



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ:**

**«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΕ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ, ΑΡΧΕΙΑ, ΜΟΥΣΕΙΑ»**

**ΤΜΗΜΑ ΑΡΧΕΙΟΝΟΜΙΑΣ, ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**Διπλωματική Εργασία**

**Διαχείριση Νομικής Πληροφορίας και Βιβλιοθήκες Γνώσης  
(Knowledge Libraries) σε Δικηγορικά Γραφεία**

**Συγγραφέας**

**Αναστασία Ταχτσίδου (ΑΜ: 206682003)**

**Επιβλέπουσα: Δάφνη Κυριάκη - Μάνεση**

**Αθήνα, Μάρτιος 2022**

## **Επιτροπή Εξέτασης**

1. Ονοματεπώνυμο: **Δάφνη Κυριάκη-Μάνεση**

2. Ονοματεπώνυμο: **Θεόδωρος Χίου**

3. Ονοματεπώνυμο: **Αλέξανδρος Κουλούρης**

## Δήλωση Συγγραφέα Μεταπτυχιακής Εργασίας

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ταχτσίδου Αναστασία του Ιωάννη, με αριθμό μητρώου 206682003, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διαχείριση Πληροφοριών σε Βιβλιοθήκες, Αρχεία, Μουσεία του Τμήματος Αρχειονομίας, Βιβλιοθηκονομίας και Συστημάτων Πληροφόρησης της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η δηλούσα



## Ευχαριστίες – Αφιερώσεις

Αρχικά, θα ήθελα περισσότερο απ' όλους να ευχαριστήσω την υπεύθυνη μου στην εταιρία που εργάζομαι, Μαρία Ντουρμούση, καθώς χωρίς την στήριξη και την κατανόηση που έδειξε καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου και ιδιαίτερα κατά τη διαδικασία συγγραφής της διπλωματικής μου, δεν θα μπορούσε να ήταν εφικτή η ολοκλήρωσή της.

Επιπλέον, το εγχείρημα αυτό δεν θα είχε πραγματοποιηθεί χωρίς την αρωγή της επιβλέπουσας καθηγήτριας κ. Δάφνης Κυριάκη – Μάνεση, στην οποία θα ήθελα να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου, τόσο για την βοήθεια στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας, όσο και για την εμπιστοσύνη που μου έχει δείξει στα χρόνια των ακαδημαϊκών μου σπουδών.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένειά μου και τους φίλους μου, για την υποστήριξη και την συμπαράστασή τους καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

15.02.2022

Αναστασία Ταχτσίδου

## Περίληψη στα ελληνικά

Η παρούσα διπλωματική πραγματεύεται την διαχείριση της πληροφορίας στις δικηγορικές εταιρίες και πόσο η δημιουργία μίας βιβλιοθήκης γνώσης μπορεί να λειτουργήσει ως το μέσον διαχείρισης της πληροφορίας με βάση τις ανάγκες των δικηγορικών εταιριών. Σκοπός είναι η ανάπτυξη ενός μοντέλου Βιβλιοθήκης Γνώσης, σύμφωνα με τις ανάγκες διαχείρισης πληροφορίας που έχει ένα νομικό γραφείο. Ως μελέτη περίπτωσης έχει χρησιμοποιηθεί η διεύθυνση της Νομικής Υπηρεσίας της εταιρίας ΡQH.

Αρχικά, η εργασία επικεντρώνεται στην ανάλυση των βασικών όρων και εννοιών που αφορούν την επιστήμη της πληροφόρησης – ήτοι τα δεδομένα, την πληροφορία, την γνώση, την τεκμηρίωση και την ταξινόμηση και στη συνέχεια εμβαθύνει στη νομική πληροφορία, καθώς αυτού του είδους πληροφορία ενδιαφέρει ένα δικηγορικό γραφείο. Έπειτα, επεκτείνεται στη διαχείριση της γνώσης και πως αυτή συναντάται στο επαγγελματικό περιβάλλον, επικεντρώνοντας στα δικηγορικά γραφεία και στο πως αυτά λειτουργούν και διαχειρίζονται την πληροφορία, επισημαίνοντας πάντα τη σημασία που έχει η οργάνωσή της. Επιπλέον, πραγματοποιείται εκτενής ανάλυση του τι είναι η Βιβλιοθήκη Γνώσης, ποια είναι η χρησιμότητά της σε μία επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα σε ένα δικηγορικό γραφείο, καθώς επίσης και πως αυτή λειτουργεί ως το μέσο διαχείρισης της πληροφορίας.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι περιλαμβάνει και αναλύει πληροφοριακά συστήματα όπως είναι για παράδειγμα το Alma, ο Τιπούκειτος, η ΝΟΜΟΣ, η Qualex και η Sakkoulas Online, τα οποία υπάρχουν τόσο για την οργάνωση και διαχείριση της νομικής πληροφορίας όσο και για την πρόσβαση σε νομικό περιεχόμενο για νομική έρευνα.

Για τους σκοπούς της ανάπτυξης του μοντέλου Βιβλιοθήκης Γνώσης, πραγματοποιήθηκε η ποιοτική μέθοδος της μελέτης περίπτωσης, όπου αρχικά μελετήθηκαν τα υπάρχοντα στοιχεία και έγγραφα που κατέχει η εταιρία, στα οποία περιγράφεται η δομή και ο τρόπος λειτουργίας της. Ακολούθως, και μέσω της συμμετοχικής παρατήρησης στην Νομική Υπηρεσία και τη συνέντευξη με τον υποδιευθυντή του τμήματος, εντοπίστηκαν τα προβλήματα της επικρατούσας κατάστασης και με τη συλλογή όλων των απαραίτητων στοιχείων πραγματοποιήθηκε η ανάπτυξη του μοντέλου της Βιβλιοθήκης Γνώσης, το οποίο παρουσιάζεται και αναλύεται.

**Λέξεις Κλειδιά:** Διαχείριση Γνώσης, Βιβλιοθήκη Γνώσης, δικηγορική εταιρία, μοντέλο, Intranet, υπολογιστικό νέφος

# Abstract

This thesis focuses on information management within law firms. It explores how the creation of a knowledge base can function as an information management tool meeting law firm needs. Furthermore, it aims at developing a Knowledge Base model. For this purpose a study is used focusing on PQH company.

Firstly, definitions and key concepts are given. Then key issues regarding knowledge management and how it is handled in a professional environment and especially law firms are presented. This is supplemented by the definition of Knowledge Base/Library, its usefulness in a law firm, as well its functions as a managing information tool.

A point worth noting is the inclusion and analysis of Greek information systems such as Alma, Tipouketos, NOMOS, Qualex and Sakkoulas Online, which operate as tools for both the organization and management of legal information as well as the access to legal content intended for legal research.

For the development of the Knowledge Base model the **DIKW** – Data, Information, Knowledge, Wisdom model, was used. In addition case study techniques and participatory study techniques were used for data gathering, analysis and assessment. An interview with the head of the department provided valuable data and information on law firm's needs and operations.

**Keywords:** Knowledge Management, Knowledge Library, law firm, model, Intranet, cloud computing

# Πίνακας περιεχομένων

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ – ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ .....</b>	<b>IV</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ .....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VII</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....</b>	<b>XIV</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>1</b>
1.1 ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	1
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	3
1.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ - ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ.....	3
1.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	4
1.5 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ .....	5
1.6 ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΕΙΣ.....	5
1.7 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ Η ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	9
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΠΟΥ ΤΗΝ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΟΥΝ .....</b>	<b>11</b>
2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ «ΔΕΔΟΜΕΝΑ», «ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ» ΚΑΙ «ΓΝΩΣΗ».....	11
2.1.1 Πληροφορία και γνώση .....	13
2.1.2 Η αναγκαιότητα της πληροφορίας και της γνώσης .....	15
2.1.3 Οργάνωση της γνώσης (knowledge organization KO).....	16
2.2 ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ .....	16



2.2.1	Ανάκτηση της πληροφορίας .....	17
2.2.2	Τεκμηρίωση της πληροφορίας .....	18
2.2.3	Ταξινόμηση της πληροφορίας .....	19
2.3	ΝΟΜΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ .....	20
2.3.1	Κατηγορίες Νομικής Πληροφορίας.....	22
2.3.2	Επαγγελματίες Δικηγόροι και Νομικές Πληροφορίες .....	23
2.3.3	Πόροι Νομικής Πληροφόρησης ( <i>legal information resources</i> ).....	24
2.3.4	Πρόσβαση στους Πόρους Νομικής Πληροφόρησης .....	25
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ .....</b>		<b>27</b>
3.1	ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΓΝΩΣΗ .....	28
3.1.1	Η Φύση της Γνώσης .....	29
3.1.2	Κατηγορίες Γνώσης.....	32
3.1.3	Η Μοντελοποίηση της Γνώσης.....	33
3.2	ΤΙ ΕΙΝΑΙ "ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ" (KNOWLEDGE MANAGEMENT) .....	35
3.2.1	Βασικές Αρχές Διαχείρισης Γνώσης.....	36
3.2.2	Κύκλος Διαχείριση της Γνώσης.....	38
3.2.3	Οι Τρεις Γενιές της Διαχείρισης Γνώσης .....	40
3.2.4	Μοντέλο Ιεραρχίας DIKW ( <i>Data – Information – Knowledge – Wisdom</i> ) .....	41
3.3	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	43
3.4	Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΓΝΩΣΗ» .....	46
3.4.1	Η Εταιρική Διαχείριση Γνώσης.....	49
3.5	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΣΕ ΔΙΚΗΓΟΡΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ .....	51

3.5.1	Δικηγορικά Γραφεία / Εταιρίες.....	52
3.5.2	Βασικά Ζητήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι δικηγορικές εταιρίες.....	53
3.5.3	Πλεονεκτήματα της Διαχείρισης Γνώσης σε Δικηγορικά Γραφεία .....	56
3.5.4	Εμπόδια στη Διαχείριση Γνώσης σε Δικηγορικά Γραφεία .....	56
3.5.5	Παράγοντες που Διασφαλίζουν την Επιτυχία ενός Συστήματος Διαχείρισης Γνώσης σε ένα Δικηγορικό Γραφείο .....	59
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ ΓΝΩΣΗΣ .....</b>		<b>65</b>
4.1	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ ΓΝΩΣΗΣ .....	66
4.2	ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ ΓΝΩΣΗΣ.....	67
4.3	ΕΚΤΕΝΕΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ ΓΝΩΣΗΣ .....	68
4.3.1	Αναζήτηση με λέξεις - κλειδιά .....	68
4.3.2	Αυτόματη Παραγωγή Εκθέσεων.....	69
4.3.3	Αυτόματη Ειδοποίηση .....	69
4.4	ΧΡΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ ΓΝΩΣΗΣ.....	70
4.4.1	Βιβλιοθήκες Γνώσης στον τομέα της Έρευνας.....	70
4.4.2	Βιβλιοθήκες Γνώσης για τις Επιχειρήσεις.....	71
4.5	ΧΡΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ ΓΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΕΞΕΙΔΙΚΥΜΕΝΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ .....	72
4.5.1	Χρήση Βιβλιοθηκών Γνώσης με Εφαρμογή Εννοιολογικών Χαρτών .....	73
4.5.2	Πλεονεκτήματα Εννοιολογικών Χαρτών σε μια Βιβλιοθήκη Γνώσης .....	74
4.5.3	Προκλήσεις Εννοιολογικών Χαρτών σε μια Βιβλιοθήκη Γνώσης.....	74
4.6	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ ΓΝΩΣΗΣ.....	75
4.7	ΤΟ ΙΝΤΡΑΝΕΤ ΩΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΓΝΩΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	76

4.7.1	Πλεονεκτήματα του Intranet σε μια Επιχείρηση .....	78
4.7.2	Περιεχόμενα του Intranet σε μια Επιχείρηση .....	80
4.8	ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΝΕΦΟΥΣ (CLOUD COMPUTING).....	82
4.9	ΧΡΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΑ ΔΙΚΗΓΟΡΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ.....	85
4.9.1	Στάδια Υποστήριξης της Πληροφορικής στη Διαχείριση Γνώσης στα Δικηγορικά Γραφεία 86	
4.9.2	Δικηγορική Εταιρία.....	93
4.9.3	Η Αλυσίδα αξίας σε μια Δικηγορική Εταιρία .....	95
4.9.4	Μοντέλο Σταδίων Ανάπτυξης της Τεχνολογίας Πληροφοριών σε μια Δικηγορική Εταιρία 99	
4.9.5	Η Συμβολή των Βιβλιοθηκονόμων σε μια Δικηγορική Εταιρία.....	100
4.9.6	Εξειδίκευση των Βιβλιοθηκονόμων σε μια Δικηγορική Εταιρία.....	102
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΛΑΤΦΟΡΜΕΣ ΝΟΜΙΚΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΝΟΜΙΚΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ .....</b>		<b>104</b>
5.1	ALMA PRO & ALMA NEXT ΑΠΟ ΤΗ ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ .....	105
5.1.1	ALMA practice.....	106
5.1.2	ALMA e-timologisi.....	107
5.1.3	ALMA library .....	107
5.1.4	ALMA real estate .....	108
5.1.5	ALMA bank.....	108
5.2	ΤΙΠΟΥΚΕΙΤΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ HONESTPARTNERS .....	109
5.3	ΝΟΜΟΣ (INTRASOFT INTERNATIONAL) .....	110
5.3.1	Περιεχόμενο της ΝΟΜΟΣ .....	110

5.3.2	<i>Βασικά Λειτουργικά Χαρακτηριστικά της ΝΟΜΟΣ</i> .....	111
5.4	QUALEX ΑΠΟ ΤΗ ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ .....	112
5.4.1	<i>Πλεονεκτήματα της Πλατφόρμας Qualex</i> .....	112
5.4.2	<i>Εργαλεία και Εφαρμογές Qualex</i> .....	112
5.4.3	<i>Επιστημονική ομάδα Qualex</i> .....	113
5.5	ΣΑΚΚΟΥΛΑΣ ONLINE ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΑΚΚΟΥΛΑΣ .....	113
5.5.1	<i>Περιεχόμενο του Sakkoulas online</i> .....	114
5.5.2	<i>Δυνατότητες Αναζήτησης του Sakkoulas online</i> .....	114
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</b> .....		<b>115</b>
6.1	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	115
6.2	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	115
6.2.1	<i>Συλλογή στοιχείων</i> .....	116
6.2.2	<i>Συμμετοχική Παρατήρηση</i> .....	117
6.2.3	<i>Συνέντευξη</i> .....	118
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ - ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ</b> .....		<b>120</b>
7.1	ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....	120
7.2	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	121
7.3	ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ .....	121
7.4	ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΩΣ ΤΟ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ .....	126
7.4.1	<i>Οργάνωση της Νομικής Υπηρεσίας</i> .....	126
7.4.2	<i>Διαβάθμιση της Νομικής Υπηρεσίας</i> .....	126
7.4.3	<i>Αρμοδιότητες της Νομικής Υπηρεσίας</i> .....	127

7.5	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	130
7.5.1	<i>Intranet</i> .....	131
7.5.2	<i>Public</i> .....	134
7.5.3	<i>ALMA NEXT</i> .....	138
7.5.4	<i>QC</i> .....	143
7.5.5	<i>Πλατφόρμες Νομικού Περιεχομένου QUALEX &amp; ΝΟΜΟΣ</i> .....	144
7.6	ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ .....	144
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΑΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ .....</b>		<b>148</b>
8.1	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΑΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ .....	148
8.1.1	<i>Διασκορπισμένη Πληροφορία</i> .....	150
8.1.2	<i>Πρόσβαση στην Πληροφορία</i> .....	155
8.1.3	<i>Οργανωμένη Πληροφορία</i> .....	157
8.1.4	<i>Παρουσίαση της Βιβλιοθήκης Γνώσης</i> .....	164
8.2	ΧΡΗΣΗ MICROSOFT OFFICE 365 ΚΑΙ MICROSOFT TEAMS .....	165
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>		<b>168</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>		<b>171</b>

## Πίνακας Σχημάτων

Εικόνα 1. Intranet.....	134
Εικόνα 2. e-ticket.....	136
Εικόνα 3. Alma - Υποθέσεις_Καρτέλα Στοιχείων.....	140
Εικόνα 4. Alma Υποθέσεις_Εμπλεκόμενα Πρόσωπα.....	141
Εικόνα 5. Alma Υποθέσεις_Κινήσεις.....	142
Εικόνα 6. Alma Υποθέσεις_Έγγραφα.....	142
Εικόνα 7. QC.....	144
Εικόνα 8. Προτεινόμενο Μοντέλο Βιβλιοθήκης Γνώσης.....	150
Εικόνα 9. Βιβλιοθήκη Γνώσης – Εργαλείο.....	164

# Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

## 1.1 Πλαίσιο της εργασίας

Αρκετές έρευνες του τομέα της Διοίκησης Επιχειρήσεων έχουν αποδείξει ότι για τις επιχειρήσεις η γνώση αποτελεί την πιο σημαντική πηγή απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να επιτευχθεί αυτό, οι επιχειρήσεις προβαίνουν στη δημιουργία νέας γνώσης αξιοποιώντας και ενώνοντας την ήδη υπάρχουσα διεσπαρμένη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να προκύπτει η ανάγκη ανάπτυξης της εσωτερικής ικανότητας διαχείρισης γνώσης στις επιχειρήσεις (Para et al., 2018).

Έτσι και στις δικηγορικές εταιρίες, είναι επιτακτική ανάγκη να υπάρχει η κατάλληλη οργάνωση και η διαχείριση της πληροφορίας την οποία κατέχουν. Γενικότερα, η νομική βιομηχανία στο σύνολό της, αντιμετωπίζει ραγδαίες και πρωτοφανείς αλλαγές, οι οποίες επιφέρουν νέες προκλήσεις στις δικηγορικές εταιρίες. Οι αλλαγές αυτές, τις επηρεάζουν τόσο σε επιχειρηματικό όσο και σε πληροφοριακό επίπεδο. Αναλυτικότερα, σε κάθε δικηγορική εταιρία, όπως και σε όλους τους οργανισμούς, υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες ενεργητικού: 1. Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία (χρήματα), 2. Ενσώματα περιουσιακά στοιχεία (εξοπλισμός, λογισμικό), 3. Ανθρώπινο δυναμικό (προσωπικό) και 4. Πληροφοριακά στοιχεία (δεδομένα, πληροφορίες και γνώση). Τα πληροφοριακά στοιχεία (τα δεδομένα, οι πληροφορίες και η γνώση) που κατέχει ένας οργανισμός - συμπεριλαμβανομένων και των δικηγορικών εταιριών- είναι ο κύριος παράγοντας για την πραγματοποίηση οποιασδήποτε επαγγελματικής δραστηριότητας (Evans & Price, 2017).

Πιο συγκεκριμένα, είναι γνωστό ότι ένας δικηγόρος, προκειμένου να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις που του προσφέρει καθημερινά η εργασία του, στηρίζεται στην επιστημονική και επαγγελματική του επάρκεια. Ένα μεγάλο κομμάτι των αρμοδιοτήτων του είναι η διεξαγωγή νομικής έρευνας, όπου σε συνδυασμό με τις νομικές του γνώσεις, είναι σε θέση να μπορεί να εντοπίσει και να συλλέξει τις αναγκαίες νομικές πληροφορίες. Ωστόσο, οι αλλαγές που έχουν επέλθει από την τεχνολογική επανάσταση, με το διαδίκτυο να μεταλλάσσεται συνεχώς, έχει φέρει ραγδαίες εξελίξεις στην νομική έρευνα που πραγματοποιούν οι δικηγόροι, διότι πλέον η νομική πληροφορία εντοπίζεται και σε ψηφιακή μορφή (Gallacher, 2007). Βέβαια, η τεχνολογία έχει φέρει κυρίως θετικές αλλαγές στον

νομικό κλάδο, καθώς δίνεται η δυνατότητα άμεσης και ταχύτερης πρόσβασης και επεξεργασίας της πληροφορίας. Όμως, οι δυσκολίες που υπάρχουν στον εντοπισμό και στην πρόσβαση της χρήσιμης πληροφορίας παραμένουν (Ιγγλεζάκης, 2012). Για το λόγο αυτό, οι συνδρομές στα επιστημονικά έργα παραμένουν στο προσκήνιο, τόσο σε ψηφιακή όσο και σε έντυπη μορφή.

Οι πλατφόρμες νομικού περιεχομένου, όπως είναι η Nomos της Intrasoft, η QUALEX της Νομικής Βιβλιοθήκης και η SakkoulasOnline από τις Εκδόσεις Σάκκουλας ΑΕ – οι οποίες θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο - δίνουν τη δυνατότητα στους δικηγόρους για εύκολη και γρήγορη πρόσβαση στη νομική πληροφορία. Σκοπός των συνδρομών στα επιστημονικά έργα, είναι να πετύχει την όσο το δυνατόν πληρέστερη συγκέντρωση της νομικής πληροφορίας, έτσι ώστε να είναι δυνατή η επεξεργασία, η ερμηνεία και η ταξινόμησή της με τέτοιο τρόπο που να διευκολύνει το έργο του δικηγόρου. Με άλλα λόγια, κρίνεται σκόπιμη η διαχείριση της πληροφορίας και εν γένει η διαχείριση της γνώσης, όπου περιλαμβάνονται η πρόσβαση, η αποτίμηση, η διαχείριση, η οργάνωση και η διάδοση της πληροφορίας με τρόπο χρήσιμο (Oder & DiMattia, 1997). Ένας τρόπος, λοιπόν, είναι να στηθεί μία Βιβλιοθήκη Γνώσης, η οποία θα χρησιμοποιηθεί ως το μέσο για τη συγκέντρωση της πληροφορίας αυτής, με τρόπο που να εξυπηρετεί και να διευκολύνει τους τελικούς χρήστες – ήτοι τους δικηγόρους. Ωστόσο, υπάρχουν και έτοιμα προγράμματα διαχείρισης της πληροφορίας, που μπορούν να αποκτήσουν τα δικηγορικά γραφεία με συνδρομή, όπως είναι το ALMA PRO και ALMA NEXT της Νομικής Βιβλιοθήκης και αντίστοιχα ο Τιπούκειτος της Honest Partners, στα οποία θα γίνει αναλυτική περιγραφή σε επόμενο κεφάλαιο.

Ένας δικηγόρος, όμως, θα πρέπει να είναι αρκετά εξοικειωμένος με τέτοιου είδους προγράμματα και γενικότερα με την διαχείριση της πληροφορίας, κάτι που οδηγεί στη σκέψη ότι μπορεί να θεωρηθεί κομβικός ο ρόλος ενός βιβλιοθηκονόμου σε ένα δικηγορικό γραφείο, αφενός για να συνδράμει τους δικηγόρους στην πληροφοριακή τους εκπαίδευση και αφετέρου για να οργανώσει και να στήσει κατάλληλα την Βιβλιοθήκη Γνώσης, ενσωματώνοντας με όσο το δυνατόν πιο σωστό και εξυπηρετικό τρόπο όλη την πληροφορία που κατέχει το δικηγορικό γραφείο.

