακό σύστημα – Νομικοί φορείς** (Justice Knowledge Holders, Rechtliche Wissensträger): Αναφέρεται σε Πατέντες, δικαιώματα χρήσης (Usage rights, Nutzungsrechte) πνευματικά δικαιώματα (copyright) κτλ.

Κατά τον Ewald A. (1989: 40), η διάρθρωση των φορέων γνώσης στον τομέα της τεχνολογίας είναι τρεις (3):

- i. **Ατομικοί φορείς:** Εκτός των άλλων τα στελέχη E&A, οι Managers, οι νομικοί, οι οικονομολόγοι κτλ.
- ii. **Υλικοί φορείς:** Εργαστηριακός εξοπλισμός, προγράμματα Software, πρωτότυπα προϊόντα (Sources), εργαλεία κτλ.
- iii. **Πληροφοριακοί φορείς** (Informational knowledge Holders, Informationelle Wissensträger): Αφορούν σε διπλώματα ευρεσιτεχνίας (Patents, Patenten), έγγραφα, βάσεις δεδομένων, εκθέσεις, υλικό μάθησης κτλ.

Κατά τον Güldenberg S. (1997: 267) η διάρθρωση των φορέων γνώσης όσον αφορά στα συστήματα αποθήκευσης της είναι τρεις (3):

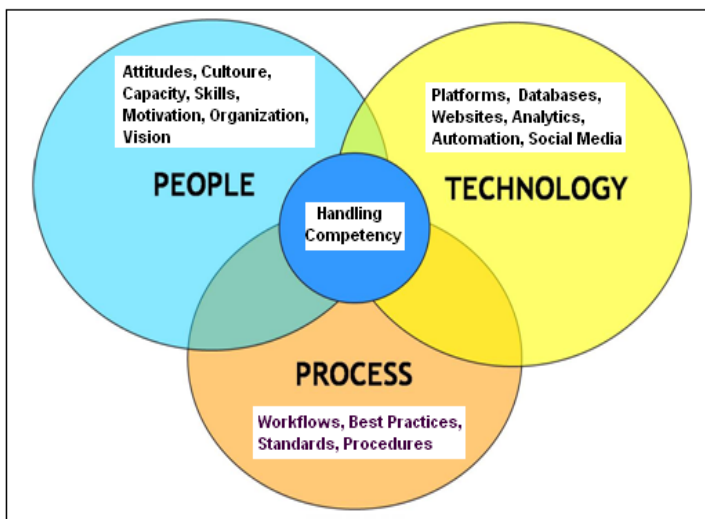
- i. **Φυσικά συστήματα αποθήκευσης** (Natural Save Systems, Natürliche Speichersysteme): Αναφέρονται σε συστήματα που αφορούν σε άτομα, ομάδες, κοινότητες γνώσης, Think Tank κτλ.
- ii. **Τεχνητά συστήματα αποθήκευσης** (Artificial Save Systems, Künstliche Speichersysteme): Βάσεις δεδομένων, συστήματα εμπειρογνωμόνων, νευρωνικά δίκτυα (neural Networks, neuronale Netze) κτλ.
- iii. **Πολιτισμικά συστήματα αποθήκευσης** (Cultural memory systems, Kulturelle Speichersysteme): Οργανωσιακές καθημερινές πρακτικές, αρχέτυπα, εταιρική κουλτούρα κτλ.

Στις περισσότερες προτάσεις διάρθρωσης της φορέων της γνώσης γίνεται διάκριση μεταξύ ατομικών (άυλων) και μη ατομικών (υλικών) φορέων γνώσης. Οι μη-ατομικοί (υλικοί) φορείς γνώσης συχνά υποδιαιρούνται παραπέρα και οι συχνότερα αναφερόμενες στη βιβλιογραφία υποομάδες είναι τα έγγραφα, τα Soft Ware, οι Databank κτλ. Κατά το πρόσφατο παρελθόν σε σχέση με τις οργανωσιακή μάθηση διαμορφώθηκε μια επιπλέον υποδιαίρεση των φορέων γνώσης, σε: Συνολική συλλογική (collective Knowledge, Kollektives Wissen) και οργανωσιακή γνώση (organizational knowledge, organisationales Wissen) (Amelingmeyer 2002).

