

Knowledge management as a focal point in business operations: the development of a new conceptual framework

Maria C. Zochiou

Department of Business Administration,
Technological Educational Institute (T.E.I.) of Kavala
mazw_89@hotmail.com

Dimitrios A. Chatzoudes

Democritus University of Thrace
Faculty of Engineering
Department of Production and Management Engineering
dchatzoudes@yahoo.gr

Prodromos D. Chatzoglou

Democritus University of Thrace
Faculty of Engineering
Department of Production and Management Engineering
pchatzog@pme.duth.gr

Lazaros Sarigiannidis

Department of Business Administration,
Technological Educational Institute (T.E.I.) of Kavala
lsarigia@pme.duth.gr

Abstract

Knowledge Management (KM) is a contemporary research field of high interest for both academics and practitioners. For more than 15 years, successful companies have used KM as their most valuable source of competitive advantage. The present study attempts to confirm, analyze and extend the existing empirical approaches, by focusing on the process of knowledge management and its diffusion throughout the organisation. The newly developed conceptual framework adopts a four step approach, highlighting four areas of interest that have never been collectively examined before: (a) knowledge antecedents (innovativeness, inter-functional coordination, organisational climate), (b) knowledge management process (socialization, externalization, internalization, combination), (c) knowledge management outcomes (KM satisfaction) and (d) organizational outcomes (organizational commitment, job satisfaction, job performance). The proposed conceptual framework was tested, with the use of a structured questionnaire, in a sample of 211 bank employees. The results of the empirical research revealed that companies with an orientation towards innovation and an organizational climate that enhances cooperation between employees, tend to advance, promote and ultimately maximize knowledge.

Keywords: knowledge management, innovativeness, organizational climate, inter-functional coordination, organizational commitment, job satisfaction, job performance

JEL classifications: D83, G21

Ο κεντρικός ρόλος της διαχείρισης της γνώσης στη λειτουργία των επιχειρήσεων: η ανάπτυξη ενός νέου εννοιολογικού πλαισίου

Μαρία Χ. Ζωχίου

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα (Τ.Ε.Ι.) Καβάλας
mazw_89@hotmail.com

Δημήτριος Α. Χατζούδης

Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης
Πολυτεχνική Σχολή
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
dchatzoudes@yahoo.gr

Πρόδρομος Δ. Χατζόγλου

Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης
Πολυτεχνική Σχολή
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
pchatzog@pme.duth.gr

Λάζαρος Ι. Σαρηγιαννίδης

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα (Τ.Ε.Ι.) Καβάλας
lsarigia@pme.duth.gr

Περίληψη

Η διαχείριση της γνώσης (knowledge management) (ΔΓ) αποτελεί ένα σύγχρονο ερευνητικό πεδίο με μεγάλο ενδιαφέρον για τον επιχειρηματικό και τον ακαδημαϊκό κόσμο. Δεν είναι τυχαίο ότι για περισσότερο από 15, περίπου, χρόνια αποτελεί μια κοινώς αποδεκτή πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Στην παρούσα μελέτη γίνεται μια προσπάθεια επιβεβαίωσης, ανάλυσης και επέκτασης της θεωρίας που αφορά στην διαχείριση και στην μετάδοση της επιχειρησιακής γνώσης. Μέσα από τη σύνθεση προηγούμενων θεωρητικών και εμπειρικών μελετών δημιουργήθηκε ένα Εννοιολογικό Πλαίσιο που προσεγγίζει συνολικά την διαδικασία της διαχείρισης της γνώσης, υιοθετώντας μια λογική τεσσάρων βημάτων: (α) αιτιολογικοί παράγοντες διαχείρισης γνώσης (τάση για καινοτομία, ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία, οργανωσιακό κλίμα) (β) διαδικασία διαχείρισης γνώσης (κοινωνικοποίηση, εσωτερίκευση, εξωτερίκευση, συνδυασμός) (γ) αποτελέσματα της διαδικασίας διαχείρισης γνώσης (ικανοποίηση από τη διαχείριση γνώσης), (δ) οργανωσιακές επιπτώσεις (οργανωσιακή αφοσίωση, ικανοποίηση από την εργασία, απόδοση του εργαζομένου). Το προτεινόμενο Εννοιολογικό Πλαίσιο ελέγχθηκε, με τη χρήση ενός νέου ερωτηματολογίου, σε ένα δείγμα 211 τραπεζικών υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ένας οργανισμός με προσανατολισμό στη καινοτομία και ένα οργανωσιακό κλίμα που προωθεί και ενισχύει τις σχέσεις συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους τείνει να προάγει και, εν τέλει, να μεγιστοποιεί την οργανωσιακή γνώση.

Λέξεις-Κλειδιά: διαχείριση γνώσης, τάση για καινοτομία, οργανωσιακό κλίμα, ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία, οργανωσιακή αφοσίωση, ικανοποίηση από την εργασία, απόδοση εργαζομένου

JEL classifications: D83, G21

Εισαγωγή

Το κεφάλαιο, η γη, οι πρώτες ύλες και η τεχνολογία δεν αποτελούν πια τους καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Καθοριστικός παράγοντας είναι πλέον η ικανότητα της επιχείρησης να αξιοποιεί την επιχειρηματική γνώση (Nonaka και Takeouchi, 1995). Σήμερα, με δεδομένη τη μετάβαση από τη βιομηχανική κοινωνία σε αυτή της γνώσης και της πληροφορίας, ο ρόλος της γνώσης, ως ο πιο σημαντικός στρατηγικός πόρος των επιχειρήσεων έχει γίνει πλέον ευρέως κατανοητός (Johannessen *et al.*, 2001).

Αυτή ακριβώς η μεγάλη στρατηγική σημασία της «Διαχείρισης της Γνώσης» αποτέλεσε το λόγο επιλογής του συγκεκριμένου ερευνητικού πεδίου. Η «Διαχείριση της Γνώσης» επιδρά στην απόδοση των επιχειρήσεων μέσα από την ανάπτυξη του διανοητικού κεφαλαίου τους (intellectual capital) και ενισχύει σημαντικά εκείνους τους οργανωσιακούς πόρους που αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ndiela και du Toit, 2001).

Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί, ανάμεσα σε άλλα, να διερευνήσει την επίδραση που έχει η «Διαχείριση της Γνώσης» στην απόδοση των στελεχών των Ελληνικών τραπεζών και να προσδιορίσει κατά πόσο η εφαρμογή της οδηγεί στην αύξηση της εργασιακής τους αφοσίωσης και απόδοσης.

Πιο συγκεκριμένα, γίνεται προσπάθεια να απαντηθούν τα εξής δύο ερωτήματα: (α) Ενισχύει η «τάση για καινοτομία», «η ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία» και «το οργανωσιακό κλίμα», τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις διαδικασίες διαχείρισης της γνώσης; και (β) οδηγούν οι διαδικασίες διαχείρισης της γνώσης στην αύξηση της οργανωσιακής αφοσίωσης, ικανοποίησης και απόδοσης των στελεχών; Τα ερωτήματα αυτά, διατυπωμένα με τη μορφή ερευνητικών υποθέσεων, απαντώνται με τη δημιουργία και τον έλεγχο ενός Εννοιολογικού Πλαισίου, το οποίο ελέγχει την επίδραση ανάμεσα στους συνολικά δώδεκα ερευνητικούς παράγοντες.