Με βάση τα παραπάνω και στο πλαίσιο εκπόνησης της παρούσας εργασίας, τίθεται το ερώτημα αν κρίνεται σημαντική η διαχείριση της νομικής πληροφορίας και η οργάνωσή της



στα δικηγορικά γραφεία και το κατά πόσο εξυπηρετικό είναι το στήσιμο μίας Βιβλιοθήκης Γνώσης, η οποία θα περιλαμβάνει όλη την πληροφορία που κατέχει το γραφείο.

## **1.2 Σκοπός και στόχοι της διπλωματικής εργασίας**

Πιο συγκεκριμένα, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διαπιστωθούν οι ανάγκες των δικηγορικών γραφείων σε θέματα διαχείρισης της πληροφορίας, με σκοπό να οδηγήσει η διαπίστωση αυτή στη δημιουργία μιας Βιβλιοθήκης γνώσης. Στο πλαίσιο αυτό, επίσης στοχεύει:

Να μελετήσει κατά πόσον οι δικηγόροι στην Ελλάδα είναι κατάλληλα πληροφοριακά εκπαιδευμένοι και εξοικειωμένοι με τις διαθέσιμες ψηφιακές πηγές, προκειμένου να είναι ικανοί στην αναζήτηση της ψηφιακής νομικής πληροφορίας μέσω του διαδικτύου.

Να κατανοήσει και να αναδείξει τον ρόλο του βιβλιοθηκονόμου που εργάζεται σε μία δικηγορική εταιρία, ο οποίος έχει αναλάβει τόσο την οργάνωση της πληροφορίας και της βιβλιοθήκης όσο και τη διεκπεραίωση νομικής έρευνας και τεκμηρίωσης που θα διευκολύνουν στην εκπροσώπηση των υποθέσεων.

Να παρουσιάσει ένα μοντέλο οργάνωσης μιας βιβλιοθήκης γνώσης και να διατυπώσει καλές πρακτικές δημιουργίας μίας τέτοιας βιβλιοθήκης στο περιβάλλον των δικηγορικών γραφείων. Στη συνέχεια, θα μελετηθεί αν είναι πιο εξυπηρετική η δημιουργία μίας βιβλιοθήκης γνώσης ή η απόκτηση συνδρομής σε ήδη υπάρχοντα προγράμματα διαχείρισης νομικής πληροφορίας (ALMA PRO, ALMA NEXT και Τιπούκειτος).

Να διατυπώσει προτάσεις για την αξιοποίηση πληροφοριακών εργαλείων νομικού περιεχομένου (Nomos, QUALEX και SakkoulasOnline).

## **1.3 Ερευνητικές υποθέσεις - Επιστημονικές**

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, ως κύριο αντικείμενο ενδιαφέροντος της παρούσας εργασίας, αποτελεί η σημαντικότητα οργάνωσης της πληροφορίας – νομικής και μη - όπου έχει στο σύνολό της ένα δικηγορικό γραφείο και συνάμα ο ρόλος που κατέχει μία Βιβλιοθήκη Γνώσης.

Αρχικά, αν υποθέσουμε ότι το σύνολο της πληροφορίας και της νομικής πληροφορίας που περιλαμβάνει ένα δικηγορικό γραφείο είναι οργανωμένη σε μία Βιβλιοθήκη Γνώσης η οποία έχει στηθεί από το ίδιο το γραφείο, θα μελετηθεί αν ο επαγγελματίας δικηγόρος μπορεί να εντοπίσει ευκολότερα τις πληροφορίες εκείνες που θα συνδράμουν στην όσο το δυνατόν καλύτερη εκπροσώπηση του πελάτη του.

Στο σημείο αυτό, δημιουργείται η ανάγκη για περαιτέρω μελέτη, αρχικά με το εάν είναι προτιμότερο να δημιουργήσει το δικηγορικό γραφείο δική του Βιβλιοθήκη Γνώσης ή να αποκτήσουν απλά πρόσβαση σε μία ήδη υπάρχουσα με συνδρομή. Επίσης πιστεύουμε ότι πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω αν είναι κομβικός ο ρόλος του βιβλιοθηκονόμου σε ένα δικηγορικό γραφείο τόσο για την οργάνωση της πληροφορίας και κατ' επέκταση για το στήσιμο της βιβλιοθήκης γνώσης, όσο και για την πληροφοριακή εκπαίδευση που πιθανόν να χρειάζεται ο επαγγελματίας δικηγόρος.

## **1.4 Μεθοδολογία**

Σε ό,τι αφορά το θεωρητικό μέρος, θα πραγματοποιηθεί βιβλιογραφική επισκόπηση, η οποία θα εστιάσει αρχικά στην οργάνωση της πληροφορίας και πόσο απαραίτητη είναι. Στη συνέχεια, θα πραγματοποιηθεί περιγραφή της διαχείρισης της γνώσης στο επαγγελματικό περιβάλλον, όπου θα παραπέμπει στην ανάλυση των Βιβλιοθηκών Γνώσης ως το μέσο διαχείρισης της γνώσης. Έπειτα, θα εμβαθύνει στη Νομική Βιβλιοθηκονομία, καθώς επίσης και στον ρόλο των βιβλιοθηκονόμων στα δικηγορικά γραφεία. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι θα γίνει διερεύνηση στο διαδίκτυο για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των πληροφοριακών συστημάτων που υπάρχουν τόσο για την οργάνωση και διαχείριση της πληροφορίας όσο και για την πρόσβαση σε νομικό περιεχόμενο για νομική έρευνα.

Αντίστοιχα, σε ό,τι αφορά το ερευνητικό μέρος, θα χρησιμοποιηθεί η ανάλυση μιας μελέτης περίπτωσης, με τη μέθοδο της συμμετοχικής παρατήρησης σε έναν οργανισμό και της συνέντευξης με κάποιο κεντρικό άτομο του οργανισμού. Τέλος, για την παρουσίαση μιας βιβλιοθήκης γνώσης, θα αξιοποιηθούν οι τεχνικές ανάπτυξης ενός μοντέλου.

## 1.5 Περιορισμοί

Κατά την προσπάθεια δόμησης της παρούσας έρευνας υπήρξαν ορισμένα ερευνητικά προβλήματα τα οποία σε πολλές περιπτώσεις λειτούργησαν ανασταλτικά ως προς την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Ένας μεγάλος περιορισμός είναι ότι αρχικός σκοπός ήταν μαζί με την ποιοτική έρευνα, να διεξαχθεί και ποσοτική, ωστόσο κρίθηκε ότι δεν θα συλλεχθούν επαρκή δεδομένα για τη διεξαγωγή της. Επιπλέον, δεν προτιμήθηκε να παρθούν συνεντεύξεις με υψηλόβαθμους δικηγόρους μεγάλων δικηγορικών γραφείων και εταιριών στην Ελλάδα, καθώς έγινε μία πρώτη προσέγγιση στους συνεντευξιζόμενους όπου ήταν στο σύνολο πέντε και δυστυχώς αρνήθηκαν κατηγορηματικά, αφενός γιατί δεν έχουν καθόλου διαθέσιμο χρόνο και αφετέρου, γιατί δεν αισθάνονταν άνετα στο να δώσουν πληροφορίες για το πως έχει στηθεί και οργανωθεί όλη η νομική πληροφορία στο γραφείο το οποίο εργάζονται.

Επομένως, η έρευνα στράφηκε προς την μελέτη περίπτωσης και ειδικότερα τη συμμετοχική παρατήρηση στην εταιρία που εργάζομαι. Πιο συγκεκριμένα, ακολούθησε η συλλογή των πληροφοριακών στοιχείων της εταιρίας, καθώς επίσης και η διεξαγωγή συνέντευξης με τον υποδιευθυντή της νομικής υπηρεσίας, των οποίων τα δεδομένα αυτά χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη του μοντέλου της βιβλιοθήκης γνώσης.

Ωστόσο, σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι με την μελέτη περίπτωσης και ειδικά με τη συμμετοχική παρατήρηση, υπάρχει αρκετή υποκειμενικότητα στην κρίση του ερευνητή, όπου μπορεί να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο κριτικά μέχρι ένα βαθμό, με βάση τις γνώσεις του και αυτό αποτελεί έναν ακόμη περιορισμό.

## 1.6 Ορισμοί και διευκρινίσεις

**Πληροφορία:** «(1) Γνώση που κοινοποιείται. (2) Μήνυμα που χρησιμοποιείται για να αναπαραστήσει μια πληροφορία (1) σε μια διεργασία επικοινωνίας, με σκοπό την αύξηση της γνώσης» (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, 2012).

**Οργάνωση:** «Ορίζεται μία δομημένη διαδικασία, στην οποία άνθρωποι, πόροι, δομή και στόχοι βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση, ενώ Διοίκηση είναι η λειτουργία του

σχεδιασμού, προγραμματισμού και ελέγχου του συστήματος ενός οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί του» (Καπιδάκης et al., 2015).

**Οργάνωση Πληροφορίας:** «Η έννοια της οργάνωσης της γνώσης αποτελεί συνέχεια ή και ταύτιση με την έννοια της οργάνωσης της πληροφορίας, και αποτελεί θεμελιώδη έννοια στο πεδίο της επιστήμης της πληροφορίας. Στο πεδίο αυτό εντάσσονται τόσο οι «παραδοσιακές» λειτουργίες, όπως καταλογογράφηση, θεματική ανάλυση, ευρετηρίαση και ταξινόμηση, αλλά επίσης, και σε συνδυασμό με αυτές, η περιγραφή και οργάνωση των πόρων (ηλεκτρονικών κ.ά.), τα μεταδεδομένα, η επεξεργασία της φυσικής γλώσσας, καθώς και ζητήματα σχετικά με το σημασιολογικό ιστό και την κοινωνική δικτύωση» (Καπιδάκης et al., 2015).

**Διαχείριση Πληροφορίας:** Είναι ο (1) «σχεδιασμός, έλεγχος και εκμετάλλευση πηγών πληροφοριών» (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, 2012).

(2) «Η διαχείριση της πληροφορίας είναι ένα κρίσιμο κομμάτι της διαχείρισης των λειτουργιών ενός οργανισμού και έχει ως καθήκον τη διασφάλιση της καλύτερης δυνατής χρήσης πληροφοριών που παραπέμπουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού» (Krcmar, 2015).

(3) «Ο οικονομικός, αποδοτικός και αποτελεσματικός συντονισμός της παραγωγής, ελέγχου, αποθήκευσης, ανάκτησης και διάδοσης πληροφοριών από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές, με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού» (White, 1985).

Στην παρούσα εργασία, επιλέγεται ο δεύτερος ορισμός, καθώς επικεντρώνεται στο πόσο σημαντική είναι η διαχείριση της πληροφορίας σε έναν οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του.

**Γνώση:** (1) «Αντίληψη που βασίζεται στη λογική και μπορεί να επαληθευτεί» (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, 2012).

(2) «Το σύνολο των μαθήσεων που αποκτήθηκαν με την παρατήρηση και τη μελέτη σε ένα επιστημονικό πεδίο» (Δημητράκος, 1963).

(3) «γνώση είναι ο σχηματισμός μιας τεκμηριωμένης γνώμης, η οποία ενισχύει την ικανότητα του ατόμου για αποτελεσματική δράση» (Nomaka, 1994).

Στην παρούσα εργασία, πραγματοποιείται εκτενής ανάλυση της έννοιας αυτής. Συνάμα, επιλέγεται ο τρίτος ορισμός, καθώς σε αυτή την εργασία, γίνεται λόγος για την εταιρική γνώση και τη χρησιμότητα αυτής στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μία επιχείρηση. Συνεπώς, γίνεται και αναφορά της ενίσχυσης της ικανότητας του ατόμου για αποτελεσματική δράση μέσω της ανάπτυξης της γνώσης.

**Διαχείριση Γνώσης:** «Η διαχείριση της γνώσης είναι έννοια που κατά κάποιο τρόπο αποτελεί συνέχεια και συμπληρώνει την έννοια της διαχείρισης της πληροφορίας, αφού προέκυψε ως αποτέλεσμα της ραγδαίας διεύρυνσης των πληροφοριακών πόρων, τόσο ως προς τον τύπο, όσο και ως προς τη μορφή υλικού, αλλά και της ανάγκης μετασχηματισμού πολλών και ασύνδετων μεταξύ τους πληροφοριών σε συλλογική γνώση. Με τη διαχείριση της γνώσης, υποδηλώνεται η συστηματική οργάνωση της πληροφορίας κάθε μορφής που εμπεριέχεται στη βιβλιοθήκη και κάθε άλλο οργανισμό, και που είναι καταχωρημένη σε τεκμήρια ή είναι ενσωματωμένη στην εμπειρία και τεχνογνωσία του προσωπικού» (Καπιδάκης et al., 2015).

**Βιβλιοθήκη Γνώσης:** (1) Η βιβλιοθήκη γνώσης σε μία εταιρία, είναι η μέθοδος και τα εργαλεία που μπορούν να συγκεντρώσουν τις εξειδικευμένες γνώσεις που αφορούν και είναι αποθηκευμένες σε κάθε άτομο, μετατρέποντας την κρυφή γνώση σε φαινομενική γνώση μέσω του στενού συντονισμού του προσωπικού. Έτσι, η δημιουργία μίας βιβλιοθήκης γνώσης σε μία εταιρία είναι το θεμέλιο της διαχείρισης της επιχειρησιακής γνώσης (Hu et al., 2006a).

(2) «Ένα εξιδανικευμένο σύστημα που παρέχει μια σειρά λειτουργιών για την οργάνωση και παρουσίαση πληροφοριών. Κάθε Βιβλιοθήκη Γνώσης βασίζεται σε έναν χώρο πληροφοριών που μοντελοποιεί τις σχέσεις μεταξύ των μονάδων πληροφοριών στη βιβλιοθήκη» (Rayner, 2009).

Ωστόσο, για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, η οποία αποσκοπεί στην αξιοποίηση βασικών αξόνων της διαχείρισης της πληροφορίας και της διαχείρισης της γνώσης, στην οποία περιλαμβάνονται η πρόσβαση, η αποτίμηση, διαχείριση, οργάνωση, και διάδοση της πληροφορίας μίας επιχείρησης / οργανισμού με τρόπο χρήσιμο (DiMattia & Oder, 1997), η

Βιβλιοθήκη Γνώσης θα χρησιμοποιηθεί ως το μέσο για τη συγκέντρωση της πληροφορίας αυτής, έτσι ώστε να εξυπηρετεί και να διευκολύνει τους τελικούς χρήστες – ήτοι τους δικηγόρους.

**Ανοικτή /ελεύθερη πρόσβαση:** «η ελεύθερη, άμεση, διαρκής και απαλλαγμένη από τέλη και τους περισσότερους περιορισμούς πνευματικών δικαιωμάτων διαδικτυακή πρόσβαση σε ψηφιακό ακαδημαϊκό και επιστημονικό περιεχόμενο» (ανάκτηση από <http://www.openaccess.gr/el/oa-about>, 27-09-2021).

**Ανοικτό ή ελεύθερο λογισμικό:** «είναι το λογισμικό που ο καθένας μπορεί ελεύθερα να χρησιμοποιεί, να αντιγράφει, να διανέμει και να τροποποιεί ανάλογα με τις ανάγκες του» (ανάκτηση από <https://mathe.ellak.gr>, 27-09-2021).

**Αρχειοθέτηση:** είναι η φυσική διευθέτηση των τεκμηρίων (Μπάγιας, 1998).

**Αυτό-αρχειοθέτηση:** είναι όταν «ο δημιουργός ενός έργου (συγγραφέας, ζωγράφος, κ.λπ.) εγγράφεται στο σύστημα καταχωρώντας τα βασικά στοιχεία του, όπως όνομα, διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ιδιότητα κ.λπ.. Στη συνέχεια, καταθέτει το έργο του (π.χ. άρθρο, διατριβή, κ.ά.) στο αποθετήριο συμπληρώνοντας τα βασικά στοιχεία της δουλειάς του (π.χ. τίτλο, λέξεις κλειδιά, γνωστικό πεδίο). Επιλέγει ο ίδιος με ποιο τρόπο και σε ποιους επιθυμεί να είναι το έργο του ανοιχτό και τέλος επισυνάπτει στο αποθετήριο το πλήρες έργο του σε ηλεκτρονική μορφή» (Κυριάκη-Μάνεση & Κουλούρης, 2015).

**Δημόσια νομική πληροφορία:** εκείνη που παράγεται από δημόσιους φορείς που έχουν καθήκον να παράγουν νόμους και να τους δημοσιοποιούν (Greenleaf, Mowbray & Chung, 2012).

**Διανοητική ιδιοκτησία:** ορίζεται το σύνολο των αποκλειστικών δικαιωμάτων επί πνευματικών δημιουργημάτων. Χωρίζεται σε δύο σκέλη: αφενός στη βιομηχανική ιδιοκτησία, η οποία περιλαμβάνει τις εφευρέσεις (διπλώματα ευρεσιτεχνίας), τα σήματα, τα βιομηχανικά σχέδια και υποδείγματα και τις γεωγραφικές ενδείξεις, και αφετέρου στην πνευματική ιδιοκτησία, η οποία καλύπτει τα καλλιτεχνικά και λογοτεχνικά έργα (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2021).

**Νομική πληροφορία:** (1) «Οι νομικές πληροφορίες, με απλά λόγια, αναφέρονται τόσο σε έντυπες όσο και σε ηλεκτρονικές πληροφορίες που χρειάζονται οι νομικοί επαγγελματίες για την πρόοδο του επαγγέλματός τους» (Ali et al., 2018).

(2) Οι πληροφορίες που σχετίζονται με το δίκαιο, οι οποίες αποκτούν νομική σημασία είτε επειδή δημιουργούνται / εκδίδονται από νομικό πρόσωπο ή ίδρυμα, είτε γιατί χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη δηλώσεων σχετικά με τον νόμο (Richards, 2009).

Περαιτέρω ανάλυση του όρου αυτού, θα πραγματοποιηθεί στο δεύτερο κεφάλαιο.

**Νομική πληροφορική:** «η επιστήμη της εφαρμογής πληροφορικών μεθόδων επί των δομών των πληροφοριών και αποφάσεων στο νομικό σύστημα και τη νομική επιστήμη» (Γιαννόπουλος, 2018)

**Πνευματική ιδιοκτησία:** Η πνευματική ιδιοκτησία αποτελεί είδος δικαιώματος επί άυλων αγαθών, εδώ έργων της διανοίας, και ανήκει στην ευρύτερη κατηγορία των δικαιωμάτων που προστατεύουν τα έργα της ανθρώπινης διάνοιας και είναι γενικότερα γνωστά με τον τίτλο Δικαιώματα Διανοητικής Ιδιοκτησίας. Η πνευματική ιδιοκτησία, που πλέον ουσιαστικά ταυτίζεται με αυτό που στο Αγγλοαμερικανικό δίκαιο ονομάζεται "Copyright", δίδει ένα περιορισμένο στο χρόνο, αλλά απόλυτο και αποκλειστικό δικαίωμα στο δημιουργό έργων του πνεύματος, όπως αυτά ορίζονται στο νόμο, να ασκεί μία σειρά από εξουσίες, οικονομικής και ηθικής φύσεως (HEAL LEGAL, n.d.).

## **1.7 Οργάνωση Κεφαλαίων ή Διάρθρωση της Εργασίας**

Στο Κεφάλαιο 2 γίνεται εισαγωγή στην έννοια της πληροφορίας και ό,τι την αφορά. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τη βιβλιογραφική επισκόπηση σε έννοιες που την αντιπροσωπεύουν, όπως είναι η γνώση, τα δεδομένα, η τεκμηρίωση, η ταξινόμηση και γενικότερα ό,τι συμπεριλαμβάνεται στην επιστήμη της πληροφόρησης. Στη συνέχεια, εμβαθύνει στη νομική πληροφορία, καθώς αυτή κυρίως αφορά ένα δικηγορικό γραφείο.

Το Κεφάλαιο 3 περιλαμβάνει μία εισαγωγή στη διαχείριση της γνώσης και πως τη συναντάμε στο επαγγελματικό περιβάλλον. Στη συνέχεια, επικεντρώνεται στα δικηγορικά γραφεία και

στο πως αυτά λειτουργούν και διαχειρίζονται την πληροφορία, επισημαίνοντας τη σημαντικότητα της οργάνωσής της.

Το Κεφάλαιο 4 περιλαμβάνει την ανάλυση του τι είναι η Βιβλιοθήκη Γνώσης, τη χρησιμότητά της σε μία επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα σε ένα δικηγορικό γραφείο, καθώς επίσης και το πως αυτή λειτουργεί ως μέσο διαχείρισης της γνώσης. Κατ' επέκταση, δίνεται το έναυσμα για μια πλήρη περιγραφή για τη νομική βιβλιοθηκονομία και το ρόλο των βιβλιοθηκονόμων στα νομικά γραφεία.

Το Κεφάλαιο 5 περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των πληροφοριακών συστημάτων που υπάρχουν τόσο για την οργάνωση και διαχείριση της πληροφορίας όσο και για την πρόσβαση σε νομικό περιεχόμενο για νομική έρευνα με στόχο πάντοτε την ανάπτυξη ενός μοντέλου βιβλιοθήκης γνώσης για νομική πληροφορία.

Το Κεφάλαιο 6 περιλαμβάνει τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε και ειδικότερα την ανάλυση της μεθοδολογίας της μελέτης περίπτωσης η οποία συμπληρώνεται από τη συμμετοχική παρατήρηση και τη συνέντευξη με τον υπεύθυνο του φορέα. Επίσης παρουσιάζεται και η μεθοδολογία ανάπτυξης μοντέλου μιας Βιβλιοθήκης Γνώσης σύμφωνα με τις ανάγκες που προέκυψαν.

Το Κεφάλαιο 7 περιλαμβάνει την ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τη μελέτη περίπτωσης.

Το Κεφάλαιο 8 περιλαμβάνει το μοντέλο ανάπτυξης μιας Βιβλιοθήκης γνώσης αξιοποιώντας τις τεχνικές ανάπτυξής του, σύμφωνα με τα δεδομένα που προέκυψαν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση που αναπτύχθηκε στα κεφάλαια 3 και 4, την συλλογή στοιχείων από τον υπό μελέτη οργανισμό, καθώς επίσης και την συνέντευξη.

Το Κεφάλαιο 9 περιλαμβάνει τα συμπεράσματα και την αντιστοίχισή τους με τα ερευνητικά ερωτήματα και τους στόχους της εργασίας και καταγράφονται προτάσεις για την ανάπτυξη μιας Βιβλιοθήκης Γνώσης αλλά και για περαιτέρω έρευνα.



## **Κεφάλαιο 2. Η πληροφορία και οι έννοιες που την αντιπροσωπεύουν**

### **2.1 Ανάλυση των εννοιών «δεδομένα», «πληροφορία» και «γνώση»**

Είναι γνωστό ότι σε καθημερινή βάση όλοι οι άνθρωποι γίνονται αποδέκτες πλήθους πληροφοριών. Η πληροφορία, ως μία πολύπλοκη και δύσκολα οριζόμενη έννοια, συναντάται σε όλα σχεδόν τα επιστημονικά πεδία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην μπορεί να της δοθεί ένας μόνο ορισμός και μάλιστα γενικός, καθώς η πληροφορία ως όρος ανάλογα με το επιστημονικό πεδίο στο οποίο την βρίσκουμε, έχει διαφορετική σημασία.