4.4.1.1 Ατομικοί φορείς γνώσης

Τα άτομα, οι εργαζόμενοι και όλα τα θεσμικά μονοπρόσωπα ή/και πολυπρόσωπα ενδιαφερόμενα μέρη (Stakeholders) επηρεάζουν αμέσως ή/και εμμέσως τη γνώση της επιχείρησης, ανάλογα με το που δραστηριοποιείται ο καθένας. Στο προσωπικό συγκεντρώνεται και ενσωματώνεται το σύνολο της εμφανούς (Explicit) ή/και αφανούς (Implicit) γνώσης της επιχείρησης. Λόγω δε των διαφορετικών ιδιοτήτων κατά την «παραγωγή» και εφαρμογή της γνώσης, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό του Knowledge Management. Κατά την εξέταση της γνώσης των ατομικών ή/και συλλογικών φορέων, όσον αφορά στην έρευνα των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους, σημαντικές αναδεικνύονται οι ικανότητες εξειδίκευσης, οι μεθοδολογικό – διαδικαστικές ικανότητες και οι κοινωνικο – προσωπικές ικανότητες (Amelingmeyer J., 2002).

Εικόνα 30: Δόμηση των ικανοτήτων των κατόχων ατομικής γνώσης



Πηγή: Jung Hans, 2011: 249

Υπό τον όρο «**ικανότητες εξειδίκευσης**» εννοούμε τις συναφείς επαγγελματικές γνώσεις και τεχνικές που κατέχει ένα άτομο (τεχνογνωσία), προκειμένου να υλοποιήσει μέχρι τέλους μια συγκεκριμένη εργασία. Είναι οι δεξιότητες που έχει (ή οφείλει να έχει) ένα άτομο σε σχέση με την παραγωγή αγαθών ή/και υπηρεσιών, προκειμένου να παράγει ένα τελικό αποτέλεσμα. Π.χ. ο απόφοιτος των τμημάτων Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής των ΑΕΙ ενσωματώνει γνώσεις κατά τη διάρκεια των σπουδών του

(ικανότητες) ώστε να είναι σε θέση να υποστηρίξει με επάρκεια και αποτελεσματικά τις απαιτήσεις παρακολούθησης των λογιστικών στοιχείων μιας επιχείρησης (δεξιότητες). Οι **«μεθοδολογικό – διαδικαστικές ικανότητες»** περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις ικανότητες και δεξιότητες που αναφέρονται στην τεχνογνωσία που αποκτά το άτομο σε σχέση με τη διεπιστημονική εφαρμογή γνώσεων σε ζητήματα, όπως Σχεδιασμός, Καινοτομίες, Λήψη Αποφάσεων και Υλοποίησή τους. Οι **«κοινωνικό – προσωπικές ικανότητες»** αφορούν ικανότητες και δεξιότητες που αναφέρονται στην ενσωμάτωσή τους από το άτομο όντας μέλος μιας ομάδας. Οι φορείς ατομικής γνώσης μπορούν να θεωρηθούν και ως πρωτογενείς φορείς γνώσης, δεδομένου ότι διαθέτουν και ενσωματώνουν γνώση για μεταφορά, συμπλήρωση καθώς και έλεγχο ή/και διόρθωση - προσαρμογή των γνώσεων. Η **«ικανότητα δράσης του ατόμου»** (Handling Competency, Handlungskompetenz) διαμορφώνεται και συντίθεται από την αλληλεπίδραση των ικανοτήτων εξειδίκευσης, των μεθοδολογικών – διαδικαστικών ικανοτήτων και των κοινωνικό – προσωπικών ικανοτήτων. Η ενδυνάμωση της ικανότητας δράσης του ατόμου επιτρέπει την ενσωμάτωση της γνώσης στις επιχειρηματικές διαδικασίες (Amelingmeyer J., 2002).

Οι φορείς ατομικής γνώσης μπορούν να μεταφέρουν – μεταβιβάσουν μέρος και τμηματικά τη γνώση τους σε άλλους φορείς γνώσης. Η μεταβίβαση – μεταφορά της γνώσης πραγματοποιείται κυρίως απευθείας και άμεσα με τη μορφή συζητήσεων, διαλέξεων και επιδείξεων στους χώρους εργασίας (Güldenbergs S., 1997). Η μεταφορά – μεταβίβαση της γνώσης σε υλικούς φορείς γνώσης γίνεται μέσω εγγράφων, εγχειριδίων, σχεδίων κτλ.