Πεδίο έρευνας της παρούσας μελέτης αποτελεί ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος. Το ερωτηματολόγιο, που δημιουργήθηκε ειδικά για τη συγκεκριμένη έρευνα, απευθύνθηκε σε τυχαία επιλεγθείσες τράπεζες και απαντήθηκε από τα στελέχη αυτών. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τις αρχές του Ιουνίου του 2011 έως και τα τέλη του Σεπτεμβρίου του ίδιου έτους.

Τα εμπειρικά αποτελέσματα δείχνουν ότι η διαχείριση της γνώσης, και πιο συγκεκριμένα οι διαδικασίες διαχείρισης γνώσης (κοινωνικοποίηση, εσωτερίκευση, εξωτερίκευση και συνδυασμός) επιδρούν θετικά στο οργανωσιακό κλίμα και στη συνεργασία των εργαζομένων εντός της επιχείρησης, ενισχύοντας έτσι την απόδοση των στελεχών και την ικανοποίηση τους από την εφαρμογή της όλης διαδικασίας διαχείρισης της επιχειρησιακής γνώσης. Επιπλέον, η διαχείριση γνώσης ενισχύει την οργανωσιακή αφοσίωση και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, αλλά όχι και την τελική τους απόδοση.

Στην επόμενη ενότητα θα πραγματοποιηθεί μια αναφορά στους ερευνητικούς παράγοντες και στη διαμόρφωση των υποθέσεων της παρούσας έρευνας. Στη συνέχεια θα περιγραφεί αναλυτικά η ερευνητική μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να εκπληρωθούν οι ερευνητικοί σκοποί και στόχοι (ενότητα 3). Αμέσως μετά θα ακολουθήσει η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας (ενότητα 4), εν συνεχεία θα καταγραφούν τα κυριότερα συμπεράσματα της (ενότητα 5) και τέλος, οι επιπτώσεις των αποτελεσμάτων στη διοίκηση της τράπεζας (ενότητα 6).

Το εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας

Οι παράγοντες που χρησιμοποιούνται στην παρούσα έρευνα προέρχονται από μια εκτενή ανασκόπηση της διεθνούς, κυρίως, αρθρογραφίας. Μέσα από την μελέτη προηγούμενων εμπειρικών μελετών, προκύπτει ένα εννοιολογικό πλαίσιο το οποίο αποτελείται από έντεκα (11) παράγοντες.

Το προτεινόμενο εννοιολογικό πλαίσιο δημιουργήθηκε προκειμένου να αντιμετωπίσει σφαιρικά το αντικείμενο της διαχείρισης της γνώσης, υιοθετώντας μια λογική τεσσάρων βημάτων / σταδίων (βλέπε και Διάγραμμα 1).

Αιτιολογικοί παράγοντες της διαχείρισης γνώσης

Τάση για καινοτομία

Η καινοτομία ορίζεται ως «η χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή και παροχή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που οι καταναλωτές επιθυμούν». Η καινοτομία μπορεί να αναφέρεται σε ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία, στους τρόπους παραγωγής του ή στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται, όπως και στην διοικητική δομή ενός οργανισμού (Χατζηκωνσταντίνου και Γωνιάδης, 2009).

Διάφορες εμπειρικές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν (Calantone *et al.* 2002) υποστηρίζουν ότι υπάρχει μια ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στο μαθησιακό κλίμα που επικρατεί σε μια επιχείρηση και την καινοτομία. Επεκτείνοντας τα παραπάνω ευρήματα, η παρούσα έρευνα υποθέτει ότι η τάση για καινοτομία επηρεάζει εκείνες τις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης που σχετίζονται με την μάθηση (φάση εκμάθησης ΔΓ: κοινωνικοποίηση και εσωτερίκευση). Επιπλέον, μιας και η καινοτομία αποτελεί διαδικασία που σχετίζεται με την δημιουργία νέας γνώσης, υποθέτουμε ότι η τάση για καινοτομία επηρεάζει, επιπλέον, και εκείνες τις πρακτικές διαχείρισης γνώσης που σχετίζονται με την δημιουργία νέας γνώσης (φάση ανάπτυξης ΔΓ: εξωτερίκευση και συνδυασμός). Έτσι, υποθέτουμε ότι:

Υπόθεση 1: Η τάση για καινοτομία επιδρά θετικά στην διαδικασία διαχείρισης εξωτερίκευσης της γνώσης.

Ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία

Σύμφωνα με τους McLure *et al.* (2000), οι επιχειρήσεις μεταχειρίζονται τη γνώση ως αγαθό το οποίο ανήκει στην ίδια την επιχείρηση ή στα στελέχη της. Ιδέες και γνώση που κατέχει μια ομάδα εργασίας μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να επιλύσουν τα προβλήματα μιας άλλης ομάδας, δεδομένου ότι υπάρχει σαφής κατανόηση των προβλημάτων και ικανοποιητικό επίπεδο ενδοεπιχειρησιακής συνεργασίας (Chou *et al.*, 2005). Λαμβάνοντας υπόψη ότι η σύνδεση ανάμεσα στην ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία και την οργανωσιακή μάθηση έχουν διερευνηθεί ευρέως στην βιβλιογραφία (π.χ. Hult και Hurley, 1998), στην παρούσα έρευνα υποθέτουμε ότι η ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία επηρεάζει θετικά και τα τέσσερα στάδια της διαδικασίας διαχείρισης της γνώσης:

Υπόθεση 2: Η ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία επιδρά θετικά στην διαδικασία διαχείρισης της γνώσης.

Οργανωσιακό κλίμα

Η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος απέναντι στη γνώση είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας και, ταυτόχρονα, ένας από τους πιο δύσκολα επιτεύξιμους στόχους (Λιβανός και Μπράχος, 2005).

Ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά ενός οργανωσιακού κλίματος που ευνοεί την διαχείριση της γνώσης είναι: (α) η αίσθηση ότι τα στελέχη ανήκουν σε μια ομάδα η οποία εργάζεται συλλογικά προς επίτευξη των τεθέντων στόχων, (β) η ελεύθερη έκφραση της γνώμης του κάθε στελέχους, (γ) το υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης ανάμεσα στα στελέχη όλων των επιπέδων (Bock et al., 2005). Βασιζόμενοι σε προηγούμενες θεωρητικές, κυρίως, μελέτες (Davenport et al., 1998), είναι λογικό να υποθέσουμε ότι ένα τέτοιο οργανωσιακό κλίμα θα επιδρά θετικά σε όλα τα στάδια διαχείρισης της γνώσης (εξωτερίκευση, κοινωνικοποίηση, εσωτερίκευση, συνδυασμός):

Υπόθεση 3α: Το οργανωσιακό κλίμα επιδρά θετικά στην διαδικασία διαχείρισης της γνώσης.

Διαδικασία διαχείρισης γνώσης

Η διαδικασία διαχείρισης της γνώσης χωρίζεται σε δύο μέρη: (α) φάση εκμάθησης της γνώσης (κοινωνικοποίηση και εσωτερίκευση), (β) φάση ανάπτυξης της γνώσης (εξωτερίκευση και συνδυασμός).

Κοινωνικοποίηση και εσωτερίκευση

Η κοινωνικοποίηση και η εσωτερίκευση εστιάζουν στη άρρητη διάσταση της γνώσης. Η κοινωνικοποίηση περιγράφει τη διαδικασία επικοινωνίας και ενίσχυσης της άρρητης γνώσης (Hall και Andriani, 2003). Με βάση τη σπείρα της οργανωτικής δημιουργίας γνώσης (Nonaka και Takeuchi, 1995), η κοινωνικοποίηση αλληλεπιδρά με την πάροδο του χρόνου με τις άλλες πρακτικές της διαδικασίας διαχείρισης γνώσης. Συνεπώς, διαμορφώνονται οι ακόλουθες υποθέσεις:

Υπόθεση 4α: Η διαδικασία κοινωνικοποίησης της ΔΓ συνδέεται θετικά με τη διαδικασία εξωτερίκευσης.