Θα έλεγε κανείς ότι πλέον επικρατεί ο όρος «κοινωνία της πληροφορίας», χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η πληροφορία είναι κάτι νεότερο. Από τα αρχαία κιόλας χρόνια, ο άνθρωπος εκτός από την ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών, προκειμένου να επιβιώσει χρειαζόταν και την ανταλλαγή πληροφοριών έτσι ώστε να υπάρξει η απαιτούμενη εξέλιξη μέσα στο οργανωμένο κοινωνικό σύνολο. Όμως, λαμβανομένου υπόψη ότι μία πληροφορία προκύπτει από τη συλλογή συναφή δεδομένων, θα χρειαστεί πρωτίστως να δούμε το ρόλο των δεδομένων που υπάρχουν σε μια επιχείρηση.

Είναι γνωστό ότι, συλλέγοντας πολλά δεδομένα μέσα σε μία βάση, τα οποία αφορούν τις λειτουργικές ανάγκες μιας επιχείρησης, κατά την επεξεργασία τους και εν γένει διαχείρισή τους, μπορεί να προκύψει χρήσιμη πληροφορία η οποία δίνει τη δυνατότητα να λειτουργήσει ως εργαλείο επιχειρηματικής ευφυΐας για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων (Roiger & Geatz, 2008). Ως επιχειρηματική ευφυΐα ορίζεται «ένα σύνολο από μεθόδους ανάλυσης, τεχνολογίες, ικανότητες και στρατηγικές, οι οποίες στόχο έχουν την επεξεργασία των διαθέσιμων δεδομένων και την εξαγωγή χρήσιμης πληροφορίας από αυτά, για την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων» (Κύρκος, 2015).

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι για να μπορέσει να προκύψει η χρήσιμη πληροφορία, χρειάζεται να χρησιμοποιηθούν μηχανισμοί αναζήτησης για τη διασταύρωση και την επεξεργασία των μη επεξεργασμένων δεδομένων. Αυτό οδηγεί στη δομημένη πληροφορία, καθώς εξάγεται από οργανωμένα δεδομένα και έχει τη δυνατότητα να δώσει απάντηση σε σαφή διατυπωμένα ερωτήματα.

Κατά συνέπεια, ως βασική προϋπόθεση για ορθές αποφάσεις αποτελεί η πλήρης κατανόηση και γνώση του περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση, όπως επίσης και ο εντοπισμός της έγκυρης πληροφόρησης. Εξάλλου δεν μπορεί να αμφισβητηθεί το γεγονός ότι η πληροφορία αποτελεί ένα από τα πιο πολύτιμα κεφάλαια σε μία επιχείρηση.

Με σκοπό να κατανοηθεί πλήρως ο όρος «πληροφορία» θα ακολουθήσουν οι ορισμοί που έχουν εντοπιστεί. Αρχικά, όπως ορίζεται και στο Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής (1998), η πληροφορία είναι «(1) στοιχείο, μήνυμα (είδηση, ανακοίνωση, δήλωση, αναφορά κτλ.) που περιέχει και μεταδίδει μία γνώση για κπ. ή για κτ.; (2α) ποιοτικός συντελεστής, που καθορίζει τη θέση ή την κατάσταση ενός συστήματος ελέγχου; (2β) το περιεχόμενο ενός μηνύματος, που συντίθεται από σημεία ενός κώδικα». Μέσα από αυτόν τον ορισμό, διακρίνεται ότι ο όρος «πληροφορία» προσδιορίζεται με σαφήνεια. Ωστόσο, όπως ήδη προαναφέρθηκε ο όρος αυτός προσδιορίζεται καλύτερα, ανάλογα με το πεδίο το οποίο καλύπτει. Γι' αυτό εδώ μελετάται και η εννοιολογική του σημασία.

Ο Madden (2000), προκειμένου να μπορέσει να περιγράψει την έννοια της πληροφορίας, προσπάθησε να κάνει αντιληπτό το ευρύτερο πεδίο διαχείρισης της πληροφορίας (Information Management), δίνοντας τον εξής ορισμό: «πληροφορία μπορεί να ονομαστεί το κίνητρο που απορρέει από ένα σύστημα και το οποίο επηρεάζει την ερμηνεία ενός άλλου συστήματος με βάση είτε τη σχέση του δεύτερου συστήματος με το πρώτο, είτε την κοινή σχέση των δύο συστημάτων με ένα συγκεκριμένο περιβάλλον».

Εν συνεχεία, μέσα από τη διαδικασία συλλογής πληροφοριών, προκύπτει το υλικό της γνώσης. Η λογική ακολουθία που επικρατεί είναι από το δεδομένο προς στη γνώση, έχοντας ως ενδιάμεσο στάδιο την πληροφορία. Οι πληροφορίες μετατρέπονται σε γνώση. Όπως αναφέρουν οι Χατζηγεωργίου και Τζωρτζακάκη (2003), η γνώση είναι γενική και σχηματικά οργανωμένη, έχοντας μια συγκεκριμένη δομή στο μυαλό του ατόμου, ενώ οι πληροφορίες είναι ανεξάρτητες ειδικές και συγκεκριμένες μονάδες, που δεν συνδέονται μεταξύ τους. Για να προκύψει η γνώση, απαιτείται η μεσολάβηση και αλληλεπίδραση των ατόμων σε αντίθεση με την πληροφορία που είναι αντικειμενική.

Εφόσον πραγματοποιήθηκε η διάκριση των όρων αυτών, είναι χρήσιμο να αναφερθεί και η ανάγκη διαχείρισης της πληροφορίας και πιο συγκεκριμένα η τεκμηρίωση και η ταξινόμηση αυτής, όπως ορίζονται από την επιστήμη της πληροφόρησης.

### **2.1.1 Πληροφορία και γνώση**

Η πληροφορία είναι το αρχικό συστατικό για την παραγωγή της γνώσης. Είναι αυτό που προσλαμβάνουμε με τις αισθήσεις μας και αποτελεί το ερέθισμα για τον ανθρώπινο νου, που θέτει σε κίνηση τη συσσώρευση εμπειριών, τη σύγκριση και τη συνειδητοποίηση της αναγνώρισης φαινομένων. Αποτελεί πρωταρχικό στοιχείο και ταυτόχρονα το σημείο εκκίνησης για την παραγωγή της γνώσης, το μήνυμα το οποίο δημιουργεί, προσθέτει, δομεί ή τροποποιεί τη γνωστική διαδικασία. (Κυριάκη-Μάνεση, Δάφνη Πανεπιστημιακές Σημειώσεις: Συστήματα Θεματικής Πρόσβασης, Αθήνα, 2012)

Η γνώση διαμορφώνεται με βάση τη συνεχή αποτύπωση εντυπώσεων και τη συσσώρευση πληροφοριών που οδηγούν στο σχηματισμό εμπειριών, αποτελεί δηλαδή τη γνωριμία των πραγμάτων (Λεξικόν της Ελληνικής γλώσσας, 1934). Άρα η γνώση των πραγμάτων είναι σχετική ως προς την αντίληψη του ατόμου για αυτά και όχι ως προς την πραγματική τους υπόσταση. Ο όρος γνώση, αποτελεί θέμα μακρών επιστημολογικών συζητήσεων και έχουν δοθεί διαφορετικές ερμηνείες για αυτήν. Ο Καντ διατύπωσε την άποψη ότι «δεν μπορούμε να έχουμε γνώση για τα πράγματα

αυτά κάθε αυτά. Ο κόσμος τον οποίο θέλουμε να προβλέπουμε, να ελέγχουμε και να καταλαβαίνουμε είναι ο κόσμος της εμπειρίας μας και όχι ο κόσμος των πραγμάτων». (Κυριάκη-Μάνεση, Δάφνη Πανεπιστημιακές Σημειώσεις: Συστήματα Θεματικής Πρόσβασης, Αθήνα, 2012). Δίνεται, δηλαδή, μια ερμηνεία της γνώσης η οποία αποκτάται μέσα από τη συγκριτική αντίληψη των πραγμάτων και την άμεση μετατροπή της αντίληψης αυτής σε εμπειρία. Μια συναφή, αλλά όχι εντελώς όμοια, ερμηνεία της λέξης «γνώση» δίνει και το λεξικό (Δημητράκος, 1963) το οποίο την παρουσιάζει «ως το σύνολο των μαθήσεων που αποκτήθηκαν με την παρατήρηση και τη μελέτη σε ένα επιστημονικό πεδίο». Οι ερμηνείες ουσιαστικά είναι συνεχόμενες καθώς η παρατήρηση στοχεύει στην απόκτηση εμπειριών, καθώς η δε διαδικασία της παρατήρησης αποτελεί εμπειρική πράξη.

Πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι έχει αφιερωθεί περισσότερος χρόνος στις εφαρμογές της γνώσης, στο τί δηλαδή μπορεί να κάνει η γνώση για τον άνθρωπο και λιγότερο στη διατύπωση των ορισμών και στον προσδιορισμό της φύσης της. Το κεντρικό σημείο που επιδιώχθηκε δεν είναι η προσέγγιση της γνωστικής αλήθειας αλλά οι δράσεις και οι εφαρμογές που προκύπτουν ως αποτελέσματά της. (Κυριάκη-Μάνεση, Δάφνη Πανεπιστημιακές Σημειώσεις: Συστήματα Θεματικής Πρόσβασης, Αθήνα, 2012)

Έχοντας τώρα ως αφετηρία μια εφαρμοσμένη επιστήμη όπως η Επιστήμη της Πληροφορίας, η οποία επιδιώκει τη διαχείριση των πληροφοριών και τη χρήση τους για τη βελτίωση της ζωής του ανθρώπου, ερχόμαστε να εξετάσουμε τη γνώση από την εφαρμοσμένη της πλευρά, δηλαδή από τις δυνατότητες των αποτελεσμάτων της. Με βάση αυτή την προσέγγιση «γνώση είναι ο σχηματισμός μιας τεκμηριωμένης γνώμης, η οποία ενισχύει την ικανότητα του ατόμου για αποτελεσματική δράση» (Nomaka, 1994).

Η διαμόρφωση αυτής της τεκμηριωμένης γνώμης στηρίζεται στη συγκέντρωση και νοητική επεξεργασία πληροφοριών που προσλαμβάνει το άτομο από το περιβάλλον του.

### 2.1.2 Η αναγκαιότητα της πληροφορίας και της γνώσης

Ένας από τους πρωταρχικούς σκοπούς του ατόμου είναι η συγκέντρωση αυτής της γνώσης με στόχο την επαναχρησιμοποίησή της σε δεδομένη στιγμή αναγκαιότητάς της, για να δομηθεί μια νέα σύνθεση εμπειριών και να προωθηθεί σε ωφέλιμες εφαρμογές. Η γνώση δηλαδή στοχεύει στη βελτίωση των συνθηκών ζωής και στην κάθε είδους εξέλιξη του ανθρώπου είτε αυτή είναι οικονομική, είτε είναι πολιτιστική ή ηθική. Αποτελεί δηλαδή μηχανισμό εξέλιξης και μηχανισμό αναπτυξιακής διαδικασίας. Η δυναμική αυτή είναι σωρευτική ως προς τη δομή της, καθώς η γνώση χτίζεται πάνω σε άλλη γνώση, και ανταγωνιστική ως προς τη φύση της καθώς η μεγιστοποίηση της αξιοποίησής της μεγιστοποιεί και τα αποτελέσματα της.

Με βάση όλα τα παραπάνω είναι κατανοητό ότι η πληροφορία αποτελεί κεντρικό σημείο ανάπτυξης για τον άνθρωπο τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Για το λόγο αυτό έχει δημιουργήσει πληροφοριακούς οργανισμούς και μια σειρά διαχειριστικών διαδικασιών που να του επιτρέπουν την άμεση πρόσβαση σε αυτή. Οι βιβλιοθήκες, τα αρχεία, τα μουσεία και οι κάθε είδους μονάδες πληροφόρησης δεν είναι τυχαία δημιουργήματα αλλά συγκεκριμένα, επιφορτισμένα με ρόλους καθοριστικούς για την εξέλιξη των ανθρώπινων κοινωνιών.

Στη σημερινή εποχή που η κοινωνία μας χαρακτηρίζεται ως η κοινωνία της πληροφορίας και συχνά ως η κοινωνία της γνώσης, «η γνώση είναι μια οικονομική πραγματικότητα και όχι μια αφηρημένη έννοια. Η πληροφορία, υφίσταται ως εμπορεύσιμο αγαθό, έχει ένα κόστος παραγωγής και στην πορεία της διαμορφώνεται η ζήτησή της. Οι δύο αυτοί παράγοντες προσδιορίζουν την τιμή της. Κατά τη διαδικασία αυτή προκύπτει αφενός το αγοραστικό κόστος και αφετέρου το ανάλογο τίμημα μεταπώλησης της πληροφορίας. Ο ρόλος των βιβλιοθηκών, των αρχείων και των μουσείων, στην πρώτη περίπτωση, είναι ο εντοπισμός και η εξασφάλιση πρόσβασης στην πληροφορία. Στη δεύτερη περίπτωση, εκείνη της διάθεσης της πληροφορίας, διαπιστώνουμε ότι σε αντίθεση με τους νόμους της ελεύθερης αγοράς, οι προαναφερόμενοι οργανισμοί εξαιτίας της παράδοσης και της φύσης τους ως

κοινοφελείς οργανισμοί, διαθέτουν δωρεάν την πληροφορία στο κοινό τους» (Κυριάκη-Μάνεση, Κέντρα Τεκμηρίωσης και Πληροφόρησης: Ρόλος, Λειτουργίες, Οργάνωση, 1999).

### **2.1.3 Οργάνωση της γνώσης (knowledge organization KO)**

Ο όρος οργάνωση της γνώσης χρησιμοποιείται πλέον ως κλάδος της επιστήμης της πληροφορίας και περιλαμβάνει τις διαδικασίες περιγραφής και οργάνωσης ενός τεκμηρίου. Οι διαδικασίες αυτές γίνονται στις βιβλιοθήκες, τα αρχεία, τα μουσεία και τους λοιπούς πληροφοριακούς οργανισμούς είτε από επαγγελματίες της πληροφόρησης είτε από αυτοματοποιημένα συστήματα, δηλαδή μέσω υπολογιστών. Η οργάνωση της γνώσης αποτελεί ένα επιστημονικό πεδίο που εξετάζει τις διαδικασίες, τα συστήματα και τα πρότυπα οργάνωσης της γνώσης, καθώς και τις μεθόδους και τρόπους παρουσίασης των αποτελεσμάτων της οργάνωσης. Όλες οι διαδικασίες, τα συστήματα και τα πρότυπα αξιοποιούν τις τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών. Η οργάνωση της γνώσης αποτελεί κεντρικό πεδίο των επιστημών της πληροφορίας και βασική διαδικασία των οργανισμών πληροφόρησης. Αποτελεί επίσης, πεδίο ανάπτυξης θεωριών και μεθόδων καθώς και πεδίο εφαρμογών. (Κυριάκη-Μάνεση, Δάφνη Πανεπιστημιακές Σημειώσεις: Συστήματα Θεματικής Πρόσβασης, Αθήνα, 2012) Ωστόσο, για τον όρο γνώση θα πραγματοποιηθεί περαιτέρω ανάλυση σε επόμενο κεφάλαιο.

## **2.2 Επιστήμη της Πληροφόρησης και Διαχείριση της Πληροφορίας**

Η επιστήμη της πληροφόρησης, ορίζεται ως η «μελέτη των λειτουργιών, της δομής και μετάδοσης πληροφοριών και διαχείριση των συστημάτων πληροφοριών» (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, 2012). Αναλυτικότερα, στοχεύει στην οργάνωση της πληροφορίας και της γνώσης, προκειμένου να διευκολύνει την πρόσβαση σε αυτή από τους χρήστες. Έχει άμεση συνεργασία με τον τομέα της πληροφορικής και διάφορων κοινωνικών επιστημών, κάτι που την καθιστά διεπιστημονικό αντικείμενο.

Ωστόσο, η επιστήμη της πληροφόρησης ταυτίζεται με τον όρο «βιβλιοθηκονομία», λόγω της συσχέτισης που έχει με την οργάνωση και την λειτουργία των βιβλιοθηκών. Ενέργειες όπως είναι η ανάκτηση των πληροφοριών, πρόσκτηση και ανάπτυξη συλλογής, συντήρηση του υλικού, η ταξινόμησή του, η οργάνωση και η ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης πληροφοριών, είναι μερικές από τις πολλές ενέργειες για τις οποίες είναι υπεύθυνη η βιβλιοθηκονομία. Φυσικά, δεν μπορεί να παραλειφθεί η διαχείριση γνώσης για την οποία θα πραγματοποιηθεί αναλυτική περιγραφή σε μεταγενέστερο κεφάλαιο. Αυτό το κεφάλαιο θα επικεντρωθεί κυρίως στους όρους της ανάκτησης, τεκμηρίωσης και ταξινόμησης της πληροφορίας, καθώς αφορά κυρίως την οργάνωσή της και εν γένει τη διαχείριση αυτής.

### **2.2.1 Ανάκτηση της πληροφορίας**

Ένας χρήστης που χρειάζεται να αναζητά πληροφορίες συναφείς μεταξύ τους, δημιουργεί αυτόματα την ανάγκη της καταγραφής και επεξεργασίας αυτών, έτσι ώστε με αυτόν τον τρόπο να μπορέσουν να ανακτηθούν. Δεδομένου ότι υπάρχει μεγάλος όγκος αδόμητης πληροφορίας στην οποία δεν έχει πραγματοποιηθεί η κατάλληλη επεξεργασία, οδηγεί στην σκέψη ότι η πληροφορία αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως χαμένη, καθώς δεν υπάρχει τρόπος να αναγνωριστεί και κατ' επέκταση να ανακτηθεί. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι η ανάκτηση της πληροφορίας αποτελεί κύριο μέλημα των βιβλιοθηκών, καθώς αρμοδιότητά τους είναι η συγκέντρωση όλης της πληροφορίας, η οργάνωση του υλικού και στη συνέχεια η επεξεργασία του, προκειμένου να είναι προσβάσιμη στο κοινό. Όμως, η ανάκτηση πληροφοριών δεν αφορά μόνο τον χώρο των βιβλιοθηκών. Από τότε που έχει κάνει την εμφάνισή του και έχει αναπτυχθεί το διαδίκτυο, παράλληλα έχει και εξακολουθεί να αυξάνεται και η πληροφορία, με αποτέλεσμα να απαιτείται ο σχεδιασμός συστημάτων ανάκτησης πληροφοριών (ΣΑΠ). Ωστόσο, ο ΣΑΠ έρχεται αντιμέτωπος με πολλές προκλήσεις που αφορούν στην ανάκτηση της πληροφορίας (Roiger & Geatz, 2008). Η αποθήκευση και η ανάκτηση του υλικού είναι κάτι που ερευνάται από τη δεκαετία του 40 μέχρι και σήμερα. Ωστόσο, η ανάπτυξη των υπολογιστών και του παγκόσμιου ιστού, έχουν παίξει καθοριστικό ρόλο στην επεξεργασία της

πληροφορίας και πιο συγκεκριμένα στην αποθήκευση, πρόσβαση και αναζήτησή της (Ceri et al., 2013).

Με αυτόν τον τρόπο, λοιπόν, η δημιουργία του επιστημονικού κλάδου της Ανάκτησης Πληροφορίας (ΑΠ), προέκυψε μέσα από την προσπάθεια να καλυφθούν οι πληροφοριακές ανάγκες του κάθε χρήστη που έχει κατά την αναζήτηση συναφούς πληροφορίας, την αποθήκευση και την επεξεργασία της, προκειμένου να είναι ανακτήσιμη. Σύμφωνα με τους Manning, Raghavan και Schutze (2008) η ανάκτηση πληροφοριών ορίζεται ως «η αναζήτηση και εύρεση υλικού (συνήθως εγγράφων) αδόμητης φύσης (συνήθως κείμενο) που ικανοποιεί μια πληροφοριακή ανάγκη μέσα από μεγάλες συλλογές (συνήθως αποθηκευμένες σε υπολογιστές)». Όπως, επίσης, και οι Baeza-Yates και Ribeiro-Neto (2011), αναφέρουν ότι «η ανάκτηση πληροφοριών ασχολείται με την αναπαράσταση, αποθήκευση, οργάνωση και πρόσβαση πληροφοριακών τεκμηρίων (items), όπως έγγραφα, ιστοσελίδες, Online κατάλογοι, δομημένα και ημι-δομημένα αρχεία, αντικείμενα πολυμέσων. Η αναπαράσταση και οργάνωση των πληροφοριακών τεκμηρίων θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να παρέχει στους χρήστες εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία που τους ενδιαφέρει».

Η ανάκτηση της πληροφορίας, όμως, είναι μια ενέργεια που περιλαμβάνεται στην τεκμηρίωση αυτής. Συνεπώς, παρακάτω θα πραγματοποιηθεί μία ανάλυση του όρου τεκμηρίωση στην πληροφορία.

### **2.2.2 Τεκμηρίωση της πληροφορίας**

Όπως δίνεται στον Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (2012), η τεκμηρίωση ορίζεται ως η «συνεχής και συστηματική συλλογή και επεξεργασία εγγεγραμμένων πληροφοριών, με σκοπό την αποθήκευση, ταξινόμηση, ανάκτηση, χρησιμοποίηση ή μετάδοση αυτών». Ο όρος τεκμηρίωση έκανε την πρώτη του εμφάνιση στο περιοδικό «Journal of Documentation», το 1945, όπου του δόθηκε ο ορισμός «οποιαδήποτε διεργασία εξυπηρετεί το να καταστεί ένα τεκμήριο διαθέσιμο σε όποιον αναζητά τη γνώση» (Καπιδάκης et al., 2015). Επίσης, στη Γαλλία κατά τον 18<sup>ο</sup> αιώνα ορίστηκε ως



το γνωσιακό περιβάλλον που έχει ως κύρια αρμοδιότητα την καταλογογράφηση και ταξινόμηση των βιβλίων, αποσκοπώντας στην παροχή των πληροφοριών (Καπιδάκης et al., 2015)(Woledge, 1983).

Όμως, η τεκμηρίωση περιλαμβάνει και άλλες διαδικασίες – ήτοι «βιβλιοθηκονομία και οργάνωση υπηρεσιών πληροφόρησης, βιβλιογραφία και καταλογογράφηση, σύνταξη περιλήψεων και ευρετηρίαση, ταξινόμηση και αρχειοθέτηση, φωτογραφικές και μηχανικές μέθοδοι αναπαραγωγής» (Καπιδάκης et al., 2015).