Το άτομο θα παραμείνει και κατά το εγγύς μέλλον πάροχος πρωτογενούς γνώσης. Επειδή όμως η εξειδικευμένη τεχνογνωσία, καθώς και οι τυποποιημένες διαδικασίες μπορούν να αποθηκευτούν και να είναι διαθέσιμες καλύτερα και γρηγορότερα σε άλλες εφαρμογές (π.χ. Software) και τα αποτελέσματα της εφαρμογής τους να είναι ποιο ακριβή, φτηνότερα και ταχύτερα εκτιμούμε ότι στο μέλλον η συλλογή, επεξεργασία των γνώσεων που προέρχονται από πληροφορίες θα γίνει ολοένα και σημαντικότερη. Η τεχνητή νοημοσύνη (artificial intelligence, künstliche Intelligenz) κερδίζει συνεχώς έδαφος και οι «σκεπτόμενες μηχανές» θα συμπληρώνουν και θα αντικαθιστούν τις ανθρώπινες δράσεις (Hennes W., 1995). Από την άλλη πλευρά κατά τον Luhmann N. (1998) η μνήμη του ανθρώπου δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια «καθαρή» αποθήκευση και απόθεσης πληροφοριών και γνώσης, αλλά ως μια λειτουργία που εκτελεί ενέργειες κατόπιν συνεχούς ελέγχου. Κατά την άποψη του Luhmann N., η γνώση δεν

μπορεί να αποθηκευτεί στην κυριολεξία. Η γνώση επικαιροποιείται, επεκτείνεται, αυξάνεται, αν και πολλές φορές βασανιστικά και ελάχιστα.

4.4.1.2 Υλικοί φορείς γνώσης

Οι υλικοί φορείς γνώσης έχουν ένα κοινό σημείο: Έχουν σχεδόν όλοι τη δυνατότητα να αποθηκευτούν και δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μόνοι τους για την παραγωγή νέας και πρωτογενούς γνώσης (Hennes W., 1995). Για το λόγο αυτό η ποιότητα της αποθηκευμένης γνώσης δεν εξαρτάται άμεσα ή εξαρτάται λιγότερο από τη φύση ή την ποιότητα του φορέα, αλλά από την ίδια την ποιότητα της γνώσης (Amelingmeyer J., 2002), καθότι όπως αναφέρθηκε οι υλικοί φορείς σε αντίθεση με τους ατομικούς, δεν είναι ικανοί να παράγουν νέα και πρωτογενή γνώση. Ο μεγάλος αριθμός των φορέων υλικής γνώσης έχει πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά. Στη βιβλιογραφία (Pfeiffer W., 1965; Ewald A., 1989; Gùldenbergr S., 1997) οι υλικοί φορείς γνώσεις κατατάσσονται ως ακολούθως:

- **Έντυποι φορείς γνώσης** (pressure-based knowledge Holders, druckbasierte Wissensträger): Αντιπροσωπεύουν κυρίως προϊόντα χαρτιού ή άλλου υλικού που μπορεί να αποτυπωθεί κείμενο ή εικόνα. Είναι τα βιβλία, τα επιστημονικά περιοδικά, οι οδηγίες λειτουργίας και χρήσεως κτλ. Όλοι οι έντυποι φορείς γνώσης έχουν το κοινό χαρακτηριστικό, ότι η αποθηκευμένη γνώση που μεταφέρουν στην επιχείρηση ή αλλού θα πρέπει να στηριχθεί πρώτα στην ύπαρξη πρότερης γνώσης των ατομικών φορέων γνώσης, που την απέκτησαν μέσω μάθησης, δηλ. έχουν δυνατότητα ανάγνωσης.
- **Οπτικοακουστικοί φορείς γνώσης** (audiovisual knowledge Holders, audiovisuelle Wissensträger): Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλοι οι φορείς που είναι σε θέση να λαμβάνουν τη γνώση που προέρχεται από οπτικοακουστικά μέσα. Τέτοια είναι οι κασέτες ήχου, CD, DVD, φωτογραφίες, Video, τηλεόραση, Skype, ταινίες, προτρεπτικές ή αποτρεπτικές ταμπέλες κτλ. Τόσο κατά την αποθήκευση, όσο και κατά την αναπαραγωγή και μετάδοση απαιτούνται ειδικά μηχανήματα, όπως κάμερες, τηλεόραση, συσκευές εγγραφής και αναπαραγωγής video, εξελιγμένη κινητή τηλεφωνία, MP3, συστήματα ελέγχου και παρακολούθησης κτλ. Όπως και στην περίπτωση των έντυπων μορφών μεταφοράς γνώσης, για την κατανόησή της είναι απαραίτητη η συνέργια και άλλων φορέων γνώσης.
- **Φορείς γνώσης με χρήση Η/Υ** (computer-based knowledge Holders, computerbasierte Wissensträger): Η μορφή αυτή έχει παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτά των δυο παραπάνω αναλυθέντων