Υπόθεση 4β: Η διαδικασία κοινωνικοποίησης της ΔΓ συνδέεται θετικά με τη διαδικασία συνδυασμού.

Υπόθεση 4γ: Η διαδικασία κοινωνικοποίησης της ΔΓ συνδέεται θετικά με τη διαδικασία εσωτερίκευσης.

Από την άλλη πλευρά, η εσωτερίκευση ενσωματώνει τη ρητή γνώση στο άτομο, ώστε κάποιος χάνει την ανάγκη να αναφερθεί συνειδητά στη ρητή βάση γνώσεων (Hall και Andriani 2003, Thomas et al. 2001). Κατά συνέπεια, παρόμοια με την πρακτική της κοινωνικοποίησης, αναμένεται ότι και η εσωτερίκευση θα διευκολύνει τις διαδικασίες εξωτερίκευσης και συνδυασμού της γνώσης.

Υπόθεση 5α: Η διαδικασία εσωτερίκευσης της ΔΓ συνδέεται θετικά με τη διαδικασία συνδυασμού.

Υπόθεση 5β: Η διαδικασία εσωτερίκευσης της ΔΓ συνδέεται θετικά με τη διαδικασία εξωτερίκευσης.

Εξωτερίκευση και συνδυασμός

Η εξωτερίκευση είναι μια σημαντική διαδικασία η οποία περιγράφει την κωδικοποίηση της άρρητης γνώσης. Είναι αναγκαία διότι η άρρητη γνώση είναι δύσκολη από την φύση της να τυποποιηθεί, να επικοινωνηθεί ή να μοιραστεί (Nonaka και Takeuchi, 1995). Η εξωτερίκευση είναι, εν τέλει, εκείνη που θα επιτρέψει στη γνώση να αποθηκευτεί αποτελεσματικά και να διαχυθεί σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα (Hall και Andriani, 2003).

Επειδή τα μέλη της επιχείρησης χρησιμοποιούν ποικίλες τεχνικές που επιτρέπουν την εξωτερίκευση της γνώσης (Anand *et al.*, 2003), προβλέπεται ότι η πρακτική της εξωτερίκευσης θα διευκολύνει το συνδυασμό γνώσης, ενισχύοντας τις ικανότητες επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών, και θα επεκτείνει το βαθμό της ικανοποίησης των στελεχών από την διαδικασία διαχείρισης της γνώσης (Chou *et al.*, 2005). Το δεύτερο θα συμβεί διότι η εξωτερίκευση της γνώσης θα οδηγήσει στην δημιουργία μιας βάσης δεδομένων, μιας δεξαμενής γνώσης, η οποία θα περιλαμβάνει χρήσιμες πληροφορίες έτοιμες για χρήση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Συνεπώς, υποθέτουμε ότι:

Υπόθεση 6: Η διαδικασία εξωτερίκευσης της ΔΓ συνδέεται θετικά με τη διαδικασία συνδυασμού.

Υπόθεση 7: Η διαδικασία εξωτερίκευσης της ΔΓ συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση των στελεχών από την διαδικασία διαχείριση γνώσης.

Ο συνδυασμός της γνώσης αναφέρεται στη δημιουργία νέας γνώσης μέσω της ανταλλαγής και του συνδυασμού της ρητής γνώσης που κατέχουν τα άτομα ενός οργανισμού (Nonaka και Takeuchi, 1995). Ο Moorman (1995) διαπιστώνει ότι η αποτελεσματικότερη ενσωμάτωση της γνώσης στη βάση τρεχουσών γνώσεων της επιχείρησης οδηγεί στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων. Τα στελέχη που αυξάνουν το επίπεδο της διαθέσιμης γνώσης που διαθέτουν διαμέσου του συνδυασμού της με την γνώση των άλλων στελεχών, ενδέχεται να είναι και περισσότερο ικανοποιημένα από την όλη διαδικασία διαχείρισης της γνώσης που εφαρμόζεται στην επιχείρηση. Συνεπώς, διαμορφώνεται η εξής υπόθεση:

Υπόθεση 8: Η διαδικασίας συνδυασμού της ΔΓ συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση των στελεχών από την διαδικασία διαχείριση γνώσης.

Αποτελέσματα της διαδικασίας διαχείρισης γνώσης

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο σημείο, δεν έχουν πραγματοποιηθεί προγενέστερες έρευνες που να συνδέουν τα αποτελέσματα της διαδικασίας διαχείρισης γνώσης με διάφορους οργανωσιακούς δείκτες (αφοσίωση, ικανοποίηση, απόδοση εργαζομένων). Κάτω από αυτό το πρίσμα, η παρούσα έρευνα καινοτομεί, δημιουργώντας ένα νέο εννοιολογικό πλαίσιο που καλύπτει το ζήτημα της διαχείρισης γνώσης από πολλές σκοπιές.

Οργανωσιακή αφοσίωση

Η οργανωσιακή αφοσίωση αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα στη μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τον Porter *et al.* (1974), η οργανωσιακή αφοσίωση περιλαμβάνει την αποδοχή και την πίστη του ατόμου στις αξίες του οργανισμού, την προθυμία του να καταβάλλει προσπάθεια με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, καθώς και την ισχυρή επιθυμία του εργαζομένου να παραμείνει στον οργανισμό (Jex, 2002).

Προηγούμενες έρευνες απέδειξαν ότι η οργανωσιακή αφοσίωση επηρεάζεται σημαντικά από την εταιρική κουλτούρα, την ομαδικότητα, την επικοινωνία, την εκπαίδευση, την ανταμοιβή και την αναγνώριση (Zain *et al.*, 2009). Μιας και οι συγκεκριμένοι παράγοντες αποτελούν τομείς που ενισχύονται και διαμέσου της διαχείρισης της γνώσης, είναι λογικό να υποθέσουμε ότι η ικανοποίηση των στελεχών από την διαχείριση της γνώσης θα επιδρά θετικά στην οργανωσιακή αφοσίωση:

Υπόθεση 9α: Η ικανοποίηση από την διαδικασία διαχείριση γνώσης επιδρά θετικά στην οργανωσιακή αφοσίωση.

Ικανοποίηση από την εργασία

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα της οργανωσιακής ψυχολογίας, κυρίως γιατί θεωρείται πως έχει άμεση σχέση, τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού, όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να απολαμβάνουν υψηλή αποδοτικότητα (Gold *et al.* 2001).

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση δείχνει ότι έχει διεξαχθεί εκτενής έρευνα σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Όπως έχει αποδείξει ο McKenna (2001), η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από τις αμοιβές, τις καλές εργασιακές συνθήκες, την ύπαρξη συνεργασίας, την ίδια την φύση της εργασίας, με κυριότερο, όμως, παράγοντα να είναι το εσωτερικό μάρκετινγκ. Στην παρούσα μελέτη θα ήταν ενδιαφέρον να διερευνηθεί η ύπαρξη κάποιας σχέσης ανάμεσα στην ικανοποίηση από την διαδικασία διαχείριση γνώσης και την συνολική ικανοποίηση από την εργασία.