Σύμφωνα με τα ανωτέρω αναφερόμενα, οι διεργασίες που περιλαμβάνονται στη διαδικασία της τεκμηρίωσης, είναι η ανάλυση και περιγραφή του περιεχομένου των τεκμηρίων και καταλήγει στην αποθήκευση αυτών, προκειμένου να είναι δυνατή η αναζήτηση και η ανάκτησή τους για τις ανάγκες μίας έρευνας. Ωστόσο, σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι στην αποθήκευση των τεκμηρίων, εννοείται και η ταξινόμηση αυτών, ώστε να είναι δυνατή η ανάκτησή τους.

### **2.2.3 Ταξινόμηση της πληροφορίας**

Η ταξινόμηση είναι μία διαδικασία στον τομέα της επιστήμης της πληροφόρησης, όπου αφορά την τοποθέτηση των τεκμηρίων σε λογική σειρά, με βάση τη θεματολογία τους, ξεκινώντας από το γενικό προς το ειδικό (Καπιδάκης et al., 2015). Αυτό αποσκοπεί στην θεματική ομαδοποίηση των τεκμηρίων, ώστε να είναι ανακτήσιμα από τους χρήστες. Για το λόγο αυτό, έχουν δημιουργηθεί διάφορα συστήματα ταξινόμησης. Αντίστοιχα, στο χώρο της βιβλιοθηκονομίας τα συστήματα ταξινόμησης διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες: ιεραρχικό, απαριθμητικό και φασετικό. Ωστόσο, επικρατεί το ταξινομικό σύστημα του Dewey και της βιβλιοθήκης του Κογκρέσου, τα οποία ανήκουν στην κατηγορία των ιεραρχικών συστημάτων ταξινόμησης.

Για να επιλέξει κάποιος τι σύστημα ταξινόμησης θα χρησιμοποιήσει στον οργανισμό του, εξαρτάται από το μέγεθος του πληροφοριακού υλικού που κατέχει, καθώς επίσης και από τα εργαλεία που διαθέτει – ήτοι ηλεκτρονικές υπηρεσίες και πηγές

πληροφόρησης. Όμως, σημαντικό ρόλο παίζει και το περιβάλλον στο οποίο ανήκει το πληροφοριακό υλικό, όπου στην προκειμένη γίνεται λόγος για το νομικό περιβάλλον και πιο συγκεκριμένα για τη νομική πληροφορία.

## **2.3 Νομική Πληροφορία και Νομική Πληροφορική**

Όπως προαναφέρθηκε, κάθε φορά δημιουργείται η ανάγκη να ορίζεται το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται η πληροφορία. Στην προκειμένη περίπτωση γίνεται αναφορά στο νομικό περιβάλλον και στη διαχείριση της νομικής πληροφορίας, μέσω της νομικής πληροφορικής.

Πρωτίστως, όμως, χρειάζεται να κατανοηθεί πλήρως το τι είναι η νομική πληροφορία. Γενικά, έχει παρατηρηθεί ότι δεν υπάρχει κάποιος επίσημος ορισμός για τη νομική πληροφορία. Ωστόσο, είναι απαραίτητος, καθώς έτσι δίνεται η δυνατότητα ενεργοποίησης της αναζήτησης και της ανάκτησης σχετικής βιβλιογραφίας, καθώς με τη συνδρομή της νομικής πληροφορικής, μπορεί να ενσωματωθεί ο ορισμός σε προγράμματα λογισμικού που αφενός ανακαλύπτουν και αφετέρου οργανώνουν πληροφορίες σχετικές με τον νόμο. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την προώθηση και εξέλιξη της διεπιστημονικής έρευνας που σχετίζεται με αυτόν τον τομέα. Συνάμα, θα διευκολυνθεί και ο ρόλος των επιστημόνων της πληροφόρησης, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την επεξεργασία και την οργάνωση της πληροφορίας τόσο στις βιβλιοθήκες όσο και στις ηλεκτρονικές βάσεις, καθώς έχοντας έναν ορθό ορισμό, εξασφαλίζεται η οριοθέτηση του τομέα αυτού, διατηρώντας έτσι τις εξειδικευμένες γνώσεις που κατέχουν οι βιβλιοθηκονόμοι στον τομέα των πληροφοριών που αφορούν το δίκαιο και τον νόμο.

Συνοψίζοντας, ο ορισμός των νομικών πληροφοριών θα πρέπει να συνάδει τόσο με τον ορισμό της επιστήμης των πληροφοριών όσο και με της επιστήμης των υπολογιστών. Ακόμη, να καλύπτει πληροφορίες που εκφράζουν τόσο τον νόμο ή κάτι σχετικά με το νόμο όσο και άτομα ή ιδρύματα / οργανισμούς που σχετίζονται με αυτόν. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να αναφέρεται σε πληροφορίες που σχετίζονται με

το δίκαιο, οι οποίες αποκτούν νομική σημασία είτε επειδή δημιουργούνται / εκδίδονται από νομικό πρόσωπο ή ίδρυμα, είτε γιατί χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη δηλώσεων σχετικά με τον νόμο (Richards, 2009). Συνεπώς, καθώς δεν υπάρχει επίσημος ορισμός που να συμπεριλαμβάνει όλα τα ανωτέρω κριτήρια, με γενική προσέγγιση η νομική πληροφορία μπορεί να οριστεί ως η πληροφορία η οποία εντοπίζεται είτε σε έντυπη είτε σε ψηφιακή μορφή και φέρει νομικό περιεχόμενο (Ali et al., 2018).

Στα δικηγορικά γραφεία, οι επαγγελματίες δικηγόροι καλούνται να αναζητήσουν το κοινό δίκαιο, όπου είναι γνωστό ως Νομολογίες, δηλαδή προηγούμενες αποφάσεις που επηρεάζουν τις τρέχουσες αποφάσεις και είναι συναφείς με τις υποθέσεις που έχουν αναλάβει. Για να επιτευχθεί η ανάκτηση των συναφών νομολογιών από τους δικηγόρους, χρειάζεται να αναζητήσουν ερωτήματα σε βάσεις δεδομένων νομικών περιεχομένων. Για το λόγο αυτό, προκειμένου να μπορέσει να επιτευχθεί η διαχείριση και η ανάκτησή της, δημιουργήθηκε η ανάγκη ανάπτυξης του κλάδου της Νομικής Πληροφορικής, όπου στην εποχή της κοινωνίας της πληροφορίας καλείται να αντιμετωπίσει σημαντικές προκλήσεις, καθώς υπάρχει ένας μεγάλος όγκος πολύπλοκων νομικών δεδομένων. Η νομική πληροφορική είναι τομέας της πληροφορικής, όπου ειδικεύεται στην οργάνωση και λειτουργία του νομικού συστήματος και εν γένει της νομικής επιστήμης με όσο το δυνατόν πιο ορθολογικό και αποτελεσματικό τρόπο (Ιγγλεζάκης, 2012).

Τα δικηγορικά γραφεία, ειδικεύονται στη γρήγορη και αποτελεσματική δημιουργία και διάχυση των νομικών πληροφοριακών στοιχείων (Khandelwal et al., 2003). Μάλιστα, έχοντας ως κύριο στόχο την ορθή παροχή νομικών συμβουλών, επενδύουν τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό τους όσο και στα πληροφοριακά τους στοιχεία, αναπτύσσοντας έτσι την παραγωγικότητα, την ανταγωνιστικότητα και κατ' επέκταση την επιτυχία τους. Αυτό συμβαίνει, καθώς η διαχείριση των πληροφοριακών στοιχείων σε ένα δικηγορικό γραφείο, εξασφαλίζει την ορθή αντιμετώπιση των επιχειρησιακών δεδομένων, πληροφοριών, περιεχομένου και γνώσεων ως

περιουσιακά στοιχεία, όπου με αυτό τον τρόπο αποφεύγεται ο αυξημένος κίνδυνος περιττού κόστους λόγω κακής χρήσης αυτών (Ladley, 2010).

### 2.3.1 Κατηγορίες Νομικής Πληροφορίας

Οι νομικές πληροφορίες είναι βασικές για όλους, τόσο για τους δικηγόρους όσο και για τους μη δικηγόρους. Γενικότερα, είναι αντιληπτό ότι το Κοινοβούλιο δεν θεσπίζει νόμους για την αποκλειστική χρήση από τους δικηγόρους. Ο νόμος είναι κατανοητός και χρησιμοποιείται από κάθε πολίτη. Ο τελευταίος οφείλει να είναι γνώστης όλων των θεμάτων που αφορούν τον νόμο και γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο στην περίπτωση που υπάρχει άγνοια του νόμου, δεν θεωρείται υπεράσπιση στα δικαστήρια. Για τον λόγο αυτό, η διάθεση νομικών πληροφοριών αποτελεί επιτακτική ανάγκη, καθώς έτσι επιτρέπει στους πολίτες να μπορούν να ζουν εντός νομικών ορίων. Ο νόμος, σε κάθε χώρα προϋποθέτει ότι κάθε πολίτης, ανεξάρτητα από την εκπαίδευσή του, οφείλει να γνωρίζει το νόμο. Οι πολίτες, προκειμένου να ανταποκριθούν σε αυτή την πρόκληση, θα πρέπει να ενημερώνονται για όλες τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στον νόμο, έτσι ώστε να είναι νομικά ενημερωμένοι και κατ'επέκταση να παραμένουν νομοταγείς πολίτες (Otiike, 1997).

Σύμφωνα με τους Ali, Tygo και Mohammed (2018), οι νομικές πληροφορίες μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες:

- **Δημόσιες Νομικές Πληροφορίες:** Είναι οι νόμοι όπου διέπουν τη σχέση μεταξύ των πολιτών και του κράτους, μέσα στο κράτος, π.χ. συνταγματικές νομικές πληροφορίες.
- **Ιδιωτικές Νομικές Πληροφορίες:** Αποτελούν τις σχέσεις μεταξύ των πολιτών, π.χ. κληρονομιά, επιχείρηση κ.λπ..
- **Διεθνείς Νομικές Πληροφορίες:** Αποτελούν τις σχέσεις μεταξύ των εθνικών κρατών και του νομικού πλαισίου όπως αυτό παρέχεται π.χ. Ηνωμένα Έθνη.

### 2.3.2 Επαγγελματίες Δικηγόροι και Νομικές Πληροφορίες

Οι δικηγόροι λειτουργούν σε ένα περιβάλλον γεμάτο πληροφορίες. Αν το σκεφτεί κανείς, οτιδήποτε κι αν κάνουν είτε παρέχουν νομικές συμβουλές, είτε εκπροσωπούν έναν πελάτη τους στο δικαστήριο, είτε συντάσσουν ένα νομικό έγγραφο, όλα αυτά απαιτούν πληροφορίες νομικού περιεχομένου. Όπως ανέφερε και ο Uche (1981), το επάγγελμα του δικηγόρου, πιθανώς να κατατάσσεται ως δεύτερο για κορυφαία χρήση πληροφορίας μετά από το επάγγελμα του ιστορικού.

Το έργο που εκτελεί ένας δικηγόρος, απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια, καθώς δεν μπορεί να γίνει αποδεκτό οτιδήποτε λιγότερο από την τελειότητα, καθώς αφενός μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την έκβαση μιας δικαστικής απόφασης και αφετέρου να επηρεάσει ένα νομικό επιχείρημα. Δεν αμφισβητείται το γεγονός ότι οι δικαστικές αποφάσεις έχουν νευραλγικές επιπτώσεις στους εμπλεκόμενους, το οποίο φτάνει μέχρι και την απονομή δικαιοσύνης.

Η σημασία της συνεχούς ενημέρωσης ενός δικηγόρου είναι απαραίτητη. Τα κείμενα αποτελούν το κυριότερο εργαλείο για το νομικό επάγγελμα και γι' αυτό μία καλά εφοδιασμένη νομική βιβλιοθήκη αναφοράς, είναι εξαιρετικά σημαντική για τον ίδιο τον δικηγόρο, όπως επίσης και για τον δικαστή. Αυτό συμβαίνει, διότι ένας δικηγόρος όταν υποβάλει δικόγραφα στα δικαστήρια, κάνει αναφορά σε νομικές αρχές και σε προηγούμενες αποφασισθείς υποθέσεις ως αρχές, προκειμένου να είναι κατά το δυνατό πληρέστερη η απόφαση που θα ληφθεί (Jegede, 1994).

Όμως, οι ανάγκες πληροφόρησης των δικηγόρων, επηρεάζονται κυρίως από το είδος της εργασίας που εκτελούν, καθώς οι δικηγόροι ασχολούνται με ποικίλες δραστηριότητες – ήτοι συμβουλεύουν τους πελάτες για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους, διενεργούν μεταβιβάσεις και μισθώσεις ακινήτων, πραγματοποιούν εμπορικές συμφωνίες, διαθήκες, εξυπηρετούν τους πελάτες με επενδυτικά και φορολογικά προβλήματα, εκπροσωπούν τους πελάτες τους σε δικαστήρια κ.λπ.. Όπως αναφέρει και ο Lloyd (1986) «η άσκηση του δικαίου περιλαμβάνει την ανάλυση ενός συνόλου πραγματικών περιστατικών ή υποθέσεων».

δηλαδή α. την προέκταση ορισμένων νομικών ζητημάτων που εγείρονται από τα πραγματικά περιστατικά ή τις υποθέσεις β. την εξέταση κάθε θέματος με τη σειρά του υπό το πρίσμα των εφαρμοστέων αρχών γ. σημειώσεις για το που είναι σαφής ο νόμος και που δεν είναι δ. εξεύρεση απάντησης, ει δυνατόν, σε ερωτήματα στα οποία ο νόμος είναι ασαφής και ε. νομικές ενέργειες ανάλογα με την περίπτωση».

Ωστόσο, οι δικηγόροι και εν γένει τα δικηγορικά γραφεία ειδικεύονται και εστιάζουν σε μερικούς τομείς του νόμου. Αυτό επηρεάζει άμεσα την ανάγκη και τη χρήση των πληροφοριών, καθώς είναι γνωστό ότι ορισμένοι τομείς δικαίου δεν απαιτούν τον ίδιο όγκο ερευνητικών και δικαιολογητικών σε σχέση με άλλους τομείς που μπορεί να είναι πιο δαπανηροί. Έτσι, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, οι δικηγόροι καλούνται να μπουν στη διαδικασία ανάκτησης, συγκέντρωσης, αξιολόγησης και χρήσης πληροφοριών, προκειμένου να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους (Leckie, 1996).

### **2.3.3 Πόροι Νομικής Πληροφόρησης (legal information resources)**

Οι νομικές πληροφορίες μπορούν να διακριθούν σε δύο βασικές ομάδες, σε πρωτογενείς πόρους και σε δευτερογενείς πόρους νομικής πληροφόρησης. Πιο συγκεκριμένα, ορισμένα παραδείγματα πρωτογενών πόρων νομικής πληροφόρησης, είναι οι Πράξεις του Κοινοβουλίου, η Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ) κ.λπ.. Από την άλλη, οι δευτερογενείς πόροι νομικής πληροφόρησης, είναι σχολιασμοί, περιοδικά, εγχειρίδια, λεξικά, καταλόγους κ.λπ..

Στο Λεξικό του Νόμου του Black, ο πόρος γενικότερα ορίζεται ως «κάθε ιδιοκτησία που μπορεί να μετατραπεί για να καλύψει τις ανάγκες ή να παρέχει τις απαραίτητες ανάγκες» (Garner, 2019). Σε μία νομική βιβλιοθήκη, όμως, εννοούνται οι πόροι πληροφόρησης που κατέχει η ίδια η βιβλιοθήκη και διακρίνονται σε ανθρώπινους πόρους και σε υλικούς πόρους. Οι ανθρώπινοι πόροι, είναι το προσωπικό, η ομάδα, κ.λπ., ενώ οι υλικοί πόροι είναι οι πηγές πληροφόρησης, ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις της βιβλιοθήκης κ.λπ..

Μία νομική βιβλιοθήκη διαθέτει συλλογές νομικών πληροφοριών, τις οποίες μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν όσοι έχουν την ιδιότητα των δικηγόρων, εκείνων που θεσπίζουν τους νόμους ή και που διαχειρίζονται τους νόμους.

#### **2.3.4 Πρόσβαση στους Πόρους Νομικής Πληροφόρησης**

Μία νομική βιβλιοθήκη είναι υπεύθυνη για τη διάθεση και κατ' επέκταση για την πρόσβαση στις νομικές πληροφορίες, καθώς χωρίς διαθέσιμες πληροφορίες, η προσβασιμότητα είναι δύσκολη και η χρήση αυτών οριακά αδύνατη. Έτσι, λοιπόν, η διαθεσιμότητα των πόρων πληροφόρησης είναι απαραίτητη για την προσβασιμότητα και ορίζεται ως «οι πληροφορίες που μπορούν να ληφθούν και να χρησιμοποιηθούν» (Stevenson, 2005).

Σημαντικό είναι να αναφερθεί, ότι η πρόσβαση στην πληροφόρηση γενικότερα, αποτελεί ανθρώπινο δικαίωμα και αναγράφεται στο άρθρο 19 της Οικουμενικής Διακήρυξης των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου ότι «ο καθένας έχει το δικαίωμα στην ελευθερία της γνώμης και της έκφρασης. Το δικαίωμα αυτό, περιλαμβάνει την ελευθερία εξαγωγής απόψεων χωρίς παρεμβάσεις, καθώς επίσης και την αναζήτηση, λήψη και ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών μέσω οποιουδήποτε μέσου ενημέρωσης ανεξαρτήτως συνόρων». Συνεπώς, παρέχοντας πρόσβαση στις πληροφορίες, επιτυγχάνεται η επιτάχυνση της προόδου σε ατομικό επίπεδο, αλλά και της εταιρικής εκπαιδευτικής ανάπτυξης (Oyeroke, 2012).

Οι βιβλιοθήκες, είναι υπεύθυνες για την προαγωγή της γνώσης τόσο μέσω της παροχής πόρων όσο και μέσω της εξασφάλισης πρόσβασης και αποτελεσματικής χρήσης των πόρων. Με τη βοήθεια, λοιπόν, των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ), οι βιβλιοθήκες γενικότερα και πιο συγκεκριμένα οι νομικές βιβλιοθήκες μπόρεσαν να αυτοματοποιήσουν τις δραστηριότητές τους, παρέχοντας και χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες μέσω διαφόρων πλατφορμών / ηλεκτρονικών βάσεων. Αυτό, εξυπηρετεί ιδιαίτερα τους δικηγόρους, καθώς καλούνται να αντιμετωπίσουν σε καθημερινή βάση, αρκετές προκλήσεις όπως είναι για παράδειγμα η προετοιμασία για το δικαστήριο, η σύνταξη σύντομων ενημερωτικών

σημειωμάτων και η πραγματοποίηση διαφόρων συναντήσεων, τα οποία καθιστούν επιτακτική ανάγκη να γνωρίζουν πολύ καλά τον νόμο και το που θα τον βρουν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η χρήση των νομικών βιβλιοθηκών να τους είναι απαραίτητη.

Ωστόσο, ζητήματα όπως είναι η διαχείριση και η διάχυση της νομικής πληροφορίας θα αναλυθούν στο επόμενο κεφάλαιο.



## Κεφάλαιο 3. Διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης

Τα τελευταία χρόνια, επικρατεί έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις, ο οποίος αυξάνεται όλο και περισσότερο, κάτι που έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις στην κατανόηση του ρόλου που κατέχει η πληροφορία. Μάλιστα, η πληροφορία και η γνώση αντιμετωπίζονται σε αρκετές επιχειρήσεις ως βασικό περιουσιακό στοιχείο. Ωστόσο, η γνώση και η πληροφορία συγκαταλέγονται στα άυλα περιουσιακά στοιχεία μίας επιχείρησης και η επένδυση σε αυτά μπορεί να θεωρηθεί πιο καθοριστική για την επιχείρηση απ' ό,τι στα υλικά περιουσιακά στοιχεία (Drucker et al., 2007).

Αυτό συμβαίνει, καθώς τα άυλα περιουσιακά στοιχεία είναι πιο σημαντικά από τα υλικά στο πλαίσιο διαμόρφωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όπως αναφέρει και η Green, (2006), πλέον διανύουμε το τρίτο στάδιο της οικονομικής εξέλιξης. Αναλυτικότερα, το πρώτο στάδιο αφορούσε την αγροτική οικονομία, όπου κράτησε και το περισσότερο διάστημα – ήτοι μέχρι το 18<sup>ο</sup> αιώνα – και επικεντρωνόταν κυρίως στον παράγοντα της γεωργικής παραγωγής. Το δεύτερο στάδιο άρχισε από την βιομηχανική επανάσταση, όπου είχε ως κύριο στοιχείο τις μηχανές, τους εργάτες και τους τεχνίτες. Το τρίτο στάδιο της οικονομικής εξέλιξης όπου αποκαλείται και ως «οικονομία της γνώσης» (knowledge economy), ξεκίνησε από το 1990 όπου και έχει ως κύριες βάσεις την εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορικής (information technology) και αυτούς που διαχειρίζονται και επεξεργάζονται τη γνώση, γνωστοί ως «εργάτες γνώσης» (knowledge workers).

Είναι γεγονός ότι μόλις έγινε η μετάβαση από την βιομηχανική επανάσταση στην οικονομία της γνώσης, δεν ήταν δυνατό να διατηρηθούν οι παλιές πρακτικές που χρησιμοποιούνταν στο πλαίσιο του ανταγωνισμού, καθώς δεν ήταν εξίσου αποτελεσματικές. Πλέον, στην επιτυχία της επιχείρησης καθοριστικό ρόλο παίζει η αξιοποίηση της επιχειρηματικής γνώσης.

### 3.1 Τι είναι Γνώση

Στο παρελθόν οι δυτικοί φιλόσοφοι όρισαν τη γνώση ως «μια αιτιολογημένη ορθή πίστη», ωστόσο δεν μπορεί να αγνοηθεί το γεγονός ότι αφήνεται ένα περιθώριο λάθους σε αυτόν τον ορισμό, καθώς ενδέχεται να αποδειχθεί τελικώς ότι η πίστη είναι λανθασμένη (Nonaka et al., 1995). Η δυτική φιλοσοφία χώρισε τη γνώση σε δύο σχολές. Η πρώτη παραπέμπει στον ορθολογισμό και στην υποστήριξη της άποψης ότι η γνώση δεν υφίσταται ως προϊόν αισθητηριακής εμπειρίας και από την άλλη η δεύτερη σχολή του εμπειρισμού, όπου στηρίζει την αισθητηριακή εμπειρία ως τη μόνη πηγή γνώσης.

Συνήθως, η γνώση και η πληροφορία είναι δύο έννοιες που συγχέονται μεταξύ τους και τις χρησιμοποιούν εναλλακτικά. Χωρίς, όμως, αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ τους. Πολλοί θεωρούν ότι μέσα από τη διαδικασία συλλογής πληροφοριών, δημιουργείται το υλικό της γνώσης. Με άλλα λόγια, δηλαδή, η πληροφορία χρησιμοποιείται ως το μέσο δημιουργίας γνώσης, με παράγοντα τις πεποισίες που να ταυτίζονται με αυτήν.