μορφών μεταφοράς γνώσης. Ωστόσο διαφέρουν καθότι οι μορφές γνώσης που μεταφέρουν είναι σε ψηφιακή μορφή, αναγνώσιμη από τους Η/Υ και το κυριότερο, είναι δυνατόν να επεξεργαστεί και να μεταφερθεί παραπέρα. Π.χ. Δισκέτες, CD-ROM, DVD, Internet, Intranet κτλ. Ο κόσμος της πληροφορικής και της πληροφορίας διαμόρφωσε δύσκολες συνθήκες στη διαχείρισή τους, όμως ο κόσμος αυτός (εικονική πραγματικότητα) είναι γοητευτικός και χωρίς σύνορα. Βοήθησε και θα βοηθήσει ακόμη περισσότερο στο μέλλον τις επιχειρήσεις που μπορούν να προσαρμοστούν σ' αυτόν και κατέχουν τη γνώση της χρήσης της ηλεκτρονικής τεχνολογίας. Σημαντικό την περίπτωση αυτή είναι να υπάρχουν τοπικά, περιφερειακά και παγκόσμια δίκτυα που επιτρέπουν τη χρήση του Internet ή/και του Intranet.

- ο **Προϊόντα ως φορείς γνώσης** (product-based knowledge Holders, produktbasierte Wissensträger): Όλα τα υπάρχοντα προϊόντα μιας επιχείρησης, π.χ. εγκαταστάσεις και μέσα παραγωγής, εργαλεία, μηχανήματα, προϊόντα τεχνολογίας κτλ., αποτελούν φορείς γνώσης. Στους φορείς αυτούς ενσωματώνεται διαφορετική γνώση, απ' ότι στους άλλους. Ενσωματώνεται γνώση για την ύπαρξή τους, την προέλευσή τους, την ποιότητά τους κτλ. Γνωρίζουμε τι παράγεται στον κόσμο, που παράγεται, σε τι εξυπηρετεί, από ποια αλυσίδα υπεραξίας έχει διέλθει κτλ. Από τα παραπάνω στοιχεία και από την ποιότητα του προϊόντος κατανοούμε ή κατανοούν οι άλλοι για τα δικά μας προϊόντα ή υπηρεσίες, αν αυτό έγινε με σύγχρονο τρόπο επεξεργασίας, πέρασε από αυστηρό ποιοτικό έλεγχο κτλ., στοιχεία με τα οποία μορφώνουμε γνώση για την επιχείρηση και το κράτος. Πάνω σ' αυτά τα στοιχεία στηριζόμαστε όταν λέμε ότι η Α επιχείρηση του Χ κράτους είναι καλή ή το προϊόν Α ή το κράτος Χ είναι «καλό», δηλ. έχει συνθήκες παραγωγής αποδεκτές. Η ποιότητα των προϊόντων έχει να κάνει με πληροφορίες για τον τρόπο παραγωγής, τη σύνθεση των υλικών, τη διάρκεια ζωής τους, τη χρήση ποιοτικών προτύπων (ISO, HACCP κτλ.). Σε ένα κόσμο απελευθερωμένο από τα εμπόδια και τους περιορισμούς στις διεθνείς συναλλαγές και το εμπόριο, η παραπάνω γνώση αποτελεί διαβατήριο για τα αγαθά και τις υπηρεσίες και θα πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα από τις επιχειρήσεις.