Υπόθεση 9β: Η ικανοποίηση από την διαδικασία διαχείριση γνώσης επιδρά θετικά στην ικανοποίηση από την εργασία.

Απόδοση εργαζομένου

Σύμφωνα με τους Nonaka και Takeuchi (1995), η σωστή διανομή και διάχυση της γνώσης μέσα στην επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Και αυτό συμβαίνει διότι εφόσον η επιχειρησιακή γνώση έχει διανεμηθεί σωστά, η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τα εσωτερικά και εξωτερικά πλεονεκτήματα που διαθέτει. Έτσι, ένα στέλεχος που δηλώνει ικανοποιημένο από την γνώση που του παρέχει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται είναι λογικό να αποδίδει και καλύτερα στην εργασία του.

Υπόθεση 9γ: Η ικανοποίηση από την διαδικασία διαχείριση γνώσης επιδρά θετικά στην απόδοση του εργαζομένου.

Οργανωσιακές επιπτώσεις

Η οργανωσιακή αφοσίωση (organizational commitment), η ικανοποίηση από την εργασία (job satisfaction) και η απόδοση του εργαζομένου (job performance) είναι 3 παράγοντες που έχουν διερευνηθεί εκτενώς από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, χωρίς, όμως να εξαχθούν κοινώς αποδεκτά αποτελέσματα (Schrodt 2002). Για παράδειγμα, οι περισσότεροι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι η οργανωσιακή αφοσίωση και η ικανοποίηση από την εργασία αλληλοσχετίζονται (Spence Laschinger *et al.* 2002), ενώ άλλοι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι εκείνη που επηρεάζει την οργανωσιακή αφοσίωση (Feinstein and Vondrasek 2001). Στην παρούσα έρευνα υποθέτουμε ότι η οργανωσιακή αφοσίωση επιδρά στην ικανοποίηση από την εργασία, και στην συνέχεια η δεύτερη επιδρά στην απόδοση του εργαζομένου:

Υπόθεση 10α: Η οργανωσιακή αφοσίωση επιδρά θετικά στην ικανοποίηση από την εργασία.

Υπόθεση 10β: Η ικανοποίηση από την εργασία επιδρά θετικά στην απόδοση του εργαζομένου.

Η σύνθεση των δέκα ερευνητικών υποθέσεων που παρουσιάστηκαν παραπάνω οδηγεί στη διαμόρφωση του Εννοιολογικού Πλαισίου της παρούσας έρευνας (Διάγραμμα 1), το οποίο επικεντρώνεται στην σχέση μεταξύ των ερευνητικών παραγόντων.

Ερευνητική μεθοδολογία

Το πεδίο της έρευνας

Το ερευνητικό πεδίο της παρούσας μελέτης είναι ο τραπεζικός κλάδος της χώρας μας. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από τραπεζικούς υπαλλήλους όλων των ιεραρχικών επιπέδων. Το συγκεκριμένο δείγμα επιλέχθηκε διότι η εργασία των τραπεζικών υπαλλήλων, από την ίδια της την φύση, σχετίζεται με τη γνώση και την διαχείριση της. Οι τράπεζες, άλλωστε, είναι οργανισμοί έντασης γνώσης, μιας και προσφέρουν άυλες υπηρεσίες που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών, χρησιμοποιώντας τις γνώσεις και τις ικανότητες των στελεχών τους.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα αποτελούν ένα, σχετικά, ομοιογενές σύνολο και έχουν το ίδιο, περίπου, μορφωτικό επίπεδο. Συνολικά, επιλέχθηκαν διακόσιοι έντεκα τραπεζικοί υπάλληλοι του ευρύτερου Ελλαδικού χώρου (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, επαρχία) για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

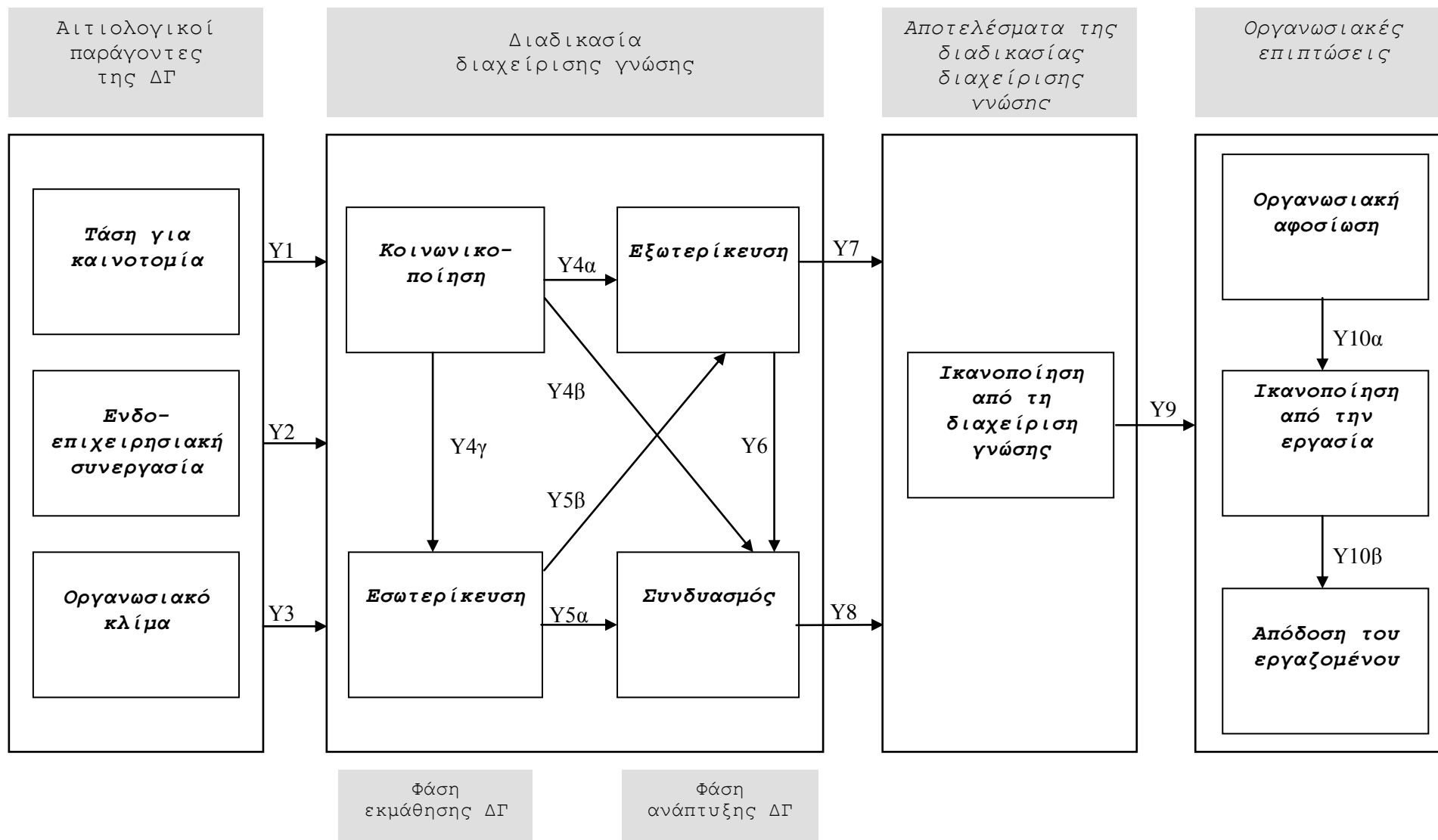
Μέτρηση ερευνητικών παραγόντων

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε βασίστηκε σε ερωτήσεις που έχουν χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενες έρευνες, καθώς και σε λιγότερες ερωτήσεις που δημιουργήθηκαν από την ερευνητική ομάδα. Οι ερωτήσεις που υιοθετήθηκαν από ξενόγλωσσες έρευνες προσαρμόστηκαν πλήρως στα ελληνικά δεδομένα, ενώ η καταλληλότητα και η σωστή κατανόηση τους (λόγω πιθανών προβλημάτων στη μεταφορά των όρων) ελέγχθηκαν ποικιλοτρόπως. Η μέτρηση όλων των ερωτήσεων των έντεκα ερευνητικών παραγόντων έγινε με την χρήση εννοιολογικής (υποκειμενικής) κλίμακας. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert 5 σημείων.