Όμως, ενδιαφέρον προκαλεί ο ρόλος της γνώσης στο περιβάλλον του ανταγωνισμού. Η γνώση είναι δύναμη, με αποτέλεσμα να δίνεται η δυνατότητα να χρησιμοποιηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υπάρχουν δύο παράγοντες που επηρεάζονται στο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Ο πρώτος αφορά τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να εισάγουν νέα προϊόντα σε σύντομα χρονικά περιθώρια και όταν αυτό κριθεί απαραίτητο, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μικρύνει. Από την άλλη, ο δεύτερος αφορά την αύξηση του αριθμού των ανταγωνιστών, γεγονός το οποίο οδηγεί τις επιχειρήσεις στην ανάγκη να βρουν νέες λύσεις, οι οποίες θα τις διαφοροποιήσουν από τις υπόλοιπες. Αυτό συμβαίνει, διότι αν μια επιχείρηση δημιουργήσει νέες ιδέες και προϊόντα διαφορετικά από τα συνηθισμένα, αυτό θα οδηγήσει στην ικανοποίηση ενός μεγαλύτερου μεριδίου αγοραστικού κοινού, κάτι το οποίο θα αποτρέψει να εισαχθούν νέες επιχειρήσεις στην αγορά, άρα και νέοι ανταγωνιστές. Με το αγοραστικό κοινό να δίνει περισσότερη σημασία στην ποιότητα,

στην ευελιξία και στην ταχύτητα, αυξάνει την ανάγκη δημιουργίας καινοτόμων προϊόντων από τις επιχειρήσεις και μάλιστα πριν από τους ανταγωνιστές τους.

Για όλες τις ανάγκες που προαναφέρθηκαν, η λύση είναι η γνώση. Καθώς, η γνώση είναι που θα κάνει τις επιχειρήσεις να μπορέσουν να εντοπίσουν και στη συνέχεια να αξιοποιήσουν τα καταλληλά εργαλεία, ώστε να δημιουργήσουν προϊόντα καινοτόμα, διαφορετικά και ποιοτικά. Δεν πρέπει όμως να αγνοηθεί ο παράγοντας του χρόνου, όπου έχει κομβικό ρόλο στην δημιουργία καινοτόμων και διαφορετικών προϊόντων μέσα σε γρήγορο χρονικό διάστημα (Alstete, 2007). Στο σημείο αυτό, γίνεται αναφορά στην έννοια της "Οργανωσιακής Γνώσης". Όταν, λοιπόν, μια επιχείρηση έχει την ικανότητα να δημιουργεί νέα γνώση, την οποία και προσθέτει στο σύνολο της οργάνωσής της και την ενσωματώνει στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα της, υπηρεσίες και συστήματά της, τότε γίνεται λόγος για τη "δημιουργία οργανωσιακής γνώσης" (Nonaka et al., 1995).

Έτσι, λοιπόν, γίνεται φανερό ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει διαρκώς και με αρκετά γρήγορους ρυθμούς. Με ένα αβέβαιο και δύσκολο προβλέψιμο μέλλον, καθώς επίσης και με τους συνεχώς μεταβαλλόμενους κανόνες, κρίνεται σκόπιμη η εστίαση στην "επιχειρηματική γνώση", διότι αυτή θα επιφέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **3.1.1 Η Φύση της Γνώσης**

Γενικότερα, για την ταξινόμηση της γνώσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν πολλές οπτικές γωνίες. Ωστόσο, αν ληφθεί υπόψιν η επιχειρηματική οπτική γωνία όπως αναφέρει και ο Teece (1998), τότε μπορεί να ταξινομηθεί ως «ρητή/άρρητη, ανιχνεύσιμη/μη ανιχνεύσιμη, θετική/αρνητική, αυτόνομη/συστηματική».

#### **3.1.1.1 Ρητή / Άρρητη Γνώση**

Η ρητή γνώση, μπορεί να μεταδοθεί ευέλικτα, είτε μέσω τυπικής γλώσσας (π.χ. σχεδιαγράμματα, μαθηματικοί τύποι κ.λπ.) είτε μέσω συστηματικής γλώσσας (π.χ. κώδικας Η/Υ, κωδικοποιημένες διαδικασίες κ.λπ.). Αυτό μπορεί να συμβεί, καθώς η

ρητή γνώση ή αλλιώς η αυτόνομη / «κωδικοποιημένη» γνώση, μπορεί να εκφραστεί με λέξεις και αριθμούς καθιστώντας την ευέλικτη ως προς την μετάδοσή της. Όπως αναφέρει και ο Teese, (1998), «όσο περισσότερο ένα στοιχείο της γνώσης ή εμπειρίας κωδικοποιείται και συστηματοποιείται, τόσο οικονομικότερα μπορεί να μεταφερθεί», τονίζοντας με αυτόν τον τρόπο την δυνατή σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην κωδικοποίηση / συστηματοποίηση της γνώσης και του κόστους της μεταφοράς της. Όμως στο σημείο αυτό, χρήζει επισήμανσης το γεγονός ότι ο αποδέκτης της γνώσης οφείλει να είναι εξοικειωμένος με το μέσο κωδικοποίησης που επιλέχθηκε – ήτοι έντυπα, δίκτυα δεδομένων κ.λπ., προκειμένου να μπορέσει να κατανοήσει εξίσου και το εννοιολογικό περιεχόμενο της πληροφορίας. Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι η ρητή γνώση μπορεί να μεταδοθεί μέσω απρόσωπων μέσων – π.χ. emails, εγχειρίδια κ.λπ. – καθώς σε τέτοιου είδους πληροφορίες είναι πιο σπάνιο να υπάρχει κάποια ασάφεια ή απορία.

Από την άλλη πλευρά, η άρρητη γνώση είναι η γνώση που δεν είναι εύκολη η μετάδοσή της, δεδομένου ότι δεν μπορεί να εκφραστεί με ολοκληρωμένο τρόπο. Συνήθως γνωρίζουμε περισσότερα από αυτά που μπορούμε να εκφράσουμε και για το λόγο αυτό η άρρητη γνώση είναι πιο προσωπική, χωρίς να έχει κάποια συγκεκριμένη μορφή. Ορισμένα παραδείγματα άρρητης γνώσης είναι η «υποκειμενική διορατικότητα, η διαίσθηση και τα προαισθήματα». Επιπλέον, ο τρόπος που εκφράζεται είναι μέσω ανθρώπινων πρακτικών, δεξιοτήτων και ενεργειών και δεν είναι κάτι που μπορεί πάντα να ειπωθεί (Beijerse, 1999). Για τον λόγο αυτό, η μετάδοσή της είναι πιο δύσκολη και κοστίζει περισσότερο. Σε αντίθεση με τη ρητή γνώση, μπορούν να δημιουργηθούν άπειρες ασάφειες και απορίες, οι οποίες μπορούν να ξεπεραστούν μόνο μέσω διαπροσωπικών επαφών και ανατροφοδότησης.

### **3.1.1.2 Ανιχνεύσιμη / Μη Ανιχνεύσιμη Γνώση**

Η ανιχνεύσιμη γνώση εντοπίζεται συνήθως στην τεχνολογία που είναι ενσωματωμένη στα προϊόντα. Αυτά μπορεί να είναι ένα καινούριος εκτυπωτής, ένας

σαρωτής εγγράφων, επεξεργαστής κ.α., προϊόντα δηλαδή που είναι διαθέσιμα στην αγορά και για τον λόγο αυτό χαρακτηρίζεται ως ανιχνεύσιμη.

Από την άλλη η μη ανιχνεύσιμη γνώση, αναφέρεται κυρίως στην τεχνολογία των διεργασιών (process technology), δηλαδή στην τεχνολογία που είναι ενσωματωμένη στα καινούρια προϊόντα τεχνολογίας. Αυτού του είδους γνώση χαρακτηρίζεται ως μη ανιχνεύσιμη, καθώς η δημιουργία της έχει προκύψει μέσα από μελέτες και προσεκτική παρατήρηση, θεωρείται δε προστατευμένη καθώς οι δημιουργοί της έχουν αποφασίσει να φυλάξουν τα μυστικά της παραγωγικής διαδικασίας των προϊόντων τους.

### **3.1.1.3 Θετική / Αρνητική Γνώση**

Η θετική γνώση και αρνητική γνώση αναφέρεται κατά κύριο λόγο στην ανακάλυψη καινοτόμων προϊόντων. Στην προκειμένη περίπτωση, η θετική γνώση είναι η ανακάλυψη νέων περιοχών διερεύνησης, όπου μπορούν να εστιάσουν οι ερευνητές και να αποφύγουν τα εν λόγω αδιέξοδα. Ωστόσο η αρνητική γνώση, όπου αλλιώς είναι γνωστή και ως «γνώση των αποτυχιών», προκύπτει όταν συμπεραίνεται πως μία προσέγγιση στην έρευνα δεν λειτουργεί. Είναι εξίσου σημαντική με την θετική γνώση, δηλαδή το επίτευγμα της ανακάλυψης, καθώς με τη γνώση των αποτυχιών γίνεται ξεκάθαρο ποιο μονοπάτι πρέπει να ακολουθήσουν οι ερευνητές, προκειμένου να οδηγηθούν προς την επιτυχία της έρευνας. Σημαντικό είναι να αναφερθεί, ότι πολλές επιχειρήσεις μπαίνουν στη διαδικασία να καταγράψουν μαζί με τις επιτυχίες τους και τις αποτυχίες του, αποσκοπώντας στην αποφυγή μελλοντικών λαθών.

### **3.1.1.4 Αυτόνομη / Συστηματική Γνώση**

Η αυτόνομη γνώση είναι αυτή που προσθέτει επιπλέον αξία στα προϊόντα, ενώ δεν έχει υποστεί αλλαγές στα συστήματα που πρόκειται να ενσωματωθεί. Από την άλλη πλευρά, η συστηματική γνώση συναντάται στα καινοτόμα προϊόντα που χρειάζονται μετατροπές στα υποσυστήματά τους.

### 3.1.2 Κατηγορίες Γνώσης

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), αναγνώρισε στην έκθεσή του, ορισμένες κατηγορίες γνώσης (Paye, 1996):

- **«Γνωρίζοντας Τι» (Know What):** Γίνεται αναφορά, κυρίως σε γεγονότα (facts) όπου παραπέμπουν σε συγκεκριμένα γνωστικά στοιχεία που αποτελούν την πληροφορία. Συναντάται, κυρίως, σε γνωστικά περιβάλλοντα όπου περίπλοκα επαγγέλματα, όπως για παράδειγμα είναι οι δικηγόροι, χρειάζεται να γνωρίζουν και να μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν.
- **«Γνωρίζοντας Γιατί» (Know Why):** Σε αυτή την κατηγορία, γίνεται λόγος κυρίως για επιστημονικά γνωστικά στοιχεία, τα οποία χρησιμοποιούνται ως βάση για την τεχνολογική εξέλιξη και ανάπτυξη. Συνήθως, συναντάται σε ερευνητικά εργαστήρια και πανεπιστήμια τα οποία συνεργάζονται με προσωπικό που κατέχει ειδικευμένη επιστημονική εκπαίδευση.
- **«Γνωρίζοντας Πώς» (Know How):** Εδώ, εννοείται η τεχνογνωσία και οι δεξιότητες όπου βοηθούν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων. Συναντάται, κυρίως, σε επιχειρήσεις όπου αναπτύσσουν και συλλέγουν τέτοιου είδους γνώση, με σκοπό να την διαδώσουν. Έχει μεγάλο εύρος εφαρμογής, καθώς χάρη σε τέτοιου είδους γνώση είναι ικανές οι επιχειρήσεις να αναπτύσσουν νέα προϊόντα, να προσλαμβάνουν κατάλληλο και ικανό προσωπικό κ.α.. Ωστόσο, σημαντικό είναι να αναφερθεί, ότι με τη βοήθεια αυτής της κατηγορίας γνώσης, έχουν αναπτυχθεί και βιομηχανικά δίκτυα, στα οποία οι επιχειρήσεις διαμοιράζουν την τεχνογνωσία τους.
- **«Γνωρίζοντας Ποιος» (Know Who):** Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνεται πληροφορία που σχετίζεται με το «Ποιος γνωρίζει τι και ποιος γνωρίζει πως να κάνει τι». Τέτοιου είδους γνώση, συναντάται εξίσου σε μία επιχείρηση όπου και παραμένει στο εσωτερικό αυτής, καθώς αποτελεί βασική προϋπόθεση στο να μπορέσουν τα διοικητικά στελέχη να ανταπεξέλθουν στις επιταχυνόμενες αλλαγές και προκλήσεις.

Τα τέσσερα είδη γνώσης που αναφέρθηκαν, μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, στη «ρητή γνώση» και στην «άρρητη γνώση». Στη ρητή γνώση μπορούν να προστεθούν τα δύο πρώτα είδη της γνώσης – ήτοι «Γνωρίζοντας Τι» και «Γνωρίζοντας Γιατί» -, δεδομένου ότι αποτελούνται από σαφείς πληροφορίες που εντοπίζονται εύκολα σε πολλές πηγές όπως είναι τα βιβλία, περιοδικά κ.λπ και μπορούν να θεωρηθούν και ως εμπορεύσιμα αγαθά. Από την άλλη, στην άρρητη γνώση μπορούν να προστεθούν τα δύο τελευταία είδη γνώσης – ήτοι «Γνωρίζοντας Πώς» και «Γνωρίζοντας Ποιος»-, όπου αποτελείται από πιο περίπλοκη γνώση. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνουν προσωπική άρρητη γνώση, όπου δεν μπορεί εύκολα να ταξινομηθεί και να επεξεργασθεί, διότι είναι η μη εκφρασμένη γνώση. Αυτού του είδους γνώση, έχει μεγαλύτερη αξία, καθώς εμπεριέχει την τεχνογνωσία, η οποία διαμοιράζεται μέσω των βιομηχανικών δικτύων και οι αποδέκτες της πρέπει να είναι ειδικοί που να μπορούν να αξιοποιήσουν τη γνώση αυτή, μέσα από την ικανότητα της αλληλεπίδρασης.

Επιπλέον, η γνώση συσσωρεύεται στη Βάση Γνώσης (Knowledge Base), με τη βοήθεια εμπειρογνομώνων που διακρίνονται σε ειδικευμένα πρόσωπα, ειδικά έντυπα, εξειδικευμένα εργαλεία, καθώς επίσης και στο σύστημα που παράγει νέα γνώση.

### **3.1.3 Η Μοντελοποίηση της Γνώσης**

Η επιχειρηματική ευφυΐα έχει ως κύριο στόχο την εξόρυξη σημαντικής γνώσης που θα φανεί χρήσιμη για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων, εξίσου από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, αναλόγως την φύση του προβλήματος και των εκάστοτε διαθέσιμων δεδομένων αυτού, η πρόσβαση στη γνώση δύναται να υλοποιηθεί με αρκετές μεθόδους που είναι διαφορετικές μεταξύ τους, οι οποίες μπορούν να είναι βασισμένες είτε σε στατιστικές αναλύσεις (ποσοτικά δεδομένα) είτε σε αλγοριθμικές μεθόδους οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να επεξεργαστούν τη γνώση μέσω λογικών σχέσεων ανάμεσα σε στοιχεία με κοινές ιδιότητες (ποιοτικά δεδομένα).

Προκειμένου, λοιπόν, να γίνει η σωστή επιλογή μεθόδου, πρέπει να χρησιμοποιηθεί η διαδικασία της μοντελοποίησης, όπου είναι διαδικασία κυκλική και υποκειμενική και μπορούν να προκύψουν περισσότερες από μία λύσεις για ένα πρόβλημα, ενώ παράλληλα αφορούν αναπαραστάσεις του πραγματικού κόσμου που οφείλουν να προσαρμόζονται στον διαρκώς μεταβαλλόμενο κόσμο. Σύμφωνα με τον Ligeza (2006), για τη δημιουργία ενός μοντέλου γνώσης, έχουν προταθεί πολλές μεθοδολογίες σχεδιασμού και υλοποίησης, όπως είναι «τα συστήματα βασισμένα σε κανόνες (Rule-based systems), μοντέλα βασισμένα σε εκμάθηση περιπτώσεων (case-based reasoning), οντολογίες, σημασιολογικά δίκτυα, νευρωνικά δίκτυα κ.λπ.». Η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου γνώσης, λειτουργεί ως βασικός γνώμονας για την επιτυχία του προβλήματος.

Η μοντελοποίηση γνώσης ορίζεται ως «η διαδικασία αναπαράστασης και κωδικοποίησης της γνώσης και της λογικής λειτουργίας της σε μορφή που να είναι εφικτή η διαχείρισή της σε ένα σύστημα πληροφορικής. Ως μοντέλο γνώσης ορίζεται μία παράσταση ή έκφραση του τμήματος του πραγματικού κόσμου που είναι το επίκεντρο ενδιαφέροντος για την επίλυση ενός προβλήματος» (Schreiber, 2008). Από την άλλη, οι μέθοδοι μοντελοποίησης της γνώσης, έχουν ως κύριο στόχο «την αποτύπωση της γνώσης με τρόπο που να είναι κατανοητή από τον υπολογιστή και συνοδεύεται από εργαλεία επίλυσης προβλημάτων, ώστε το πρόβλημα να επιλύεται από τον ίδιο τον υπολογιστή. Έτσι ο χρήστης θα μπορεί να θέτει ερωτήματα δίνοντας παραμέτρους και να παίρνει απαντήσεις από μια συλλογιστική μηχανή, χωρίς να χρειάζεται να επιλύσει ο ίδιος όλα τα σκέλη του προβλήματος, αλλά να επικεντρώνεται στην αξιολόγηση των λύσεων και τη λήψη των τελικών αποφάσεων (Schreiber, 2008).

Όμως, για να γίνει η χρήση της τεχνολογίας στις μεθόδους μοντελοποίησης, έπρεπε πρώτα να υπάρξει μεγάλη ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορικής. Στις επιχειρήσεις ο τομέας που έχει ασχοληθεί με την ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορικής, προκειμένου να παράγει, να διαχειριστεί και να χρησιμοποιήσει τη γνώση που κατέχει είναι γνωστός ως Knowledge Engineering (Feigenbaum &



McCorduck, 1983). Η Knowledge Engineering φάνηκε ιδιαίτερα χρήσιμη στο χώρο του marketing και στη διοίκηση επιχειρήσεων (Milton et al., 1999). Δημιουργήθηκαν τα συστήματα διαχείρισης γνώσης, τα οποία είναι με τέτοιο τρόπο σχεδιασμένα, ώστε να κατανοούνται από τον άνθρωπο.

Ωστόσο, πρέπει όμως να είναι δυνατή η επεξεργασία της γνώσης και κατ' επέκταση η οργάνωσή της. Αυτό οδηγεί στην ανάλυση του όρου "διαχείριση γνώσης".

### **3.2 Τι είναι "Διαχείριση Γνώσης" (Knowledge Management)**

Η "διαχείριση γνώσης" ως όρος συναντιέται αρκετά συχνά στη βιβλιογραφία, όμως στην προσπάθειά του να περιγράψει διαφορετικές έννοιες, έχει δημιουργήσει μια ασάφεια. Αρχικά, έχει χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει διάφορες πρακτικές, που προσπαθούν να προσεγγίσουν τη δημιουργία, την επεξεργασία και τη διάχυση της γνώσης και τεχνογνωσίας. Επίσης, πολλοί έχουν συνδυάσει τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων με την κατανόηση του όρου "διαχείριση γνώσης". Εσφαλμένα, προφανώς, καθώς το γεγονός ότι τα πληροφοριακά συστήματα βοηθούν στη πραγματοποίηση της διαδικασίας της "διαχείρισης γνώσης", δεν σημαίνει ότι απαιτείται η σύνδεση των δύο αυτών όρων, παρά μόνο στην περίπτωση που αναφέρεται σε κάποιο σύστημα διαχείρισης γνώσης. Ωστόσο, μια επιχείρηση δεν είναι απαραίτητο να κατέχει ένα τέτοιο σύστημα. Ο Li et al., (2009) όρισε τη διαχείριση γνώσης ως "τη δημιουργία, ανάπτυξη, συλλογή και διάχυση της γνώσης, καθώς και τη μετατροπή της ατομικής σε συλλογική γνώση". Είναι αρκετές οι επιχειρήσεις που τη θεωρούν σημαντική διαδικασία και ως εκ τούτου έχουν αφιερώσει σε αυτή μέρος από το προσωπικό τους αλλά και άλλων πόρων που διαθέτει η επιχείρηση.

Η διαχείριση γνώσης αντιμετωπίζεται ως ένα αντικείμενο ανάπτυξης και εξέλιξης των επιχειρήσεων, ενώ πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990, στο πλαίσιο σχεδίασης στρατηγικής και οργάνωσης των επιχειρήσεων. Κατά την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης γνώσης σε εταιρίες, ένα μεγάλο ποσοστό είχε

αποτύχει. Η αποτυχία αυτή, μπορεί να ερμηνευτεί από το γεγονός ότι οι εταιρίες αυτές που χρησιμοποιούν συστήματα διαχείρισης γνώσης, δεν έχουν κατανοήσει πλήρως το τι αντιπροσωπεύει η διαχείριση γνώσης και κατ' επέκταση, δεν γνωρίζουν πως να διοικήσουν και να οργανώσουν τόσο το γνωστικό όσο και το διανοητικό κεφάλαιο που κατέχει. Ωστόσο, η διαχείριση γνώσης λειτουργεί ως κεντρικός γνώμονας στην αντιμετώπιση του κεντρικού ρόλου της επιχείρησης, καθώς επίσης και στον τρόπο εργασίας της.

### 3.2.1 Βασικές Αρχές Διαχείρισης Γνώσης

Οι βασικές αρχές της διαχείρισης της γνώσης στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς δεν είναι νεότερες, καθώς όπως ορισμένες μελέτες αναφέρουν, ως πρώτοι εργάτες γνώσης (knowledge workers) θεωρούνται οι μοναχοί των μεσαιωνικών μοναστηριών. Από την άλλη, η εξέλιξη της τεχνολογίας στον κλάδο της πληροφορικής και των επικοινωνιών, δημιουργούν σαφή όρια στη διαχείριση της γνώσης και βοηθούν στην επιτυχή εφαρμογή προγραμμάτων Διαχείρισης της Γνώσης. Άλλωστε η διαχείριση γνώσης αποτελεί ένα από τα πιο βασικά στοιχεία μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής σε μία επιχείρηση.

Η επιτυχής εφαρμογή των προγραμμάτων αυτών, βασίζεται και επηρεάζεται από πολύ σημαντικούς επιχειρησιακούς παράγοντες, οι οποίοι στη βιβλιογραφία αναφέρονται ως «κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας Knowledge Management» και είναι οι εξής (Rossett, 2002):

- **Υποστήριξη από την ηγεσία:** Είναι απαραίτητο σε μια επιχείρηση η διαχείριση της γνώσης να έχει πλήρης καθοδήγηση και υποστήριξη από την ηγεσία της, καθώς είναι υπεύθυνη να συνδράμει στη διάχυση της γνώσης που περιλαμβάνεται στην επιχείρηση. Επίσης, σημαντικό είναι να παροτρύνει το προσωπικό της να μοιραστεί τις γνώσεις του, συνεισφέροντας με αυτόν τον τρόπο στο γνωστικό ενεργητικό, εφόσον πρωτίστως έχουν καλύψει την αίσθηση της ασφάλειας.