4.4.1.3 Συλλογικοί φορείς γνώσης

Σε μια επιχείρηση, δίπλα στους ατομικούς και υλικούς φορείς, ευρίσκονται και οι συλλογικοί φορείς γνώσης. Σε μια συλλογικότητα όπως είναι η επιχείρηση, όταν αναφέρουμε συλλογική γνώση εννοούμε τη συνολική γνώση μιας ομάδας ή/και επιχειρησιακού τμήματος (όπως είναι π.χ. το

Λογιστήριο, το τμήμα προσωπικού κτλ.), που απαρτίζεται από ατομικούς ή/και υλικούς φορείς γνώσης που κατέχουν στο σύνολό τους και συνδυαστικά μια ειδική πρωτογενή γνώση, π.χ. φοροτέχνες, λογιστές, αναλυτές, προγραμματιστές κτλ., για ανάλυση οικονομικών καταστάσεων, διαμόρφωση Ισολογισμών, Διεθνών Λογιστικών Προτύπων και κατάρτιση του Business Plan. Η συλλογική – συνολική γνώση της ομάδας δεν αποτελεί μόνο το άθροισμα της γνώσης των μελών της (αν αυτό μπορεί να εκτιμηθεί), αλλά λόγω των κανόνων συνεργασίας και κλίμακας έχει μεγαλύτερο αποτέλεσμα από το απλό άθροισμα.

Η συλλογική – συνολική γνώση της επιχείρησης αποτελεί βασική προϋπόθεση διαμόρφωσης μη αντιγράψιμων συγκριτικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και ανάληψης δράσεων σε διεθνές επίπεδο. Όπως αναφέρει και ο Pawlowsky (1998) ορισμένα άτομα από μόνα τους δεν μπορούν ούτε να διανοηθούν να αναλάβουν κάποια ενέργεια και να την τελειώσουν, δηλ. να παράξουν τελικό αποτέλεσμα. Φανταστείτε την εν σειρά παραγωγή στη βιομηχανία αυτοκινήτων, υπολογιστών, εργαλείων ή άλλων συσκευών. Μπορεί κάποιες εργασίες να γίνονται με τη χρήση ρομποτικών μηχανημάτων, όπως αυτό που κάνει τη διαφορά και το αποτέλεσμα είναι η συλλογική εργασία. Η συλλογική γνώση (τεχνογνωσία) δεν αυξάνει μόνο την αποδοτικότητα – παραγωγικότητα – ανταγωνιστικότητα του ατόμου και της επιχείρησης, όπως σκέφτηκε ο Adam Smith. Κάποια σημαντικά αποτελέσματα δε θα μπορούσαν καν να δημιουργηθούν χωρίς τη συλλογική γνώση και δράση, αν δεν είχαμε δηλ. τη συλλογική – συνεργετική δράση πολλών ατόμων, όπως π.χ. μια συμφωνική ορχήστρα ή μια ποδοσφαιρική ομάδα.

Όλες αυτές στηρίζονται στις αρμονικές δράσεις ομάδων και σε συνδυασμούς δράσεων ατόμων με μηχανήματα. Οι δράσεις αυτές κάνουν χρήση της τμηματοποίησης της γνώσης και την καλύτερη απορρόφησή της. Για το σκοπό αυτό η κάθε επιχείρηση επιβάλλεται να αναπτύξει νέες ερμηνείες για εφαρμογές της γνώσης, τακτικές και στρατηγικές για την παραγωγή καινοτόμων αγαθών και υπηρεσιών (Pawlowsky P., 1998: 17 επ.).