Συνολικά, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ογδόντα (80) ερωτήσεις. Οι εβδομήντα πέντε (75) από αυτές χρησιμοποιούνται για την μέτρηση των παραγόντων της έρευνας, ενώ πέντε (5) ερωτήσεις αντλούν πληροφορίες για το άτομο που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο. Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει αναλυτικά τους ερευνητικούς παράγοντες, τους πηγές άντλησης τους, καθώς και το πλήθος των προσδιοριστικών μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν. Επιπλέον, το πλήρες ερωτηματολόγιο βρίσκεται διαθέσιμο στο διαδίκτυο (βλέπε αντίστοιχο σύνδεσμο).

Πίνακας 1: Μέτρηση ερευνητικών παραγόντων

Παράγοντες	Πηγές άντλησης	Αριθμός ερωτήσεων
Τάση για καινοτομία	Anand <i>et al.</i> 2003, Naidoo 2010	6
Ενδο-επιχειρησιακή συνεργασία	Hult και Hurley 1998, Song <i>et al.</i> 1997	6
Οργανωσιακό κλίμα	Nazari <i>et al.</i> 2011, Bock <i>et al.</i> 2005	13
Κοινωνικοποίηση	Nonaka και Takeuchi 1995, Becerra- Fernandez και Sabherwal 2001, Chou και He 2004	3
Εσωτερίκευση		4
Εξωτερίκευση		3
Συνδυασμός		4
Ικανοποίηση από τη διαχείριση γνώσης	Becerra-Fernandez και Sabherwal, 2001	4
Οργανωσιακή αφοσίωση	Brown, 2003	15
Ικανοποίηση από την εργασία	Janz και Prasarnphanich, 2003	5
Απόδοση του εργαζομένου	Yousef, 1998	3
https://docs.google.com/document/pub?id=1kcHW_9Haw1RCTD_gvQfV0UFVwFtNYnCxuU4BtcExaajo		



Διάγραμμα 1: Το Εννοιολογικό Πλαίσιο της έρευνας

Συλλογή δεδομένων

Η συμπλήρωση του δομημένου ερωτηματολογίου της έρευνας πραγματοποιήθηκε με άμεση επαφή με τα στελέχη των Ελληνικών τραπεζών. Οι απαντήσεις δόθηκαν από υπαλλήλους όλων των ιεραρχικών επιπέδων (εργαζόμενοι, προϊστάμενοι, διευθυντές τραπεζών). Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τις αρχές του Ιουνίου του 2011 έως και τα τέλη του Σεπτεμβρίου του ίδιου έτους. Συνολικά, μοιράστηκαν διακόσια πενήντα (250) ερωτηματολόγια, ενώ συμπληρωμένα επεστράφησαν τα διακόσια έντεκα (211). Στη στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν και τα 211 ερωτηματολόγια και το στατιστικό πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων είναι το S.P.S.S 19.0 (Statistical Package for Social Sciences).

Έλεγχος της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου

Ο έλεγχος της εγκυρότητας του περιεχομένου του ερωτηματολογίου (content validity) συμπεριέλαβε συζητήσεις με ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες που ασχολούνται με το αντικείμενο της διαχείρισης γνώσης, καθώς και πιλοτική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τα ίδια άτομα.

Ο έλεγχος της εγκυρότητας της δομής των ερευνητικών παραγόντων (construct validity) έγινε σε δύο φάσεις. Στην πρώτη φάση πραγματοποιήθηκε έλεγχος της μονοδιάστατης δομής των στοιχείων που αποτελούν τον κάθε ερευνητικό παράγοντα, καθώς και έλεγχος της αξιοπιστίας κάθε παράγοντα ξεχωριστά. Στη δεύτερη φάση, οι ερευνητικοί παράγοντες ελέγχθηκαν ως προς την ποιότητα προσαρμογής τους στα προτεινόμενα, κατά περίπτωση, παραγοντικά μοντέλα.

Για την πραγματοποίηση του ελέγχου της μονοδιάστατης δομής των στοιχείων που αποτελούν τον κάθε παράγοντα εφαρμόστηκε Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση με τη μέθοδο της Ανάλυσης των Βασικών Συνιστωσών. Για την εκτίμηση της αξιοπιστίας των ερευνητικών παραγόντων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό μέτρο Cronbach Alpha. Τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν από τους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν, μας επιτρέπουν να ισχυριστούμε ότι οι προσδιοριστικές μεταβλητές (ερωτήσεις) που δημιουργήθηκαν αποτελούν συμπαγείς και αξιόπιστες δομές, ικανές να συνεισφέρουν στη μέτρηση του παράγοντα στον οποίο ανήκουν.

Για την εκτίμηση της ποιότητας προσαρμογής των προσδιοριστικών μεταβλητών στα προτεινόμενα παραγοντικά μοντέλα εφαρμόστηκε Επικυρωτική Παραγοντική Ανάλυση (έλεγχος συνολικού και δομικού μοντέλου) (Δημητριάδης, 2010). Γενικά, όλοι οι έλεγχοι που πραγματοποιήθηκαν, έδωσαν ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι για τις τέσσερις πρακτικές της διαδικασίας διαχείρισης της γνώσης (κοινωνικοποίηση, εσωτερίκευση, εξωτερίκευση, συνδυασμός) πραγματοποιήθηκε, επιπλέον, επικυρωτική παραγοντική ανάλυση δεύτερης τάξης (second order CFA), μιας και η δημιουργία ενός υπερ-παράγοντα ήταν απαραίτητος για το έλεγχο των Υποθέσεων 1, 2 και 3. Όλοι οι στατιστικοί δείκτες που υπολογίσθηκαν στη συγκεκριμένη ανάλυση έδωσαν ικανοποιητικές τιμές.

Μετά και την ολοκλήρωση του ελέγχου της εγκυρότητας της δομής των ερευνητικών παραγόντων, την αφαίρεση των οχτώ ερωτήσεων (συνολικά από όλους τους παράγοντες), καθορίστηκε ο κάθε παράγοντας ως η μέση τιμή των προσδιοριστικών μεταβλητών (ερωτήσεων- items) από τους οποίους αποτελείται.

Αποτελέσματα

Για την αξιολόγηση του εννοιολογικού πλαισίου της παρούσας έρευνας (έλεγχος δέκα ερευνητικών υποθέσεων) χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση συσχέτισης (correlation analysis). Οι συσχετίσεις μεταξύ των ερευνητικών παραγόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα.

Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 2 που ακολουθεί, τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρέχουν υποστήριξη για την πλειοψηφία των ερευνητικών υποθέσεων. Πιο συγκεκριμένα, οι μόνες υποθέσεις που δεν γνωρίζουν εμπειρική υποστήριξη είναι οι Υποθέσεις 4β, 5β και 9γ ($p>0,05$), ενώ όλες οι υπόλοιπες Υποθέσεις επιβεβαιώνονται από τα εμπειρικά δεδομένα ($p<0,01$).

Αν και τρεις από τις ερευνητικές υποθέσεις δεν γνώρισαν εμπειρική υποστήριξη, το εννοιολογικό πλαίσιο που δημιουργήθηκε (Διάγραμμα 1) είναι στατιστικά σημαντικό (όπως απέδειξαν οι απαιτούμενοι έλεγχοι που πραγματοποιήθηκαν) και ερμηνεύει με σχετική ακρίβεια τις σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στις λειτουργίες των τραπεζών που εξετάστηκαν.

Πίνακας 2: Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Υπ.	Σχέση	r	Sig.	Αποτέλεσμα
1	Τάση για καινοτομία → Διαδικασία διαχείρισης γνώσης	0,626	$p<0,01$	Επιβεβαιώνεται
2	Ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία → Διαδικασία διαχείρισης γνώσης	0,366	$p<0,01$	Επιβεβαιώνεται
3	Οργανωσιακό κλίμα → Διαδικασία διαχείρισης γνώσης	0,533	$p<0,01$	Επιβεβαιώνεται
4α	Κοινωνικοποίηση → Εξωτερίκευση	0,234	$p<0,01$	Επιβεβαιώνεται
4β	Κοινωνικοποίηση → Συνδυασμός	0,143	$p>0,05$	Απορρίπτεται
4γ	Κοινωνικοποίηση → Εσωτερίκευση	0,567	$p<0,01$	Επιβεβαιώνεται
5α	Εσωτερίκευση → Συνδυασμός	0,234	$p>0,05$	Απορρίπτεται
5β	Εσωτερίκευση → Εξωτερίκευση	0,256	$p<0,01$	Επιβεβαιώνεται
6	Εξωτερίκευση → Συνδυασμός	0,764	$p<0,01$	Επιβεβαιώνεται
7	Εξωτερίκευση → Ικανοποίηση από την διαδικασία ΔΓ	0,388	$p<0,01$	Επιβεβαιώνεται
8	Συνδυασμός → Ικανοποίηση από την διαδικασία ΔΓ	0,452	$p<0,01$	Επιβεβαιώνεται
9α	Ικανοποίηση από την διαδικασία ΔΓ → Οργανωσιακή αφοσίωση	0,178	$p<0,01$	Επιβεβαιώνεται
9β	Ικανοποίηση από την διαδικασία ΔΓ → Ικανοποίηση από την εργασία	0,251	$p<0,01$	Επιβεβαιώνεται
9γ	Ικανοποίηση από την διαδικασία ΔΓ → Απόδοση εργαζομένου	0,134	$p>0,05$	Απορρίπτεται
10α	Οργανωσιακή αφοσίωση → Ικανοποίηση από την εργασία	0,267	$p<0,01$	Επιβεβαιώνεται
10β	Ικανοποίηση από την εργασία → Απόδοση εργαζομένου	0,563	$p<0,01$	Επιβεβαιώνεται

Πιο αναλυτικά, τα εμπειρικά αποτελέσματα δείχνουν ότι η τάση για καινοτομία είναι εκείνος ο αιτιολογικός παράγοντας της γνώσης (knowledge antecedent), ο οποίος επηρεάζει πιο έντονα την διαδικασία διαχείρισης της ($r=0,626$). Ακολουθεί το οργανωσιακό κλίμα ($r=0,533$) και έπεται η ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία ($r=0,366$).

Όσον αφορά στις σχέσεις ανάμεσα στις πρακτικές της διαδικασίας διαχείρισης της γνώσης (Υποθέσεις 4, 5 και 6), τα αποτελέσματα είναι σχετικά αναμενόμενα, μιας και ανάλογα ευρήματα έχουν εξαχθεί σε παρόμοιες προηγούμενες έρευνες (Chou et al., 2005). Δύο από τις συνολικά έξι υποθέσεις που αφορούν σε σχέσεις ανάμεσα στις συγκεκριμένες πρακτικές απορρίπτονται από τα εμπειρικά δεδομένα.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν πως τόσο η εξωτερίκευση (Y7), όσο και ο συνδυασμός (Y8) επηρεάζουν την ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων από την διαδικασία διαχείρισης της γνώσης. Μεγαλύτερη επίδραση φαίνεται να έχει η πρακτική του συνδυασμού ($r=0,452$), ενώ η πρακτική της εξωτερίκευσης ακολουθεί από κοντά ($r=0,388$).

Αναφορικά με την σύνδεση ανάμεσα στην ικανοποίηση από την διαδικασία διαχείρισης της γνώσης και τις τρεις οργανωσιακές διαστάσεις που περιλαμβάνονται στην παρούσα έρευνα (οργανωσιακή αφοσίωση, ικανοποίηση από την εργασία, απόδοση εργαζομένου), τα εμπειρικά αποτελέσματα δείχνουν την ύπαρξη συσχέτισης τόσο με την ικανοποίηση από την εργασία ($r=0,251$), όσο και με την οργανωσιακή αφοσίωση ($r=0,178$). Από την άλλη, δεν επιβεβαιώνεται η ύπαρξη κάποιας σχέσης ανάμεσα στην ικανοποίηση από την διαδικασία διαχείρισης της γνώσης και την απόδοση του εργαζομένου ($p>0,05$).

Τέλος, τα εμπειρικά αποτελέσματα δείχνουν μια μικρή, αλλά στατιστικά σημαντική, επίδραση ανάμεσα στην οργανωσιακή αφοσίωση και την ικανοποίηση από την εργασία ($r=0,267$) και μια σχετικά έντονη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση του εργαζομένου ($r=0,563$).

Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τα εμπειρικά αποτελέσματα, οι τρεις αιτιολογικοί παράγοντες της διαχείρισης γνώσης (τάση για καινοτομία, ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία, οργανωσιακό κλίμα) φαίνεται να αποτελούν σημαντικά κίνητρα για τη συλλογή, εκμάθηση, μετατροπή και διάχυση της γνώσης σε κάθε της μορφή. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η συνεχής προσπάθεια για ανάπτυξη καινοτομιών αυξάνει την προθυμία των στελεχών για ενίσχυση του επιπέδου της ρητής τους γνώσης: (α) είτε συνδυάζοντας την υπάρχουσα γνώση, (β) είτε απορροφώντας ρητή γνώση από τρίτους, (γ) είτε μετατρέποντας την άρρητη προσωπική γνώση σε ρητή και, άρα, κάνοντας την διαθέσιμη σε ολόκληρο τον οργανισμό. Επιπλέον, γίνεται σαφές ότι η ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία, σε συνδυασμό με ένα εργασιακό κλίμα που ευνοεί την επικοινωνία, την ανάληψη πρωτοβουλιών, την ομαδική εργασία και την ελεύθερη έκφραση, μπορεί να ενισχύσει την προθυμία των εργαζομένων για απορρόφηση ρητής και ενίσχυση της διαδικασίας μετατροπής της άρρητης γνώσης σε ρητή. Ουσιαστικά, όλα τα παραπάνω, επισημαίνουν ότι το ανθρώπινο (human capital) είναι εκείνο που διευκολύνει και ενισχύει την διαδικασία διαχείρισης της γνώσης. Έτσι, κάθε ενέργεια που θα προωθεί τη συνεργασία και τις καινοτομίες και θα εδραιώνει ένα ευνοϊκό κλίμα απέναντι στην δημιουργικότητα, θα επιφέρει, παράλληλα, και αύξηση του επιπέδου της οργανωσιακής γνώσης.