- **Ευθυγράμμιση με την επιχειρησιακή στρατηγική:** Μία επιχείρηση οφείλει να αναπτύξει μια συγκεκριμένη στρατηγική για ζητήματα στρατηγικής σημασίας, όπως είναι για παράδειγμα οι στρατηγικές διαχείρισης γνώσης. Οι στρατηγικές αυτές θα πρέπει να συμβαδίζουν με τους στόχους της επιχείρησης που αφορούν τόσο στην ανάπτυξη των προϊόντων και υπηρεσιών, όσο και στην ένταξή τους σε νέες αγορές αποσκοπώντας στην επίτευξη οικονομικών στόχων και κατ' επέκταση στρατηγικών στόχων.
- **Ανάπτυξη των διαδικασιών διαχείρισης:** Εξίσου σημαντικό είναι να ενσωματωθούν οι δραστηριότητες της διαχείρισης γνώσης στις επιχειρηματικές διαδικασίες (business processes), όπως είναι η ανάπτυξη καινούριων προϊόντων και υπηρεσιών, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η ανάπτυξη των πελατειακών σχέσεων κ.α..
- **Καθορισμός οργανωτικών ρόλων – επιχειρηματική κουλτούρα:** Η διαχείριση της γνώσης αποτελείται από δραστηριότητες και υπευθυνότητες, οι οποίες δημιουργούν την ανάγκη να καθοριστούν νέοι οργανωτικοί ρόλοι που αποσκοπούν στην ανάληψη διεργασιών που την αφορούν. Επίσης, ένα κομμάτι στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων, είναι και η αναδιαμόρφωση συστημάτων αξιολόγησης και αμοιβών, με τα οποία συμμετέχουν ενεργά τα στελέχη της επιχείρησης, το οποίο οδηγεί στην μετάδοση της επιχειρηματικής γνώσης και στην ενίσχυση της επιχειρηματικής κουλτούρας. Σημαντικό είναι να αναφερθεί, ότι με αυτά τα συστήματα δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε καινοτόμες εξελίξεις. Ωστόσο, η επιχειρηματική κουλτούρα που προαναφέρθηκε, αποτελεί νευραλγικό στοιχείο στην επιτυχή εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης γνώσης. Αυτό, γιατί τα προγράμματα αυτά εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό στο αν η οργανωσιακή κουλτούρα που έχει η επιχείρηση, υποστηρίζει την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των υπαλλήλων της, εξασφαλίζοντας και την αίσθηση της ασφάλειας που έχουν ανάγκη να νιώσουν, προκειμένου να συμμετέχουν ενεργά σε λειτουργίες διαχείρισης γνώσης κατανοώντας τη σημαντικότητα αυτών και θεωρώντας τες αναπόσπαστο κομμάτι των

καθηκόντων τους. Αυτό οδηγεί στη δημιουργία εργαζομένων που έχουν άμεσο όφελος από την εταιρική γνώση, έχοντας την αίσθηση της κυριότητας και της ιδιοκτησίας γνώσεων που αποτελούν χρήσιμες για την εταιρία.

- **Σύστημα μέτρησης της επίδοσης:** Είναι σημαντικό στα προγράμματα διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης, να υπολογίζεται η επίδοσή τους σε βαθμό αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, με τη βοήθεια συστημάτων μέτρησης που έχουν αναπτυχθεί παγκοσμίως, έτσι ώστε να αποτιμηθεί η συγκεκριμένη επένδυση, καθώς επίσης και να συνδράμει στην δημιουργία θετικού κλίματος στο περιβάλλον εργασίας, καθώς αποτελεί απόδειξη ότι οι συνεχείς προσπάθειες των υπαλλήλων αποδίδουν.
- **Χρήση κατάλληλης τεχνολογίας:** Η ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης γνώσης κατέστη δυνατή με τη χρήση τεχνολογιών και συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνίας. Τα συστήματα αυτά, εξυπηρετούν σε διάφορες λειτουργίες διαχείρισης γνώσης – ήτοι «ανάλυση δεδομένων πελατών, εύρεση κατάλληλων στελεχών στη βάση δεδομένων της εταιρίας» κ.λπ.. Ορισμένα παραδείγματα τέτοιων συστημάτων είναι τα ενδοδίκτυα (intranets), οι τεχνολογίες διαχείρισης εγγράφων και ροών εργασίας (document & workflow management), τα συστήματα συνεργασίας ή υποστήριξης ομάδων (collaboration systems, groupware), οι αποθήκες δεδομένων (data warehouses), τα εργαλεία συγχρονισμένης επικοινωνίας και ανταλλαγής μηνυμάτων (synchronous communication and messaging tools) κ.λπ..

### 3.2.2 Κύκλος Διαχείριση της Γνώσης

Σύμφωνα με τους McIntyre, Gauvin & Waruszynski (2003), ο κύκλος διαχείρισης της γνώσης διακρίνεται σε έξι στάδια:

- **Μοιράζω και Μαθαίνω (Share and Learn):** Το στάδιο αυτό, όπου αποτελεί και το πρώτο βήμα, αφορά τη μετάδοση της γνώσης, πραγματοποιείται η

ανταλλαγή απόψεων και ιδεών ενός συγκεκριμένου τομέα μεταξύ των ανθρώπων.

- **Δημιουργώ (Create):** Στο στάδιο αυτό, δημιουργείται νέα γνώση και ιδέες μέσα από την ανταλλαγή πληροφοριών που πραγματοποιείται από τους ανθρώπους, όπου μπορεί να προκύψει και η δημιουργία ενός πολύτιμου αποθετηρίου γνώσης.
- **Συλλαμβάνω και αποκτώ (Capture and Acquire):** Στο συγκεκριμένο στάδιο, περιλαμβάνεται η δημιουργία, συλλογής και αποθήκευση της γνώσης σε ένα αποθετήριο.
- **Οργανώνω (Organize):** Εφόσον η νέα γνώση συλλεχθεί και αποθηκευτεί στο αποθετήριο, ακολουθεί το στάδιο της οργάνωσης αυτής. Συνήθως, χρησιμοποιείται ένα πρότυπο ή μοντέλο γνώσης, στο οποίο εσωκλείονται τα στοιχεία της γνώσης σύμφωνα με τις λειτουργίες που κατέχει κάθε οργανισμός.
- **Πρόσβαση, Έρευνα και Διάδοση (Access, Search and Disseminate):** Σε συνέχεια ολοκλήρωσης της οργάνωσης της γνώσης, γίνεται πιο εύκολο για τους χρήστες του οργανισμού να μπορούν να έχουν πρόσβαση σε αυτήν, να ερευνούν και να τη μεταδίδουν.
- **Χρησιμοποιώ και Ανακαλύπτω (Use and Discover):** Το στάδιο αυτό, όπου αποτελεί και το τελευταίο βήμα, αφορά τη χρήση της γνώσης που συλλέχθηκε αποσκοπώντας στην ανακάλυψη καινούριας γνώσης όπου θα συντελέσει στην εύρεση λύσεων για πιθανά προβλήματα που θα προκύψουν.

Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι σε μια επιχείρηση, η απόκτηση της γνώσης από συγκεκριμένες πηγές, θα πρέπει να έχει ως βασικό γνώμονα την δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης αυτής για όφελος της επιχείρησης αφενός για ειδικούς λόγους και αφετέρου για εκπαιδευτικούς. Η εισαγωγή γνώσεων σε μία επιχείρηση έχει νόημα όταν αυτή μπορεί να επεξεργαστεί, αποθηκευτεί και να επαναχρησιμοποιηθεί, καθώς σε αντίθετη περίπτωση, θα επιβάρυναν απλώς τις βάσεις δεδομένων και γνώσεων που κατέχει η επιχείρηση.

Γίνεται λόγος φυσικά και για την σημαντικότητα της μετάδοσης της γνώσης σε μία επιχείρηση. Στη μετάδοση και διανομή της γνώσης περιλαμβάνονται διαδικασίες όπως η μετάδοση της σωστής γνώσης στον κατάλληλο άνθρωπο, η προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών σε συνεργάτες τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης, καθώς επίσης και τον διαμοιρασμό γνώσεων και απόψεων μεταξύ των υπαλλήλων της επιχείρησης (Rajalakshmi, 2012).

### **3.2.3 Οι Τρεις Γενιές της Διαχείρισης Γνώσης**

Ο επιστημονικός κλάδος της διαχείρισης γνώσης έχει αναπτυχθεί νευραλγικά τα τελευταία πενήντα χρόνια και διαχωρίζεται σε τρεις γενιές, αποδεικνύοντας και την τεράστια σημασία του.

Η πρώτη γενιά διαχείρισης γνώσης είχε ως επίκεντρο την χρήση της ήδη υπάρχουσας γνώσης μέσα στην επιχείρηση, καθώς επίσης και τους τρόπους μετάδοσής της, χρησιμοποιώντας την κατάλληλη τεχνολογία, δίνοντας έμφαση στα δεδομένα, σε πρότυπα (standards) και συγκριτικές αξιολογήσεις»(Βασιλικογιαννάκης, 2003). Επί της ουσίας, η κεντρική ιδέα που επικρατούσε στην διαχείριση της γνώσης στην πρώτη γενιά, ήταν να συλλέξει τις κατάλληλες πληροφορίες από τους κατάλληλους ανθρώπους τη δεδομένη στιγμή έχοντας την καλύτερη ποιότητα, το ορθότερο σχήμα με όσο το δυνατόν λιγότερες δαπάνες. Καθώς, επί των πλείστων σε ένα μεγάλο βαθμό η πρώτη γενιά στηρίχθηκε στη χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών, ο άνθρωπος φαίνεται να μην είχε κάποιον βασικό ρόλο.

Η δεύτερη γενιά διαχείρισης γνώσης, στοχεύει κατά κύριο λόγο στη δημιουργία νέας επιχειρηματικής γνώσης, εστιάζοντας περισσότερο στον ανθρώπινο παράγοντα (Βασιλικογιαννάκης, 2003). Πιο συγκεκριμένα, μέσω της μεθόδου μάθησης και παραγωγής γνώσης, επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των αναγκών νέας γνώσης και αξιών που έχουν οι επιχειρήσεις. Σε γενικές γραμμές, η δεύτερη γενιά διαχείρισης γνώσης θεωρείται προέκταση της πρώτης γενιάς, καθώς έχει ως σκοπό τη δημιουργία νέας γνώσης και καινοτομίας, με επίκεντρο τον ανθρώπινο παράγοντα.

Τέλος, η τρίτη γενιά όπου αλλιώς αναφέρεται ως μελλοντική τρίτη γενιά, έχει σχέση με τον «εκδημοκρατισμό της γνώσης, καθώς επίσης και το επίπεδο μόρφωσης του ανθρώπου και πως αυτός συμβάλλει στην κοινωνία, προκειμένου να δημιουργηθεί μία μαθησιακή κοινωνία» (Τσιγγέλης, 2013).

Συνοψίζοντας, η μελλοντική τρίτη γενιά διαχείρισης γνώσης, είναι βασισμένη σε έναν καινούριο τρόπο σκέψης, ο οποίος «συνεισφέρει στην παρουσίαση ενός διατηρήσιμου παγκόσμιου πολιτισμού και στρατηγικών στόχων, όπου εκτός από τη γνώση γίνεται αναφορά και στην τεχνογνωσία (know-how), στην κατανόηση του νοήματος (meaning) και στο γνωρίζω το γιατί (know-why)» (Βασιλικογιαννάκης, 2003).

### **3.2.4 Μοντέλο Ιεραρχίας DIKW (Data - Information - Knowledge - Wisdom)**

Η τεχνολογική εξέλιξη έχει φέρει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής πληροφοριών, όπου με την απόκτησή τους επιτυγχάνεται ένα καλύτερο επίπεδο γνώσης και κατ' επέκταση ένας σημαντικότερος στόχος – ήτοι την απόκτηση της σοφίας (Δενδρινός & Κουής, 2016). Η θεωρία αυτή μοντελοποιήθηκε από τον Russell Ackoff RL (1989), ο οποίος εισήγαγε το μοντέλο γνωσιακής ιεραρχίας DIKW (Data – Information – Knowledge – Wisdom).

Αρχικά, η γνωσιακή ιεραρχία DIKW, αποτελείται από τα δεδομένα (Data) όπου διακρίνονται ως σύμβολα, χωρίς όμως να προσφέρουν κάποια χρησιμότητα, καθώς δεν μπορούν να υποστούν επεξεργασία, είναι ανοργάνωτα και άνευ σημασίας, δεδομένου ότι δεν μπορούν να ερμηνευτούν. Στη συνέχεια, αποτελείται από την πληροφορία (Information), όπου είναι τα δεδομένα στα οποία έχει εμπλουτιστεί και συμπεριληφθεί σημασία. Έπειτα, αποτελείται από την γνώση (Knowledge) στην οποία περιλαμβάνεται η πληροφορία κατά την οποία «αντιλαμβάνεται ο νους ως δικαιολογημένη πίστη και ότι πρόκειται για κάτι αληθές» είτε αυτό ισχύει πραγματικά είτε όχι. Τέλος, αποτελείται από την σοφία (Wisdom), όπου αφορά την ορθή δράση της γνώσης (Δενδρινός & Κουής, 2016).

Συνοπτικά, λοιπόν, ο Russell Ackoff, ο οποίος αποκαλείται ως θεωρητικός των συστημάτων, ταξινόμησε τον ανθρώπινο νου σε πέντε κατηγορίες:

- **Δεδομένα:** Σύμβολα, χωρίς επεξεργασία, ανοργάνωτα και άνευ σημασίας.  
«Στο πλαίσιο των υπολογιστών, τα δεδομένα συναντώνται στο περιεχόμενο ενός φύλλου εργασιών» (Δενδρινός & Κουής, 2016).
- **Πληροφορία:** Δεδομένα που έχουν επεξεργαστεί και οργανωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι χρήσιμα. Απαντάνε σε ερωτήματα όπως «ποιος», «τι», «που» και «πότε».  
«Στο πλαίσιο των υπολογιστών, η πληροφορία αντιστοιχεί σε μία σχεσιακή βάση δεδομένων (relational database)» (Δενδρινός & Κουής, 2016).
- **Γνώση:** Τα δεδομένα και οι πληροφορίες τίθενται σε εφαρμογή, προκειμένου να απαντήσουν σε ερωτήματα όπως «πώς» και «γιατί». Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματική η δημιουργία νέας γνώσης θα πρέπει πρώτα να αναπτυχθεί το στάδιο της κατανόησης.
- **Κατανόηση:** Είναι μία σύνθετη διαδικασία, όπου προκύπτει νέα γνώση μετά από συνδυασμό προηγούμενων γνώσεων. Η κατανόηση με τη γνώση διαφέρουν ως προς την «εκμάθηση και απομνημόνευση».  
«Στο πλαίσιο των υπολογιστών, η κατανόηση συναντάται στα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης, στα οποία μπορεί να προκύψει νέα γνώση μέσα από προηγούμενες αποθηκευμένες πληροφορίες και γνώσεις» (Δενδρινός & Κουής, 2016).
- **Σοφία:** Η κατανόηση της γνώσης, όπου έχει περάσει από το στάδιο της αξιολόγησης και θεωρείται ως η σωστή επιλογή. Σε αυτό το στάδιο κατανοείται, ότι δεν είχε μέχρι τώρα κατανοηθεί και για τον λόγο αυτό εκφράζεται και ως επεκτατική διαδικασία. Κατά τη διαδικασία αυτή διακρίνεται το σωστό με το λάθος, καθώς επίσης και το καλό με το κακό, στηριζόμενοι κυρίως στην εμπειρία (Δενδρινός & Κουής, 2016).

Όπως αναφέρει και η (Rowley, 2007), οι ανωτέρω κατηγορίες είναι αλληλένδετες μεταξύ τους, καθώς μόλις επεξεργαστούν τα δεδομένα και ταξινομηθούν,



παίρνοντας μια χρήσιμη μορφή, προκύπτει η πληροφορία. Στη συνέχεια, μόλις η πληροφορία θεμελιωθεί και μετασηματιστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να λειτουργεί αποδοτικά, προκύπτει η γνώση. Με την κατανόηση, ωστόσο, εννοείται η ικανότητα του ατόμου να αξιολογεί και να διορθώνει τυχόν λάθη. Συνεπώς, κατ' επέκταση προκύπτει η σοφία, δεδομένου ότι νοείται η ορθή επιλογή σε μακροπρόθεσμη αξιολόγηση, όπου έχω τον απόλυτο έλεγχο (Δενδρινός & Κουής, 2016).

Σύμφωνα με τους Δενδρινός & Κουής (2016), το μοντέλο DIKW μπορεί να αντιστοιχηθεί με τους εξής τύπους Πληροφοριακών συστημάτων:

- **Δεδομένα** με τα Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών (Transaction Processing Systems).
- **Πληροφορίες** με τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (Management Information Systems).
- **Γνώση** με τα Συστήματα Υποστήριξης Λήψης Αποφάσεων (Decision Support System).
- **Σοφία** με τα Έμπειρα Συστήματα (Expert Systems).

### 3.3 Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης

Συνοψίζοντας, λοιπόν, σκοπός των συστημάτων διαχείρισης γνώσης είναι να συλλέξουν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εξόρυξη γνώσης και να τα διαθέσουν σε μη ειδικευμένους χρήστες σε ηλεκτρονική μορφή, όπου δεν χρειάζεται η πρόσβαση στα αρχικά δεδομένα. Τα συστήματα διαχείρισης γνώσης είναι βασισμένα γύρω από ένα μοντέλο γνώσης, το οποίο διαμορφώνεται και επιλέγεται ανάλογα με τη φύση που έχει το εκάστοτε πρόβλημα, έτσι ώστε να μπορέσει να γίνει η χρήση της κατάλληλης γνώσης για την στήριξη αποφάσεων ή τον σχεδιασμό αυτών.

Αναλυτικότερα, ένα πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης γνώσης περιλαμβάνει μία βάση γνώσης, στην οποία είναι αποθηκευμένη όλη η γνώση που έχει συλλεχθεί από την επιχείρηση. Ωστόσο, θα πρέπει να κατέχει και έναν μηχανισμό εξαγωγής συμπερασμάτων, ο οποίος καλείται να χρησιμοποιήσει την γνώση που έχει εξάγοντας

τα κατάλληλα συμπεράσματα, αναλόγως την παράμετρο του προβλήματος. Πλέον, οι σύγχρονες επιχειρήσεις κατέχουν τις γνωστικές πηγές σε βάσεις δεδομένων και αποτελούνται από «ποσοτικά στοιχεία, κείμενα, manuals, αναφορές και ηλεκτρονικά μηνύματα» (Σιαλβέρα, 2008). Όμως, για να μπορέσει να υπάρξει γρήγορη και όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική πρόσβαση θα πρέπει να υπάρχουν εφαρμογές και περιβάλλοντα, στα οποία θα έχουν οργανωθεί, συνδεθεί και παρουσιαστεί τα στοιχεία αυτά, φέροντας ως αποτέλεσμα την μετατροπή των πληροφοριών σε γνώση.

Όπως αναφέρει και ο Τσάκωνας, (2008) «τα συστήματα διαχείρισης γνώσης, αποτελούν το μέσο για την αρμονική συνεργασία ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένων, διαδικασιών και τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών. Επιπλέον, τα συστήματα αυτά έχουν σχεδιαστεί και κατασκευαστεί για να βοηθήσουν τους οργανισμούς να διαχειρίζονται ακατέργαστες πληροφορίες, διδάγματα και τη συσσωρευμένη αξία της εμπειρίας του οργανισμού».

Ορισμένες λειτουργίες που υποστηρίζουν και συμμετέχουν στην ορθή λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων γνώσης, είναι η αναγνώριση σημαντικών και καινοτόμων ικανοτήτων και στρατηγικών σε πεδία γνώσης. Επίσης είναι η συλλογή της ήδη υπάρχουσας γνώσης, όπου στη συνέχεια πραγματοποιείται η επιλογή της διακρίνοντας τη συνάφεια, την αξία και την ακρίβεια της γνώσης με τους στόχους της επιχείρησης, προκειμένου να αποφευχθούν οι αντιφατικές καταγραφές. Έπειτα, οδηγείται στην αποθήκευση της γνώσης σε βάσεις γνώσεων και η διανομή αυτής στους χρήστες ανάλογα με την ειδικότητά τους. Ακολουθεί η εφαρμογή της γνώσης στις διαδικασίες, όπου αποσκοπεί στην επίλυση προβλημάτων, στην ανάληψη αποφάσεων, καθώς επίσης και στην αυτοματοποίηση εργασιών. Έτσι, επιτυγχάνεται και η προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών όπου έχουν βασιστεί στη γνώση και τέλος, ακολουθεί η δημιουργία νέας γνώσης, όπου επιτυγχάνεται μέσα από συνεχή έρευνες και δημιουργική σκέψη (Liebowitz & Beckman, 1998). Ωστόσο, επισημαίνεται ότι για να μπορέσουν να υλοποιηθούν οι προαναφερθέντες λειτουργίες, χρειάζονται διαφορετικά είδη τεχνολογιών πληροφορικής και οργάνωσης, αλλά και συστημάτων

με ειδικό λογισμικό, όπως είναι για παράδειγμα βάσεις δεδομένων, διαδικτυακές πλατφόρμες κ.α..