Φορείς συλλογικής γνώσης σε μια επιχείρηση είναι οι ομάδες (Teams, Gruppen), ομάδες έργου (Project groups, Projektgruppen) και τα διάφορα τμήματα (Department, Abteilungen). Μπορούμε να τους κατατάξουμε σε τυπικούς και άτυπους φορείς συλλογικής γνώσης. Οι τυπικοί φορείς γνώσης διαμορφώνονται επίσημα από την οργανωτική δομή της επιχείρησης και αναφέρονται στο οργανοδιάγραμμα. Οι άτυποι φορείς συλλογικής γνώσης προκύπτουν κατά κανόνα τυχαία, π.χ. ως ομάδα που έχει κοινά ενδιαφέροντα στη μουσική, τα μέλη της ασχολούνται με πολιτιστι-

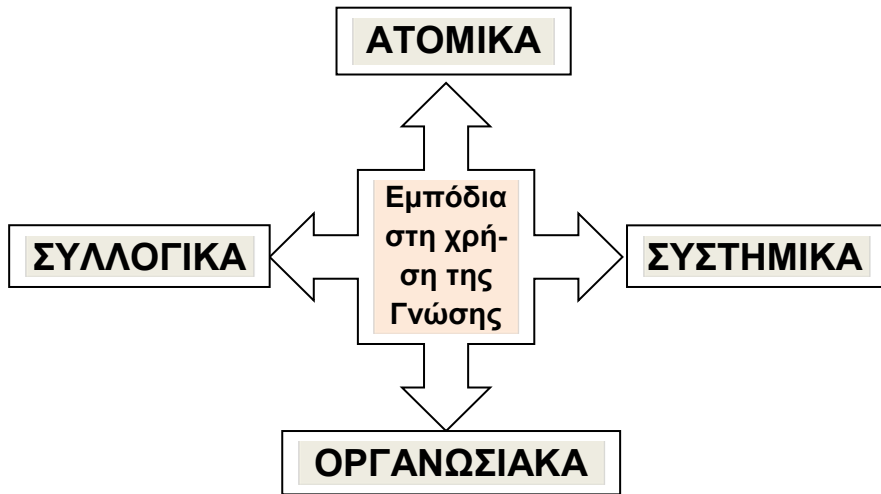
κές δραστηριότητες, και γενικά ευρίσκονται μαζί σε κοινωνικές – πολιτιστικές εκδηλώσεις (North Klaus, 1998).

Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της γνωσιακή βάση και γνωσιακό οπλοστάσιο, και ανάλογα βέβαια με τις εργασίες και τα προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν διαμορφώνει και τη σύνθεση των φορέων γνώσης. Όσο περισσότεροι φορείς γνώσης ευρίσκονται σε μια επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερο είναι το γνωσιακό δυναμικό (Knowledge Potential, Wissenspotential) το οποίο μπορεί να τοποθετηθεί για την επίλυση των προβλημάτων. Μιλάμε σήμερα για όχι για ανταγωνισμό γνώσεων (Knowledge competition Wissenswettbewerb) μεταξύ των επιχειρήσεων, αλλά για ανταγωνισμό ποιότητας γνώσεων (knowledge quality competition, Wettbewerb qualitativen Wissen). Κατά τον North Klaus (1998) η οργανωσιακή βάση της γνώσης αποτελεί για την επιχείρηση άυλο περιουσιακό στοιχείο της (intangible Asset, immaterielles Element) και πάνω σε αυτό μπορεί να στηρίξει τα μη αντιγράψιμα συγκριτικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της (intangible comparative advantages, immaterielle komparative Vorteile).

4.4.2 Εμπόδια στην εφαρμογή του Knowledge Management

Το Knowledge Management ως μια πρωτοποριακή και καινοτόμα λειτουργία στην επιχείρηση, μπορεί να συμβάλει στην επιτυχή μεταφορά του συντελεστή γνώση μέσα και έξω από αυτήν. Όμως όπως όλα τα καινοτόμα πράγματα, έτσι και το Knowledge Management, συναντούν εμπόδια κατά την υλοποίησή τους καθότι «ταράζουν» τα λιμνάζοντα νερά και την «ηρεμία» στην επιχείρηση. Η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της στρατηγικής διαχείρισης της γνώσης εξαρτάται από το πόσο έγκαιρα θα αναγνωριστούν και με πόσο ενδιαφέρον θα ασχοληθεί η Ηγεσία της επιχείρησης με αυτά τα εμπόδια, προκειμένου να παραμεριστούν και να υπάρχει απρόσκοπτη ροή γνώσης ανάμεσα στα επίπεδα Διοίκησης της επιχείρησης. Τα εμπόδια δυσκολεύουν τη μεταφορά γνώσης μέσα στην επιχείρηση. Λόγω αυτών δεν είναι δυνατή η έγκαιρη και έγκυρη μεταφορά της απαραίτητης και διαθέσιμης γνώσης σε ποσότητα και ποιότητα στα διάφορα σημεία της επιχείρησης. Αυτό καθιστά τη γνώση ανενεργή, αναποτελεσματική και μη αξιοποιήσιμη με αποτέλεσμα τη μείωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Διάγραμμα 70: Εμπόδια κατά την εφαρμογή του Knowledge Management