Αναφορικά με τη διαδικασία διαχείρισης της γνώσης και τις τέσσερις διαστάσεις της (κοινωνικοποίηση, εσωτερίκευση, εξωτερίκευση, συνδυασμός), τα αποτελέσματα, καταρχήν, υποδηλώνουν ότι η αύξηση του βαθμού ανταλλαγής εμπειριών στο εσωτερικό μιας επιχείρησης θα διευκολύνει τους εργαζομένους στη σαφή κατανόηση και, εν συνεχεία, χρήση της άρρητης γνώσης. Το παραπάνω συμπέρασμα υπογραμμίζεται από την εύρεση μιας έντονης σχέσης ανάμεσα στην κοινωνικοποίηση και την εσωτερίκευση (άρα, η μεγαλύτερη ανταλλαγή εμπειριών οδηγεί στην αποτελεσματικότερη ενσωμάτωση της άρρητης γνώσης). Αυτό συμβαίνει

διότι η κοινωνικοποίηση είναι στενά συνδεδεμένη με την μάθηση μέσα από την πράξη και ενισχύεται παράλληλα με την ενίσχυση της επικοινωνίας ανάμεσα στα στελέχη όλων των ιεραρχικών επιπέδων. Επιπλέον, τα ερευνητικά αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι μόνον αν η άρρητη γνώση κωδικοποιηθεί σε ρητή και εύκολα προσβάσιμη γνώση θα γίνει αντιληπτή και θα χρησιμοποιηθεί από όλους τους εργαζομένους (σχέση εξωτερίκευσης και συνδυασμού). Άλλωστε, η εξωτερίκευση (κωδικοποίηση της άρρητης γνώσης) φάνηκε ότι είναι η μοναδική πρακτική που οδηγεί στον συνδυασμό της γνώσης (η κοινωνικοποίηση και η εσωτερίκευση δεν βρέθηκε να έχουν μια αντίστοιχη σχέση).

Όπως προαναφέρθηκε, προκειμένου να μετρηθούν και να αξιολογηθούν τα οργανωσιακά αποτελέσματα της διαδικασίας διαχείρισης της γνώσης χρησιμοποιήθηκε η άποψη των ίδιων των στελεχών (Chou et al. 2005, Becerra-Fernandez and Sabherwal 2001). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τόσο η εξωτερίκευση, όσο και ο συνδυασμός της γνώσης επηρεάζουν την ικανοποίηση των στελεχών από την διαδικασία διαχείρισης της γνώσης. Το γεγονός αυτό παρέχει στήριξη στους Cohen και Levinthal (1990), οι οποίοι υπογράμμισαν ότι μόνο εάν η γνώση διατυπωθεί με σαφή τρόπο και εφαρμοστεί αποτελεσματικά, θα προκαλέσει την ικανοποίηση των στελεχών και θα τους πείσει ότι η διαχείριση της γνώσης αποτελεί μια διαδικασία που μπορεί να προκαλέσει θετικά αποτελέσματα στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

Ένα σημαντικό εύρημα της παρούσας μελέτης αφορά στην εμπειρική επιβεβαίωση της σχέσης ανάμεσα στην ικανοποίηση των στελεχών από τη διαδικασία διαχείρισης της γνώσης και σε δύο σημαντικούς παράγοντες του οργανωσιακού περιβάλλοντος, την οργανωσιακή αφοσίωση και την ικανοποίηση από την εργασία. Πιο συγκεκριμένα, από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε βρέθηκε ότι εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση από την γνώση και τις πληροφορίες που τους προσφέρει η επιχείρηση για την πραγματοποίηση της εργασίας τους, θα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την ίδια την εργασία που πραγματοποιούν και περισσότερο αφοσιωμένοι απέναντι στον οργανισμό που τους απασχολεί. Και επειδή, σύμφωνα με τα εμπειρικά αποτελέσματα, η οργανωσιακή αφοσίωση επιδρά στην ικανοποίηση από την εργασία, η οποία με την σειρά της επιδρά στην απόδοση του εργαζομένου, η ενίσχυση της διαδικασίας διαχείρισης της γνώσης μπορεί έμμεσα, διαμέσου του παραπάνω «μηχανισμού» να έχει επίδραση στην απόδοση του εργαζομένου. Διαγραμματικά, τα παραπάνω μπορούν να αποτυπωθούν και να εξηγηθούν αποτελεσματικότερα με την χρήση του σχεδιαγράμματος που ακολουθεί.

Διοικητικές επιπτώσεις

Κάθε στέλεχος επιχείρησης που διαβάζει την παρούσα μελέτη θα έχει, πλέον, αντιληφθεί ότι οι επιχειρήσεις, σήμερα, λειτουργούν και ανταγωνίζονται μέσα στην λεγόμενη «οικονομία της γνώσης», όπου ο μόνος δρόμος δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων περνάει μέσα από την ενίσχυση των διαδικασιών έντασης γνώσης. Σήμερα, η γνώση δεν αποτελεί, απλώς, έναν επιπλέον πόρο των επιχειρήσεων (μαζί με την εργασία, τη γη και το κεφάλαιο), αλλά αποτελεί τον πλέον σημαντικό και κρίσιμο πόρο.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων αντιλαμβάνονται, επίσης, ότι το μέλλον ανήκει στους «εργάτες γνώσης», σε εκείνους, δηλαδή, που χρησιμοποιούν το μυαλό και όχι τα χέρια τους, και ότι το κλειδί για την μελλοντική οικονομική επιτυχία των επιχειρήσεων βρίσκεται στην εκπαίδευση και στην κατάρτιση. Πρόθεση κάθε οργανισμού θα πρέπει να είναι η δημιουργία γνώσης, όχι μόνο σε ατομικό επίπεδο, αλλά και σε επίπεδο ομάδας και συνόλου επιχείρησης.

Στην παρούσα έρευνα παρουσιάζουμε ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές που μπορούν να υιοθετήσουν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη προκειμένου να δημιουργήσουν ένα πρόγραμμα διαμόρφωσης και διάχυσης της γνώσης. Οι κατευθυντήριες γραμμές που δίνονται σχετίζονται με τα εξής:

1. Αιτιολογικοί παράγοντες της διαχείρισης γνώσης (*τάση για καινοτομία, ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία, οργανωσιακό κλίμα*)

Οι αιτιολογικοί αυτοί παράγοντες αποτελούν το αρχικό στάδιο της διαδικασίας δημιουργίας και διάχυσης της γνώσης. Σύμφωνα με τα εμπειρικά αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στους παράγοντες αυτούς, προωθώντας καινοτόμες ιδέες με τη μορφή νέων υπηρεσιών, διαδικασιών ή συστημάτων, διαμορφώνοντας ένα εσωτερικό κλίμα που ευνοεί την άνθιση της γνώσης, δημιουργώντας ένα ευχάριστο περιβάλλον με συνθήκες συνεχούς μάθησης-εκπαίδευσης, συνεργασίας, εποικοδομητικής κριτικής και ανατροφοδότησης. Η συχνή εναλλαγή καθηκόντων και εργασιών μεταξύ των εργαζομένων με ομαδικό χαρακτήρα και κοινό σκοπό, θα μπορούσε να αποτελέσει μια από τις πρακτικές επίτευξης των παραπάνω.