Όμως, οι σύγχρονες επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό εργαλείων πληροφορικής, προκειμένου να επιτευχθεί η βέλτιστη χρήση αυτών, όπου είναι τα εξής (Πάπαρη, 2010):

- **Εργαλεία παραγωγής Γνώσης:**
  - Εργαλεία συγγραφής και δημιουργίας γνώσης (επεξεργασία κειμένου – MS Word, πολυμέσων – Adobe Flash, λογιστικά βιβλία – Ms Excel κ.α.).
  - Εργαλεία εξόρυξης δεδομένων
  - Εργαλεία σύλληψης δεδομένων (μηχανές αναζήτησης δεδομένων (Google) κ.α.
- **Εργαλεία αποθήκευσης Γνώσης:**
  - Αποθήκες δεδομένων
  - Προεπιλεγμένες βάσεις δεδομένων
  - Χάρτης γνώσης
- **Εργαλεία χρήσης γνώσης**
  - Διαχείριση εγγράφων
  - Εργαλεία επιχειρηματικής Ευφυΐας
  - Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων
- **Εργαλεία μεταφορά γνώσης**
  - Εργαλεία επικοινωνίας: τηλέφωνα, διαδικτυακές τηλεδιασκέψεις, συνομιλίες, δωμάτια συζητήσεων, δίκτυα, Intranet ενδοεπιχειρησιακό δίκτυο, Extranet εξωτερικό δίκτυο, email, άμεσα μηνύματα κ.α.
  - Εργαλεία συνεργασίας: εφαρμογή Διαχείρισης εργασιών (Project Management), Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων κ.α.
- **Μεγάλα δεδομένα (Big Data)**

Ο πλέον δημοφιλής όρος «μεγάλα δεδομένα (big data), έχει δημιουργηθεί προκειμένου να μπορέσει να περιγράψει την ραγδαία αύξηση του όγκου των

δεδομένων, τόσο σε δομημένη μορφή (π.χ. δεδομένα σε πίνακες βάσεων δεδομένων) όσο και σε μη δομημένη μορφή (π.χ. μια ιστοσελίδα, ένα έγγραφο κ.λπ.). Σε μια επιχείρηση, λοιπόν, αυτά τα δεδομένα χρησιμοποιούνται για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων, αφού πρώτα αναλυθούν και αξιοποιηθούν σωστά, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο γνώση που θα βοηθήσει στην στρατηγική πορεία της επιχείρησης με ασφαλή τρόπο (Lane, 2013). Τα χαρακτηριστικά που την διακρίνουν, είναι αρχικά ο όγκος τους, η ταχύτητα, η ποικιλία, η μεταβλητότητα, η ορθότητα, η πολυπλοκότητα και φυσικά η αξία, τα οποία καθορίζουν το αν απαιτείται η ανάλυσή τους από την επιχείρηση.

- **Επιχειρηματική ευφυΐα (Business Intelligence – BI)**

Όπως αναφέρει και ο Anandarajan, (2012) «η επιχειρηματική ευφυΐα (business intelligence – BI) αναφέρεται σε ένα σύνολο τεχνικών και πρακτικών διαχείρισης, ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων, με σκοπό την ταχεία πρόσβαση σε μεγάλους όγκους δεδομένων (π.χ. βασικοί επιχειρησιακοί δείκτες) για την έγκαιρη και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Οι λύσεις επιχειρηματικής ευφυΐας προσφέρουν τη δυνατότητα συγκέντρωσης, οργάνωσης και επεξεργασίας δεδομένων από διάφορα σημεία – πηγές της επιχείρησης σε αποθήκες δεδομένων (βάση δεδομένων) δημιουργώντας ένα ομοιογενές και ολοκληρωμένο σύνολο μεγάλου όγκου δεδομένων και συντελώντας στις επίκαιρες και τεκμηριωμένες επιχειρηματικές αποφάσεις».

### **3.4 Η Διαχείριση Γνώσης στις Επιχειρήσεις – Η προσέγγιση του όρου «Επιχειρηματική Γνώση»**

Είναι δεδομένο ότι πλέον έχουν περάσει οι εποχές στις οποίες οι επιχειρήσεις μπορούσαν να προβλέψουν το μέλλον, καθώς γνώριζαν τους ανταγωνιστές τους, είχαν πιστούς πελάτες και υπήρχε δομημένη ιεραρχία. Τότε, οι κανόνες στους οποίους λειτουργούσαν οι επιχειρήσεις ήταν σταθεροί, κάτι το οποίο δεν ισχύει στην σημερινή εποχή, όπου με το περιβάλλον να μεταβάλλεται συνεχώς και να υπάρχουν

άπειρες αλλαγές στον τεχνολογικό, πολιτικό και επιστημονικό τομέα, καλούνται οι επιχειρήσεις να έρθουν σε θέση να τις αντιμετωπίσουν (Arbnor & Bjerke, 2008). Έτσι, για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν, απαιτείται η προσαρμογή του εσωτερικού τους περιβάλλον, με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες και τις γνώσεις που κατέχουν όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά γίνεται, μέχρι να φτάσουν στο σημείο να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η επιτυχία μίας επιχείρησης, όπως επίσης και το μέλλον της εξαρτώνται και καθορίζονται από την αξιοποίηση όλων των πόρων της, αλλά και του πιο σημαντικού – ήτοι την επιχειρηματική γνώση. Η επιχειρηματική γνώση αντιμετωπίζεται ως ο πιο πολύτιμος πόρος σε μια επιχείρηση, καθώς είναι το βασικό συστατικό για να δημιουργηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεδομένου ότι γίνεται συνεχής αναφορά του όρου αυτού, κρίνεται σκόπιμο να δοθεί ο ορισμός του. Συνεπώς, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται ως «μια λειτουργία είτε παροχής συγκρίσιμης αγοραστικής αξίας πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές (χαμηλό κόστος) είτε εκτέλεσης δραστηριοτήτων με συγκρίσιμο κόστος, αλλά με μοναδικούς τρόπους που δημιουργούν περισσότερη αγοραστική αξία από τους ανταγωνιστές και επομένως μια ειδική (χαμηλότερη) τιμή (διαφοροποίηση) (Βασιλακάκη & Χαλεπλιόγλου, 2005). Τώρα που ξεκαθαρίστηκε ο όρος αυτός, γίνεται κατανοητό ότι η επιχειρηματική γνώση λειτουργεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο από τον τρόπο που είναι οργανωμένη η επιχείρηση εσωτερικά επικεντρώνοντας στα συστήματα που χρησιμοποιεί, όσο και από τις σχέσεις που αναπτύσσει με τους πελάτες, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές και τους ανταγωνιστές της.

Η επιχειρηματική γνώση συγκαταλέγεται στα άυλα στοιχεία του ενεργητικού μίας επιχείρησης και είναι το αποτέλεσμα της ανθρώπινης δημιουργικότητας, σκέψης και επινοητικότητας. Για το λόγο αυτό, είναι μέρος του πνευματικού ή αλλιώς διανοητικού κεφαλαίου της επιχείρησης όπου στοχεύει στην απόδοσή της. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, πρωτίστως χρειάζεται να συμπεριληφθεί στον οργανωτικό σχεδιασμό της επιχείρησης, έτσι ώστε με αυτόν τον τρόπο να αναγνωριστεί η αξία του πνευματικού κεφαλαίου κάτι το οποίο μπορεί να οδηγήσει

στην καλύτερη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων και κατ' επέκταση στην απόδοσή της (Malone et al., 2003).

Όμως, πρέπει να αποσαφηνιστεί το γεγονός ότι με τη συλλογή πληροφοριών δεν σημαίνει ότι πραγματοποιείται η δημιουργία γνώσης. Τουλάχιστον, μόνο αυτό δεν είναι αρκετό, καθώς μετά την συλλογή της πληροφορίας είναι απαραίτητη η οργάνωση αυτής και πιο συγκεκριμένα, η επεξεργασία της – ήτοι ο διαχωρισμός της σε επιμέρους κατηγορίες, προκειμένου να δημιουργηθεί η γνώση. Αυτή η διαδικασία φέρει ως αποτέλεσμα την πλήρη κατανόηση της γνώσης που κατέχει η επιχείρηση και οδηγεί στην κατάλληλη χρήση αυτής, το οποίο αποτελεί και ως κύριο σκοπό της Διαχείρισης Γνώσης.

Η ανάπτυξη της γνώσης εξίσου σε ατομικό και σε συνεργατικό επίπεδο, ανέκαθεν προσέδιδε επιχειρηματική αξία. Ωστόσο, απαιτείται πλήρης αξιοποίηση της συνολικής επιχειρηματικής γνώσης, η οποία περιλαμβάνει τόσο τα πληροφοριακά συστήματα και τα έγγραφα της επιχείρησης όσο και τις δεξιότητες των στελεχών της εταιρίας. Στόχος, λοιπόν, της επιχείρησης είναι να μπορέσει να εξασφαλίσει την ανάπτυξη και την διερεύνηση των γνώσεων του προσωπικού της εταιρίας όσο και των συστημάτων της, με σκοπό να μπορέσει να μετατρέψει την ατομική γνώση σε συλλογικό γνωστικό περιουσιακό στοιχείο μιας και αποτελεί και το πιο σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα (Gao et al., 2008). Συνοψίζοντας, η επιχειρηματική γνώση αποτελεί και ο μόνος πόρος που όσο εμπλουτίζεται, τόσο αυξάνεται και η ίδια αξία της επιχείρησης, δεδομένου ότι δημιουργεί νέα γνώση. Από την άλλη όμως, στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν ανανεώνει τη γνώση της, τότε μπορεί να φθαρεί η αξία της.

Έτσι, λοιπόν, μία επιχείρηση στοχεύει στον εμπλουτισμό της επιχειρηματικής γνώσης μέσα από την ανάπτυξη συστημάτων και μεθόδων επεξεργασίας της πληροφορίας. Επίσης, στην δημιουργία νέας επιχειρηματικής γνώσης, μέσα από την αξιοποίηση και ανάπτυξη της ήδη υπάρχουσας, περιορίζοντας τις ελλείψεις του γνωστικού ενεργητικού και προσπαθώντας να εκμεταλλευτεί στο έπακρον τις δυνατότητές της.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, έχει αναπτυχθεί ο κλάδος της Εταιρικής Διαχείρισης Γνώσης (Corporate Knowledge Management) (Tasmin & Woods, 2007).

### 3.4.1 Η Εταιρική Διαχείριση Γνώσης

Η διαχείριση γνώσης, τα τελευταία χρόνια έχει δημιουργήσει γερή βάση στον κόσμο των επιχειρήσεων, δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας με το να αναπτύσσει υπηρεσίες και συστήματα. Σύμφωνα με αυτό, η εταιρική διαχείριση γνώσης έχει εξυπηρετήσει αρκετά το κομμάτι της διοίκησης, καλύπτοντας σημαντικά κενά τα οποία συμβάλλουν στην ανάπτυξή της. Καθώς, επικρατεί η νέα παγκόσμια οικονομία, γνωστή ως η οικονομία της γνώσης, αυτό οδηγεί στην ένταξη θεωρητικών και πρακτικών καινοτομιών στις επιχειρήσεις.

Ο Ling et al., (2008), προέβη σε μία ανάλυση ορισμένων οδηγών (drivers), οι οποίοι εξηγούν τους λόγους για τους οποίους έχει ενεργήσει σε τέτοιο βαθμό η διαχείριση της γνώσης στις επιχειρήσεις:

- **Διασπορά (Dispersion):** Είναι πολλές οι επιχειρήσεις που ενεργούν σε διάφορους γεωγραφικούς τόπους, κρίνοντας σκόπιμο να επικεντρωθούν σε ότι είναι ήδη γνωστό, αποφεύγοντας με αυτόν τον τρόπο να επαναληφθούν κρίσιμα λάθη.
- **Αλλαγή (Change) / Αναδόμηση (Restructuring):** Όταν μια επιχείρηση εξακολουθεί να βιώνει πολλές αναδιοργανώσεις και αλλαγές, αυτές μπορούν να προκαλέσουν την καταστροφή των σχέσεων κοινωνικού τύπου, αλλά και τον τρόπο που μεταδίδεται η γνώση μέσα στην επιχείρηση. Άλλη μία σημαντική αλλαγή η οποία μπορεί να προκαλέσει ζημιά στην επιχείρηση, είναι όταν οι υπάλληλοι με πολύ εμπειρία και γνώση αποχωρούν και δεν υπάρχει διαθέσιμο προσωπικό που να μπορεί να ανταπεξέλθει σε προβλήματα που απαιτούν άμεση λύση.
- **Πολυπλοκότητα (Complexity) / Αλληλοσυσχετίσεις (Interdependencies):** Μια επιχείρηση αποτελείται από πολλά τμήματα, όπου το κάθε ένα ξεχωριστά λειτουργεί με τον δικό του τρόπο και πολλές φορές απαιτείται η

συνεργασία του μεταξύ με τα άλλα τμήματα, ανταλλάσσοντας γνώση μεταξύ τους.

- **Βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης (Performance):** Σκοπός είναι η διάδοση βέλτιστων πρακτικών ενός τμήματος της επιχείρησης στα υπόλοιπα, εξασφαλίζοντας καλύτερες επιδόσεις και συντονίζοντας επαρκώς τους εργαζόμενους γνώσης.
- **Σχέσεις με τους πελάτες (Customer Relationship):** Προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της, αποσκοπώντας στην καλύτερη εξυπηρέτησή τους και στην ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων, αποθηκεύουν πληροφορίες σχετικά με αυτούς σε τράπεζες πληροφοριών (databanks). Στη συνέχεια, τις επεξεργάζονται και τις χρησιμοποιούν, προκειμένου να αναπτύξουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, με γνώμονα τις ανάγκες των πελατών.
- **Ανάγκη για καινοτομία (Innovation):** Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ανάπτυξη συστημάτων, που να εκμεταλλεύονται κατάλληλα και αποτελεσματικά την γνώση και τις ιδέες, ώστε να δημιουργηθούν νέα, καινοτόμα και αποδοτικά προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες.
- **Καλύτερη ενεργοποίηση της τεχνολογίας:** Η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει λειτουργήσει δυναμικά στην ανάπτυξη του διαδικτύου και έχουν συμβάλει στην δημιουργία νέων τεχνολογιών, όπου διευκολύνουν το έργο των επιχειρήσεων. Γίνεται λόγος, φυσικά, για τις ομάδες συζητήσεων (discussion groups), τα συστήματα διαχείρισης περιεχομένου (content management systems), τις εταιρικές δικτυακές πύλες (enterprise portals) κ.α., των οποίων ο ρόλος είναι η συλλογή πληροφοριών και κατ' επέκταση η οργάνωσή τους και η κοινή χρήση τους.
- **Μείωση της αβεβαιότητας και του κινδύνου:** Έχοντας πρόσβαση σε σημαντική γνώση, οδηγεί στην μείωση λανθασμένων αποφάσεων και επιχειρηματικών κινδύνων, καθώς τα στελέχη της επιχείρησης βρίσκονται σε θέση να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις και πιο άμεσα.



- **Διατάξεις και κανονισμοί (Regulation):** Με τις τόσες νομοθετικές απαιτήσεις που κυκλοφορούν από διάφορους ρυθμιστικούς οργανισμούς, οι οποίοι ορίζουν τον ορθό τρόπο διάχυσης της πληροφορίας, είναι σημαντικό να υπάρχει μία σωστή διαχείριση τέτοιου είδους κειμένων, έτσι ώστε να επιτρέπει στην επιχείρηση την άμεση πρόσβαση σε αυτά και την αποφυγή νομικών λαθών.

### 3.5 Διαχείριση Γνώσης σε Δικηγορικά Γραφεία

Σύμφωνα με όλα τα ανωτέρω αναφερόμενα, τα οφέλη που προσφέρει η διαχείριση γνώσης σε μία επιχείρηση, είναι πάρα πολλά. Καθώς, αν υλοποιηθεί επιτυχώς και έχει ορθή οργάνωση στη δομή της, αυτόματα δίνει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται για να αναπτυχθεί και να ξεχωρίσει.

Το ίδιο, λοιπόν, συμβαίνει και στον χώρο των δικηγορικών γραφείων. Πάντοτε η άσκηση του δικαίου αποτελούσε ένα σύνολο πρακτικών γνώσεων και δεξιοτήτων, όπου για την ορθή και αντικειμενική χρήση τους, είχε ως βασική προϋπόθεση την ακριβή και αποτελεσματική χρήση των νομικών πληροφοριών. Σε παγκόσμιο επίπεδο, πλέον, οι δικηγορικές εταιρίες καλούνται να αντιμετωπίσουν την ολοένα και πιο ανταγωνιστική αγορά, καθώς υπάρχει αυξημένη εξειδίκευση. Για το λόγο αυτό, οι δικηγορικές εταιρίες, αναγνωρίζουν το γεγονός ότι ανήκουν στην κατηγορία της επιχειρηματικής γνώσης και με το να δραστηριοποιούνται σε αυτήν, τους δημιουργείται η ανάγκη να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της συνδεσιμότητας, της παγκοσμιοποίησης και της ταχύτητας. Για να το επιτύχουν αυτό, οφείλουν να διαμοιράζονται τη γνώση όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται, κάτι το οποίο προϋποθέτει τη σωστή οργάνωση και επεξεργασία αυτής. Με άλλα λόγια, είναι επιτακτική ανάγκη, οι δικηγορικές εταιρίες να στραφούν στη διαχείριση της γνώσης με γνώμονα την εύρεση λύσεων (Filstad & Gottschalk, 2014).

### 3.5.1 Δικηγορικά Γραφεία / Εταιρίες

Αρχικά, θα πρέπει να κατανοηθεί επαρκώς η δομή που έχουν τα δικηγορικά γραφεία, τα εμπλεκόμενα μέρη, όπως επίσης και τα κίνητρα που υπάρχουν κατά τη δημιουργία ενός δικηγορικού γραφείου, για να μπορέσουν να αξιοποιηθούν τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η Διαχείριση Γνώσης στον τομέα αυτό.

Οι δικηγορικές εταιρίες, έχουν ως κύριο στόχο τη δημιουργία και τη διάδοση νομικών γνώσεων, με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα. Με αυτή τη διατύπωση, μπορεί να πει κανείς ότι αποτελούν παράδειγμα «ιδανικής εταιρίας». Ως ιδανική εταιρία ορίζεται «η εταιρία που αποτελείται από μια κοινότητα ατόμων που δημιουργούν και μεταφέρουν τη γνώση γρήγορα και αποτελεσματικά» (Gottschalk & Khandelwal, 2003). Ωστόσο, επί της ουσίας δεν ισχύει αυτό για τις δικηγορικές εταιρίες, λόγω των εμπλεκόμενων μερών. Τα εμπλεκόμενα μέρη μίας δικηγορικής εταιρίας, αποτελούνται από δικηγόρους, βοηθούς, διευθυντές, προσωπικό διοικητικής υποστήριξης και διαχειριστές. Σύμφωνα με αυτό, γίνεται αντιληπτό ότι, μία δικηγορική εταιρία περιέχει ποικίλα επαγγέλματα με διαφορετικές αρμοδιότητες και λειτουργίες, όπου πρέπει να συνεργαστούν αρμονικά, για να μπορέσουν να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, το οποίο θα δώσει την πρόσθετη αξία στην επιχείρηση. Παρόλο, όμως, που μέσα σε μία δικηγορική εταιρία υπάρχουν ποικίλα επαγγέλματα με διαφορετικές αρμοδιότητες και λειτουργίες, όλοι συμβάλλουν στην επίτευξη της καλύτερης εξυπηρέτησης πελατών, στην παροχή ικανοποιητικής σταδιοδρομίας αλλά και στην ικανοποίηση των εργαζομένων, τα οποία θα φέρουν και την οικονομική επιτυχία (Hunter et al., 2002a).

Συνάμα, δεν μπορεί να αμφισβητηθεί το γεγονός ότι οι δικηγόροι, είναι αν όχι το πιο σημαντικό, ίσως ένα από τα πιο σημαντικά μέρη ενός δικηγορικού γραφείου. Το επάγγελμά τους κατέχει τόσο ρητή όσο και άρρητη γνώση. Ρητή καθώς έχουν αποκτήσει γνώσεις μέσω της επίσημης εκπαίδευσής τους και άρρητη γνώση μέσω της εμπειρίας που έχουν αποκτήσει κατά την άσκησή τους. Στο επάγγελμα των δικηγόρων είναι εξίσου σημαντικές και τα δύο είδη γνώσεων, ωστόσο, η ανταλλαγή

της άρρητης γνώσης μεταξύ των δικηγόρων, αποτελεί το μεγαλύτερο ζήτημα σε ένα δικηγορικό γραφείο (Gottschalk & Khandelwal, 2003).

### **3.5.2 Βασικά Ζητήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι δικηγορικές εταιρίες**

Ο ρόλος της Διαχείρισης Γνώσης στις δικηγορικές εταιρίες, εξαρτάται κυρίως από τους εξής διασυνδεδεμένους τομείς:

- Αποδοτικότητα
- Νέος Ανταγωνισμός
- Έλλειψη Επικοινωνίας
- Συνταξιοδότηση

Στην περίπτωση που οι δικηγορικές εταιρίες καταφέρουν να αντιμετωπίσουν αυτά τα ζητήματα, θα μπορέσουν να εξασφαλίσουν την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα των πρακτικών τους (Filstad & Gottschalk, 2014).

#### **3.5.2.1 Αποδοτικότητα**

Εδώ προκύπτει το ζήτημα αν η αποτελεσματικότητα που προσφέρει το δικηγορικό γραφείο σύμφωνα με τις υποθέσεις που έχει αναλάβει να διαχειριστεί, μπορεί πραγματικά να ωφελήσει το γραφείο, λαμβανομένου υπόψη τον τρόπο με τον οποίο αποζημιώνονται οι δικηγόροι. Η αφοσίωση που έχουν οι πελάτες προς την εταιρία, μπορεί να μειωθεί, διότι οι εταιρίες στηρίζουν τις νομικές υπηρεσίες τους σε μία πιο αντικειμενική εκτίμηση της αξίας τους, με αποτέλεσμα να ορίζονται τα οφέλη χωρίς την τιμή. Είναι λογικό, ότι με τον αυξημένο ανταγωνισμό που επικρατεί, είναι πολλές οι δικηγορικές εταιρίες που έχουν προβεί σε πόλεμο τιμών, προκειμένου να δημιουργήσουν ανταγωνιστικές τιμές και ως εκ τούτου, ορισμένες υπηρεσίες να προσφέρονται σε πολύ χαμηλότερες τιμές (Dublin, 2005). Χωρίς, όμως, αυτό να σημαίνει ότι λόγω των μειωμένων τιμών θα μειωθεί και η ποιότητα των υπηρεσιών. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες εργασίας θα πρέπει να συνεχίσουν να ανταποκρίνονται

στις προσδοκίες που έχουν οι πελάτες τους, προκειμένου να ανταγωνίζονται την αγορά (Hunter et al., 2002b).

Για το λόγο αυτό, οι δικηγορικές εταιρίες στρέφονται όλο και περισσότερο στη χρήση νέων τεχνολογιών, αποσκοπώντας στην επίτευξη κερδών παραγωγικότητας για να γίνουν αποδοτικότερες, καθώς πλέον οι πελάτες έχουν την απαίτηση από τα δικηγορικά γραφεία να κατέχουν ορισμένες τεχνολογίες. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι το πιο καταστροφικό κόστος που μπορεί να έχει μία δικηγορική εταιρία, είναι η απώλεια πελατών, λόγω της απογοήτευσης που μπορεί να τους έχει προκαλέσει με την μείωση της αποδοτικότητάς της, το οποίο θα επιφέρει και επιπτώσεις στην κερδοφορία της δικηγορικής εταιρίας (Lambe, 2003).

### **3.5.2.2 Νέος Ανταγωνισμός**

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα που μπορεί να προκύψει και θα πρέπει να αντιμετωπίσουν οι δικηγορικές εταιρίες είναι ο συνεχής αυξανόμενος ανταγωνισμός. Όπως αναφέρουν και οι Becker & Zirpoli, (2003), αυτό οφείλεται στην παγκοσμιοποίηση, καθώς οι παγκόσμιες επιχειρήσεις τείνουν να αναζητούν δικηγορικά γραφεία που παρέχουν συνεχή υποστήριξη σε παγκόσμια εμβέλεια.