Τα πιθανά εμπόδια που υπάρχουν κατά την εισαγωγή των μεθόδων διαχείρισης γνώσης, μπορούν να διαχωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- 1. Ατομικά εμπόδια** (individual barriers, Individuelle Barrieren): Αφορούν στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Τα ατομικά εμπόδια επηρεάζουν (θετικά ή αρνητικά) τη μεταφορά της ατομικής γνώσης και δεν οδηγούν στη βέλτιστη αξιοποίηση του γνωσιακού δυναμικού και της γνωσιακής βάσης της επιχείρησης. Η έλλειψη γνώσεων, η ανικανότητα, η έλλειψη ενδιαφέροντος του προσωπικού για «δικτύωση» και η παραίτηση, όσον αφορά την αντιμετώπιση των πολύπλοκων δομών της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της, αποτελούν μέρος αυτού του προβλήματος. Η γρήγορη μεταβολή στις συνθήκες του περιβάλλοντος οδηγούν σε επιβάρυνση της ψυχολογίας του προσωπικού. Η μονοπώληση της γνώσης σε συνδυασμό με την έλλειψη ικανοτήτων του προσωπικού, δυσκολεύει την κατάσταση ή ενεργεί αρνητικά στη χρήση της ατομικής γνώσης. Άτομα κυρίως μεγαλύτερης ηλικίας που δεν είναι εξοικειωμένα με την τεχνολογία της πληροφορικής ή με τα κοινωνικά δίκτυα, δε δείχνουν ενδιαφέρον για τη μετατροπή της άρρητης γνώσης σε συλλογική και ρητή γνώση.
- 2. Συλλογικά εμπόδια** (collective barriers, Kollektive Barrieren): Τα συλλογικά εμπόδια αφορούν στη μεταφορά γνώσης μεταξύ των ατόμων μιας ομάδας και επηρεάζουν τη βέλτιστη χρήση της βάσης γνώσης της. Η εξειδίκευση των εργαζομένων και η συγκέντρωση – συγκε-

ντροποίηση της εξειδικευμένης γνώσης σε ορισμένα άτομα, ενσωματώνει και διαμορφώνει συγκρουσιακά δυναμικά. Η μέσω αυτής κατανομή εξουσίας και ισχύος και οι απαραίτητοι κανόνες συμμετοχής, ενσωματώνουν με τη σειρά τους αντιθέσεις κατά τη συνεργασία, που επηρεάζει πάλι αρνητικά τη συλλογική μεταφορά γνώσης.