2. Διαδικασία διαχείρισης γνώσης (*εξωτερίκευση, κοινωνικοποίηση, εσωτερίκευση, συνδυασμός*).

Οι τέσσερις πρακτικές της διαδικασίας διαχείρισης της γνώσης αποτελούν, ουσιαστικά, τους φορείς εφαρμογής και αξιοποίησης της. Τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να επικεντρώνονται στις διαδικασίες μετατροπής της άρρητης γνώσης σε ρητή και εφαρμόσιμη γνώση, τόσο με την βοήθεια εύχρηστων πληροφοριακών συστημάτων, όσο και με ένα από και κατανοητό εσωτερικό σύστημα μετατροπής της γνώσης.

3. Αποτελέσματα διαχείρισης γνώσης (*ικανοποίηση από την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης*)

Η παρούσα μελέτη θεωρεί ότι βασικός δείκτης της επιτυχίας των προσπαθειών για διαχείριση της επιχειρησιακής γνώσης είναι η ίδια η ικανοποίηση των χρηστών της, των στελεχών, δηλαδή, της επιχείρησης. Η αύξηση της ικανοποίησης των στελεχών από την διαδικασία διαχείρισης της γνώσης μπορεί να επιτευχθεί διάμεσου της στοχευμένης προσπάθειας για ανάπτυξη εφαρμογών γνώσης που τοποθετούν στο επίκεντρο τους εργαζόμενους. Μπορεί κάτι τέτοιο να φαντάζει αυτονόητο, αλλά αρκετές επιχειρήσεις διαχειρίζονται την επιχειρησιακή γνώση ως αυτοσκοπό, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους χρήστες της. Κάτι τέτοιο οδηγεί στην ανούσια διόγκωση της γνώσης, η οποία αντί να βοηθά τα στελέχη προκαλεί σύγχυση και απογοήτευση. Έτσι, η γνώση θα πρέπει να είναι «φιλική», εύκολα προσβάσιμη, χρήσιμη και έγκυρη. Μόνο με αυτό τον τρόπο τα στελέχη θα βασίζονται στην υπάρχουσα γνώση κατά την διάρκεια της λήψης των διαφόρων επιχειρηματικών αποφάσεων.

4. Οργανωσιακές επιπτώσεις (*οργανωσιακή αφοσίωση, ικανοποίηση από την εργασία, απόδοση εργαζομένου*)

Με βάση τα ερευνητικά αποτελέσματα, ένα στέλεχος θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ενίσχυση της οργανωσιακής αφοσίωσης και της ικανοποίησης από την εργασία, μιας και οι δύο αυτοί παράγοντες επιδρούν, άμεσα ή έμμεσα, στην απόδοση των εργαζομένων. Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί π.χ. με την παροχή διαφόρων κινήτρων (κυρίως μη χρηματικών) που θα οδηγούν στην ταύτιση των στόχων του εργαζομένου με εκείνους της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία

- Anand, V. Clark, M. and Zellmer-Bruhn, A. (2003), "Team knowledge structures: Matching task to information environment", *Journal of Managerial Issues*, **15**, pp. 15-31
- Becerra-Fernandez, I., and Sabherwal, R. (2001), "Organizational knowledge management: a contingency perspective", *Journal of Management Information Systems*, **18**(1), pp. 23-55
- Bock, G.W. Zmud, R.W. Kim, Y.G. and Lee, J.N. (2005), "Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate", *MIS Quarterly*, **29**(1), pp. 87-111
- Brown, B. (2003), "Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors", *Doctorate Thesis, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, USA*
- Calantone, R.J. Cavusgil S.T. and Zhao Y. (2002), Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, *Industrial Marketing Management*, **31**(6), pp. 515-524
- Chou, T. Chang, P. Tsai, C. and Cheng, Y. (2005), "Internal learning climate, knowledge management process and perceived knowledge management satisfaction", *Journal of Information Science*, **31**, pp. 283-298
- Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, **35**(1), pp. 128-152
- Davenport, T., and Prusak, L. (1998), Working knowledge: How organizations manage what they know, *Harvard Business School Press*, Boston
- Feinstein, A.H., and Vondrasek, D. (2001), "A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees", *Journal of Hospitality*, Accessed at 15-10-2011, from <http://hotel.unlv.edu/pdf/jobSatisfaction.pdf>
- Gold, A.H. Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001), "Knowledge management: an organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, **18**(1), pp. 185-214
- Hall, R. and Andriani, P. (2003), "Managing knowledge associated with innovation", *Journal of Business Research*, **56**(2), pp. 145-152
- Hult, G.T.M. and Hurley, R.F. (1998), "Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, **62**(3), pp. 42-55
- Janz, B.D., and Prasarnphanich, P. (2003), "Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture", *Decision Sciences*, **34**(2), pp. 351-384
- Jex, S.M. (2002), *Organizational Psychology: A scientist-practitioner approach*, New York, John Wiley & Sons Inc
- Johannessen, J. Olaisen, J. and Olsen, B. (2001), "Mismanagement of tacit knowledge: the importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it", *International Journal of Information Management*, **21**, pp. 3-20
- McLure, M. Wasko, M. and Faraj, S. (2000), "It is what one does: why people participate and help others in electronic communities of practice", *Journal of Strategic Information Systems*, **9**(2-3), pp. 155-173
- Naidoo, V. (2010), "Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy", *Industrial Marketing Management*, **39**, pp. 1311-1320
- Nazari, J.A. Herremans, I.M. Isaac, R.G. Manassian, A. and Kline, T.J.B. (2011), "Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis", *Journal of Intellectual Capital*, **12**(2), pp. 224-248

- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-creating company*, Oxford University Press, Inc
- Porter, L.W., Steers, R.M. Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, **71**(3), pp. 492-499
- Schrodt, P. (2002), "The relationship between organizational identification and organizational culture: employee perception of culture and identification in a retail sales organization", *Communication Studies*, **53**(2), pp. 189-202
- Song, X.M. Montoya-Weiss, M.M. and Schmidt, J.B. (1997), "Antecedents and consequences of cross-functional cooperation: A comparison of R&D, Manufacturing and marketing perspectives", *Journal of Production Innovation Management*, **14**, pp. 35-47
- Spence Laschinger, H.K. Finegan, J. and Shamian, J. (2002), "The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment", *Advances in Health Care Management*, **3**, pp. 59-85
- Thomas, J.C. Kellogg, W.A. and Erickson, T. (2001), "The knowledge management puzzle: Human and social factors on knowledge management", *IBM System Journal*, **40**(4), pp. 863-884
- Yousef, D.A. (1998), "Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment", *International Journal of Manpower*, **19**(3), pp. 184-194
- Zain, Z.M., Ishak, R. Ghani, E.K. (2009), "The influence of corporate culture on organizational commitment: A study on a Malayasian listed company", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, **17**, pp. 16-26
- Δημητριάδης, Ε. (2010), *Στατιστικές Εφαρμογές με SPSS 17.0 και Lisrel 8.7*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Λιβανός, Η. και Μπράχος, Δ. (2005), "Παράγοντες επιτυχίας των έργων διαχείρισης γνώσης", *Διοικητική Ενημέρωση*, **12**, pp. 96-104
- Χατζηκωνσταντίνου, Γ.Θ., και Γωνιάδης, Η.Ι. (2009), *Επιχειρηματικότητα και καινοτομία: Από την Ίδρυση στη Διοίκηση και την Επιβίωση της Νέας Επιχείρησης*, Αθήνα, Εκδόσεις Gutenberg