3. **Οργανωσιακά εμπόδια** (Organizational based barriers, Organisatorisch bedingte Barrieren): Αναφέρονται σε συγκεκριμένες και ιδιαίτερες καταστάσεις που αφορούν στις οργανωσιακές συνθήκες της επιχείρησης. Για παράδειγμα τα επίπεδα ιεραρχίας της Διοίκησης και οι υπερβολικές ρυθμίσεις, καθώς και οι μυστικές ή αδιαφανείς διεργασίες στην επιχείρηση, μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική μεταφορά γνώσης. Εάν επίσης οι δράσεις και οι σχεδιασμοί της Ηγεσίας δεν είναι σαφώς προσδιορισμένες και προσανατολισμένες, μπορεί να εμποδίσουν την ομαλή μεταφορά γνώσης. Σχετικά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, πρέπει να τονιστεί ότι θα πρέπει να κατανεμηθεί σωστά το ανθρώπινο – γνωσιακό δυναμικό της επιχείρησης στα διάφορα τμήματα και να γίνει προσπάθεια «παραγωγής» νέας γνώσης προς όφελος της επιχείρησης. Οι στόχοι όμως της Ηγεσίας πρέπει να προσδιοριστούν με σαφήνεια, διαφάνεια και διάθεση συνεργασίας.
4. **Συστημικά εμπόδια** (Systemic based barriers, Systembedingte Barrieren): Τα συστημικά εμπόδια αναφέρονται στην αδυναμία ή/και ανεπάρκεια της επιχείρησης όσον αφορά την πληρότητα σε τεχνολογία και ανθρώπους κατά τη μεταφορά των πληροφοριών και της γνώσης. Εάν δεν υπάρχει επαρκής υπολογιστική υποδομή, που είναι αναγκαία και ικανή συνθήκη για μεταφορά εντός ή/και εκτός της επιχείρησης των πληροφοριών και των γνώσεων, τότε η επιχείρηση έχει πρόβλημα. Μια άλλη προϋπόθεση για την αποφυγή των συστημικών εμποδίων είναι η ύπαρξη (και αν δεν υπάρχει η δημιουργία της) ενιαίας ορολογίας, προκειμένου να κωδικοποιηθεί η υφιστάμενη γνώση. Αυτό δεν πρέπει να παραβλεφτεί για κανένα λόγο, αφού η κωδικοποιημένη και αποθηκευμένη γνωσιακή βάση της επιχείρησης αποτελεί οπλοστάσιο και βάση διαμόρφωσης μη αντιγράψιμων συγκριτικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

4.4.3 Στόχοι του Knowledge Management

Ο σαφής προσδιορισμός των στόχων αποτελεί βασικό καθήκον της Ηγεσίας της επιχείρησης, όχι μόνο στο Management, αλλά και στο υποσύνολο Knowledge Management, καθότι το τελευταίο αποτελεί εργαλείο για την ανταγωνιστικότητά της. Μέσω αυτών θα προσδιοριστούν με σαφήνεια οι κατευθύνσεις, το όραμα, ο σκοπός και οι στόχοι για το επόμενο

μικρό – μεγάλο διάστημα. Θα αναπτυχθούν και θα προσδιοριστούν οι τακτικές και στρατηγικές που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για να πετύχει τους αντικειμενικούς της στόχους στον κρίσιμο τομέα της διαχείρισης της υφιστάμενης επιχειρησιακής γνώσης, και αν αυτή δε επαρκεί, θα πρέπει να στραφεί στην πρόσκτηση από την αγορά μέσω Outsourcing της απαραίτητης νέας γνώσης. Ο σκοπός και ο στόχος της διαχείρισης της γνώσης είναι να διαμορφώσει συνθήκες για κερδοφόρα χρήση των υφιστάμενων πληροφοριών σε μια επιχείρηση. Τα παραπάνω οφέλη θα πρέπει αρχικά να προσδιοριστούν, να αναγνωριστούν και να εντοπιστούν με σαφήνεια, προκειμένου να στηρίξουν τους επιχειρησιακούς στόχους. Οι στόχοι της γνώσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ωστόσο στα πλαίσια του Knowledge Management, όταν είναι κατανοητοί ανάλογα με τις ανάγκες και δυνατότητες εφαρμογής του κάθε τμήματος της επιχείρησης. Η υπερφόρτωση ή αποφόρτιση με πληροφορίες τμημάτων που δεν μπορούν να τις επεξεργαστούν και να τις κάνουν χρήση ή δεν είναι επαρκείς ή κατάλληλες για την αποστολή τους, μόνο καλό δεν κάνουν. Η σωστή και βέλτιστη κατανομή της επιχειρησιακής γνώσης αποτελεί προϋπόθεση επιτυχίας της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Διάγραμμα 71: Διάταξη των στόχων της γνώσης



Αναλυτικότερα οι στόχοι μιας επιχείρησης στον τομέα του Knowledge Management είναι:

- ο **Κανονιστικοί στόχοι γνώσης** (Normative knowledge goals, Normative Wissensziele): Οι κανονιστικοί στόχοι της γνώσης αποτελούν τη βάση για τους στρατηγικούς και τακτικούς στόχους που είναι προσανατολισμένοι στη γνώση. Οι στόχοι αυτοί σχετίζονται με το βασικό