Κρίνεται σκόπιμη, λοιπόν, η ανάπτυξη διαχείρισης της πληροφορίας, προκειμένου να επιφέρει θετικά αποτελέσματα, συμβάλλοντας στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και κάνοντας χρήση των εργαζομένων γνώσης (Khandelwal & Gottschalk, 2003). Πλέον, το διαδίκτυο αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι στην καθημερινότητα των δικηγόρων, έχοντας ως συνέπεια, να είναι όλο και πιο σημαντικό οι δικηγορικές εταιρίες να κατέχουν τελευταίες τεχνολογίες συστημάτων διαχείρισης της πληροφορίας, έτσι ώστε να μπορέσει να γίνει πιο εύκολη η μεταφορά γνώσεων.

### **3.5.2.3 Έλλειψη Επικοινωνίας**

Ένα μείζον ζήτημα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι δικηγορικές εταιρίες, είναι η ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της εταιρίας. Η μεταφορά γνώσης,

πραγματοποιείται με την ανταλλαγή πληροφοριών από στόμα σε στόμα ή από επιχείρηση σε επιχείρηση (Dubin, 2005). Στην περίπτωση που δεν πραγματοποιείται η μετάδοση της γνώσης, μπορεί να επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και κατ' επέκταση να οδηγήσει σε ανεπάρκειες.

Είναι ευρέως γνωστό, ότι με την ομαδική εργασία επέρχεται η αδυναμία κοινοποίησης πληροφοριών, όπου με αυτόν τον τρόπο πολύτιμες πληροφορίες μπορούν να χαθούν, καθώς μπορεί να τις κατέχει ένα άτομο το οποίο η συνεισφορά του να τερματίσει είτε λόγω θανάτου, είτε αναπηρίας είτε συνταξιοδότησης. Αυτό συμβαίνει, καθώς μια δικηγορική εταιρία αποτελείται από πολυάσχολο προσωπικό, όπου για να μεταφέρει πληροφορίες απαιτείται πρόσθετος χρόνος και δαπάνη, δημιουργώντας έτσι ανεπάρκειες και περιττές καθυστερήσεις. Προκειμένου να αποφευχθεί αυτό, απαιτείται η ανάπτυξη αποτελεσματικών εσωτερικών μηχανισμών επικοινωνίας (Khandelwal & Gottschalk, 2003).

#### **3.5.2.4 Απώλεια γνώσης με την αποχώρηση ατόμων**

Δεδομένου ότι, οι ανώτεροι δικηγόροι είναι μεγάλης ηλικίας και πλησιάζουν την ηλικία συνταξιοδότησης, καταλαβαίνει κανείς ότι πολύτιμες πληροφορίες πρόκειται να χαθούν στην περίπτωση που η εμπειρία τους και η εμπειρογνωμοσύνη τους τεκμηριωθεί με λάθος τρόπο. Αυτό συμβαίνει, καθώς υπάρχουν και οι σιωπηρές γνώσεις που έχουν αποκτήσει οι δικηγόροι, μέσα από την εμπειρία τους σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας τους, οι οποίες ενδέχεται να χαθούν στην περίπτωση που δεν συλληφθούν ορθά πριν από την συνταξιοδότησή τους (Carine & Austl, 2003).

Με την συνταξιοδότηση, λοιπόν, η δικηγορική εταιρία χάνει πολύτιμο πόρο και η αξία της επιχείρησης μειώνεται και γίνεται λιγότερο ανταγωνιστική στην αγορά. Είναι επιθυμητό, δηλαδή, οι παλαιότεροι δικηγόροι να μεταφέρουν τις πολύτιμες γνώσεις και τη σοφία που κατέχουν στους νεότερους δικηγόρους, προκειμένου να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Dubin, 2005).

### **3.5.3 Πλεονεκτήματα της Διαχείρισης Γνώσης σε Δικηγορικά Γραφεία**

Προκειμένου να μπορέσει να επιβιώσει μία επιχείρηση και να ευημερήσει σε μια τόσο επικρατούσα ανταγωνιστική αγορά, είναι σημαντικό να προβεί στην εφαρμογή ενός προγράμματος Διαχείρισης Γνώσης. Όπως αναφέρει και ο Kay, (2003), τα συστήματα διαχείρισης γνώσης επιτρέπουν στους δικηγόρους να είναι πιο αποτελεσματικοί και παραγωγικοί και να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες τους.

Ένα σύστημα Διαχείρισης γνώσης μπορεί να επιφέρει αρκετά πλεονεκτήματα σε ένα δικηγορικό γραφείο. Αρχικά, θα επιτρέψει στο δικηγορικό γραφείο να συγκεντρώσει ορισμένα έγγραφα πιο αποτελεσματικά, παρέχοντας έτσι ένα υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών. Επιπλέον, εφόσον οι εξειδικευμένες γνώσεις μπορούν να αποτυπωθούν σε ένα έγγραφο ή ένα σύστημα, με αυτόν τον τρόπο θα επιτρέψει στο δικηγορικό γραφείο την παροχή υψηλότερης ποιότητας υπηρεσιών στους πελάτες της. Επίσης, δεν μπορεί να παραληφθεί το γεγονός ότι με ένα καλό σύστημα διαχείρισης γνώσης, δίνεται η δυνατότητα διευκόλυνσης των καθημερινών εργασιών των δικηγόρων, κάτι το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα και μειωμένο άγχος. Ακόμη, έχοντας καταγεγραμμένη τη γνώση που διαθέτει ένα δικηγορικό γραφείο σε ένα σύστημα, δίνεται η δυνατότητα παραμονής αυτής της γνώσης στην περίπτωση αποχώρησης των υπαλλήλων. Κατ' επέκταση, δίνεται η δυνατότητα μετάδοσης της γνώσης μεταξύ των δικηγόρων, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο τόσο τη διατήρησή της όσο και τη μετέπειτα διάθεσή της. Συνεπώς, σε περίπτωση που υπάρξουν νέοι δικηγόροι στην εταιρία μετά από πιθανή πρόσληψη, θα υπάρχει η δυνατότητα πρόσβασης στην ήδη υπάρχουσα γνώση. Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης αποτελεί συνιστώσα της διαχείρισης κινδύνων. (Kay, 2003).

### **3.5.4 Εμπόδια στη Διαχείριση Γνώσης σε Δικηγορικά Γραφεία**

Ενώ τα πλεονεκτήματα διάθεσης συστημάτων διαχείρισης γνώσης στα δικηγορικά γραφεία είναι εμφανή, υπάρχουν αρκετά εμπόδια που πρέπει να ξεπεράσει το

δικηγορικό γραφείο, προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχής η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης (Dubin, 2005). Γίνεται λόγος για πολύ σημαντικά εμπόδια, τα οποία έχουν ενσωματωθεί στο επάγγελμα για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτό φέρει ως αποτέλεσμα, οι πωλητές εξόρυξης δεδομένων, διαχείρισης γνώσης και άλλων τεχνολογιών πληροφοριών, βιώνουν αρκετά συχνά την αίσθηση της απογοήτευσης όταν προσπαθούν να πουλήσουν συστήματα διαχείρισης γνώσης σε δικηγορικά γραφεία, λόγω της αντίστασης που συναντούν.

Σύμφωνα με τον Dublin, (2005), τα εμπόδια αυτά διακρίνονται με βάση τον πολιτισμό των ατομικών πρακτικών, την αντοχή στην τεχνολογία, την έλλειψη χρόνου, καθώς επίσης και την αδυναμία μέτρησης οικονομικών αποδόσεων.

#### **3.5.4.1 Πολιτισμός των Ατομικών Πρακτικών**

Είναι στη φύση των δικηγορικών γραφείων να τείνουν να καλλιεργούν μία κουλτούρα ατομικών πρακτικών. Οι δικηγόροι συνήθως δεν αναγνωρίζονται για την υιοθέτηση μιας ομαδικής προσέγγισης στη νομική εργασία, ούτε ανταμείβονται για την ανταλλαγή της εμπειρογνωμοσύνης τους. Η δικηγορία είναι ένα επάγγελμα όπου αποκτά αξία από τη δυνατότητα να οργανώσει τις εξειδικευμένες γνώσεις, οι οποίες σε γενικές γραμμές δεν είναι εύκολα προσβάσιμες (Lambe, 2003). Αυτό διακρίνεται και στην τάση που επικρατεί να αναλάβει ο κάθε δικηγόρος την ευθύνη για έναν συγκεκριμένο τομέα. Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί το γεγονός ότι η έννοια των ατομικών πρακτικών είναι άμεσα συνδεδεμένη με το δικηγορικό επάγγελμα, καθώς οι δικηγόροι έχουν ως βασικό γνώμονα να επικεντρώνονται στον πελάτη (Terrett, 1998). Αυτό, κυρίως, συμβαίνει γιατί οι σιωπηρές γνώσεις που κατέχουν μεμονωμένοι δικηγόροι, μπορεί να πουληθούν σε πελάτες, με συνέπεια να μεταφράζονται ως έσοδα, κάτι το οποίο μεγεθύνεται, λαμβάνοντας υπόψιν ότι η κύρια πηγή εισοδήματος ενός δικηγόρου προέρχεται από τον χρόνο που δαπανάται και είναι ευρέως γνωστό ότι δαπανάται κυρίως με τους πελάτες (Lambe, 2003). Επιπλέον, η ιδέα ότι ένα δικηγορικό γραφείο υποστηρίζει και προωθεί μία κουλτούρα ατομικών πρακτικών έχει ενισχυθεί από το γεγονός ότι οι πελάτες συχνά

προσλαμβάνουν μεμονωμένους δικηγόρους με βάση τη φήμη. «Οι πελάτες θέλουν όλο και περισσότερο να προσλαμβάνουν μεμονωμένους δικηγόρους και συχνά πληρώνουν ένα ασφάλιστρο για να διασφαλίσουν ότι ένα “αστέρι” εργάζεται για τον συγκεκριμένο τομέα» (Terrett, 1998). Δυστυχώς, όμως, η κουλτούρα αυτή θα επικρατήσει εφόσον οι δικηγόροι δεν αρχίσουν να ανταλλάσσουν μεταξύ τους τη γνώση.

#### **3.5.4.2 Αντίσταση στην Τεχνολογία**

Η αντίσταση στην τεχνολογία, αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά εμπόδια στην χρήση συστημάτων διαχείρισης γνώσης στα δικηγορικά γραφεία. Ειδικά οι δικηγόροι παλαιάς κοπής, μπορεί να είναι αρκετά απρόθυμοι ως προς το να μεταφέρουν τις γνώσεις τους στους νεότερους, λόγω δυσφορίας ή έλλειψης εξοικείωσης με τη χρήση της τεχνολογίας (Dubin, 2005). Ακόμη, είναι δύσκολο να εισαχθούν νέοι τρόποι σκέψης σε μια επιχείρηση και ειδικότερα σε ένα δικηγορικό γραφείο, όπου επί του παρόντος είναι επιτυχής χρησιμοποιώντας παραδοσιακές πρακτικές. Συνεπώς, οι δικηγόροι που έχουν επιτύχει εδώ και αρκετά χρόνια χρησιμοποιώντας παραδοσιακές πρακτικές, ενδέχεται να είναι αντίθετοι στην αλλαγή, διότι πιθανώς δεν έχουν δώσει ευκαιρία στο να αναγνωρίσουν τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης και τη σημασία της μετάδοσης της γνώσης. Έτσι, λοιπόν, η απροθυμία των παλαιότερων δικηγόρων να ανταλλάσσουν πληροφορίες μέσω της χρήσης της τεχνολογίας, μπορεί να είναι καταστροφικές για το δικηγορικό γραφείο, έχοντας ως συνέπεια να χαθεί γνώση νευραλγικής σημασίας εφόσον δεν θα έχει συλλεχθεί ορθά (Dubin, 2005).

#### **3.5.4.3 Έλλειψη Χρόνου**

Ένα εξίσου σημαντικό εμπόδιο ενσωμάτωσης ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης σε ένα δικηγορικό γραφείο, είναι ότι οι δικηγόροι έχουν ήδη αρκετά περιορισμένο χρόνο, όπου δεν προλαβαίνουν να εισάγουν τις γνώσεις τους σε υπολογιστές. Ακόμη, η συνεχώς αυξανόμενη τάση στη χρονοχρέωση από τους δικηγόρους τους αφήνει ελάχιστο χρόνο να ασχοληθούν με οτιδήποτε άλλο εκτός από την άμεση εξυπηρέτηση



των πελατών τους (Dubin, 2005). Γίνεται αντιληπτό, λοιπόν, το γεγονός ότι η εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης γνώσης στα δικηγορικά γραφεία είναι δύσκολη, καθώς απαιτεί την επένδυση αρκετού χρόνου από τον δικηγόρο. Ο χρόνος που δαπανάται για την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών είναι ο χρόνος που δεν δαπανάται για την τιμολόγηση πελατών. Συνεπώς, είναι επιτακτική ανάγκη να αναπτυχθούν κίνητρα στα δικηγορικά γραφεία, προκειμένου να πειστούν οι δικηγόροι να αφιερώσουν χρόνο στην μετάδοση των γνώσεων που διαθέτουν.

#### **3.5.4.4 Αδυναμία Μέτρησης Οικονομικών Αποδόσεων**

Είναι αρκετά δύσκολο να μετρηθεί η απόδοση ενός δικηγορικού γραφείου, καθώς η μέτρηση των οικονομικών αποδόσεων πολλές φορές δεν δύναται να διατεθούν άμεσα. Χρειάζεται να αλλάξουν οι δομές τιμολόγησης, προκειμένου να είναι δυνατή η μέτρηση αποδοτικότητας ενός επιτυχημένου συστήματος διαχείρισης γνώσης και κατ' επέκταση να μπορέσει να ωφεληθεί οικονομικά το δικηγορικό γραφείο (Kay, 2003). Αυτό συμβαίνει, διότι τα δικηγορικά γραφεία τείνουν να τιμολογούν με χρονοχρέωση, όπου διαπιστώνεται το γεγονός ότι στην περίπτωση που μειωθεί ο χρόνος που δαπανάται για μία συγκεκριμένη εργασία, δεν σημαίνει ότι θα ωφελήσει και στο σύνολο την κερδοφορία της επιχείρησης (Dubin, 2005).

#### **3.5.5 Παράγοντες που Διασφαλίζουν την Επιτυχία ενός Συστήματος Διαχείρισης Γνώσης σε ένα Δικηγορικό Γραφείο**

Θα ακολουθήσει η ανάλυση έξι παραγόντων οι οποίοι μπορούν να διασφαλίσουν την χρήση ενός επιτυχημένου συστήματος διαχείρισης γνώσης σε ένα δικηγορικό γραφείο.

Πρώτος παράγοντας για την εφαρμογή ενός επιτυχημένου συστήματος διαχείρισης γνώσης σε ένα δικηγορικό γραφείο, είναι η διαμόρφωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας για τη διαχείριση και χρήση της πληροφορίας. Αν και παραπάνω αναφέρθηκε ότι δικηγόροι συνήθως δεν υιοθετούν μια ομαδική προσέγγιση στη νομική εργασία, ούτε για την ανταλλαγή της εμπειρογνωμοσύνης τους, είναι

αντιληπτό το πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια κουλτούρα μετάδοσης της γνώσης. Ιδιαίτερα δε αν λάβουμε υπόψη μας ότι ένα μεγάλο ποσοστό ανώτερων δικηγόρων θα συνταξιοδοτεί στο άμεσο μέλλον λόγω ηλικίας. Αυτό αυξάνει την ανάγκη μετάδοσης της γνώσης εντός των δικηγορικών γραφείων. Όπως αναφέρει ο Allee, (1997), «η γνώση ισούται με την εξουσία, οπότε μοιραστείτε την και πολλαπλασιάστε την». Συνεπώς, είναι βασικό απαιτούμενο να ενθαρρύνεται η ελεύθερη ανταλλαγή ιδεών ενός δικηγορικού γραφείου, βάζοντας τους δικηγόρους και εν γένει τους υπαλλήλους στη λογική της μάθησης και της κοινής χρήσης της γνώσης. Ωστόσο, για να μπορέσει να επιτευχθεί αυτό, πρωτίστως θα πρέπει οι άνθρωποι να είναι πρόθυμοι στη συλλογή, στην διατήρηση και στον διαμοιρασμό των γνώσεων. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύσσουν και να προωθούν τα περιβάλλοντα συνεχούς μάθησης, υποστηρίζοντας την ενσωμάτωση εσωτερικών επιχειρηματικών λειτουργιών. Μερικά παραδείγματα τέτοιων επιχειρηματικών λειτουργιών είναι το να κατέχει η επιχείρηση ένα υποστηρικτικό είδος διαχείρισης της γνώσης, καθώς επίσης και το επίπεδο της εμπιστοσύνης που έχουν οι υπάλληλοι μεταξύ τους, προκειμένου να εφαρμόζεται επιτυχώς η ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ τους, όπου αυτά λειτουργούν δυνητικά για την επιτυχία της επιχείρησης (Bonner, 2000).

Αυτά οδηγούν στον δεύτερο παράγοντα, που είναι η **εμπιστοσύνη και η αφοσίωση**. Λαμβάνοντας υπόψη τον ατομικιστικό χαρακτήρα που επικρατεί στα δικηγορικά γραφεία, είναι αντιληπτό το γεγονός ότι υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης και αφοσίωσης ανάμεσα στους συναδέλφους, με αποτέλεσμα να μην είναι εύκολη και αποτελεσματική η ανταλλαγή γνώσεων. Προκειμένου, λοιπόν, να επιτευχθεί η ανταλλαγή γνώσεων, είναι βασική προϋπόθεση να έχει δημιουργηθεί στην επιχείρηση κλίμα εμπιστοσύνης (Allee, 1997). Η εμπιστοσύνη είναι βασισμένη στη γνώση και στους θεσμούς. Προκύπτει έπειτα από μια σειρά κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, κατά τις οποίες οι εργαζόμενοι γνωρίζονται μεταξύ τους αναπτύσσοντας έτσι την αίσθηση της εμπιστοσύνης (Ardichvili et al., 2003). Ωστόσο, εκτός από την εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων, χρειάζεται και η εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς την επιχείρηση, όπου για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να

υφίσταται η ακεραιότητα του οργανισμού, δηλαδή να υπάρχουν οι κατάλληλες δομές που να διασφαλίζουν την αξιόπιστη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να εξασφαλίσει την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων, είναι απαραίτητο να υπάρχει αρκετή ανθρώπινη επαφή, το οποίο φέρει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και δικτύων. Με τη βοήθεια των υπολογιστών και εν γένει της τεχνολογίας, διευκολύνεται η αλληλεπίδραση, καθώς με την τεχνολογία αυξάνεται και η ταχύτητα που μεταφέρεται η γνώση. Από την άλλη, όμως, καταλαβαίνει κανείς ότι οι υπολογιστές δεν μπορούν να αντικαταστήσουν την διαπροσωπική επαφή, και γενικότερα τις φυσικές ενδείξεις που βοηθάνε στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης (Smith & Rupp, 2002). Η αφοσίωση είναι επέκταση της εμπιστοσύνης, όπου ένα άτομο αφιερώνεται σταθερά σε ένα άλλο άτομο ή σε μία επιχείρηση. Με σκοπό να αναπτυχθεί η αφοσίωση, είναι σημαντικό να είναι ευδιάκριτοι οι στόχοι και οι αξίες της επιχείρησης στους υπαλλήλους της. Αυτό, διότι η αφοσίωση μπορεί να λειτουργήσει ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, καθώς αναπτύσσεται μία κουλτούρα υψηλών αξιών με κοινές χρήσεις και συνεργασίες (Smith & Rupp, 2002).

Οι **Κοινότητες Πρακτικής**, όπου αποτελούν τον τρίτο παράγοντα, είναι μία τεχνική ανάπτυξης της εμπιστοσύνης μέσω της αύξησης ανταλλαγής γνώσεων. Οι κοινότητες πρακτικής αποτελούνται από ομάδες ανθρώπων, οι οποίοι καλούνται είτε να αναζητήσουν λύσεις σε προβλήματα που είναι κοινά με όλους είτε μοιράζονται έναν «κοινό τομέα εμπειρογνωμοσύνης» (Perez, 2002). Οι άνθρωποι ανήκουν σε αυτές τις κοινότητες, αναπτύσσουν διαρκώς τις γνώσεις και την εμπειρογνωμοσύνη τους. Επιπλέον, τις διακρίνουν τρία χαρακτηριστικά: «αμοιβαία συμμετοχή, διαπραγμάτευση κοινής επιχείρησης και κοινό περιεχόμενο» (Iverson & McPhee, 2002). Αναλυτικότερα, με την αμοιβαία συμμετοχή επιτυγχάνεται ο διαμοιρασμός της γνώσης. Με τον όρο διαπραγμάτευση κοινής επιχείρησης νοείται η αλληλεπίδραση των μελών που αποσκοπούν στη δημιουργία συνοχής και αμοιβαίου σκοπού στην ομάδα. Τέλος, το κοινό περιεχόμενο αφορά το σύνολο των πόρων που

έχουν στη διάθεσή τους και μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα μέλη (π.χ. ιστορίες, θεωρίες, τεχνικές). Σε γενικές γραμμές, οι κοινότητες πρακτικής δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους να αξιοποιήσουν τις γνώσεις που κατέχει ο καθένας ξεχωριστά, οδηγώντας τους στην ενίσχυση τόσο των δεξιοτήτων τους όσο και των ικανοτήτων τους. Ωστόσο, για να μπορέσει να θεωρηθεί επιτυχημένη μία κοινότητα πρακτικής, θα πρέπει να έχουν οριστεί ένα σύνολο κανόνων με βάση των οποίων θα αναδείξουν την εμπιστοσύνη που έχει η επιχείρηση προς τους υπαλλήλους της μέσω του διαμοιρασμού της κοινής γνώσης. Όμως, επισημαίνεται ότι η επιχείρηση, θα πρέπει να διασφαλίσει το γεγονός ότι δεν θα υπάρξει καταχρηστική χρήση στις γνώσεις των εργαζομένων της. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν κίνητρα και ανταμοιβές, προκειμένου να υπάρξει ενδιαφέρον συμμετοχής σε αυτού του είδους τις ομάδες (Perez, 2002). Συνοψίζοντας, λοιπόν, για τη δημιουργία μίας κοινότητας πρακτικής χρειάζεται πρώτα να αναγνωριστούν οι γνώσεις και τα επιτεύγματα που κατέχουν οι εργαζόμενοι, να είναι ευέλικτη και ανοιχτή σε συζητήσεις για θέματα που απασχολούν και να υπάρχει άμεση συνεργασία μεταξύ της κοινότητας και της διοίκησης. Στην περίπτωση που εφαρμοστούν με επιτυχία αυτά, εξασφαλίζεται ο επιτυχής διαμοιρασμός γνώσεων σε ολόκληρο τον οργανισμό (Iverson & McPhee, 2002).

Για να μπορέσουν να εφαρμοστούν τα ανωτέρω, βασικός παράγοντας είναι ο **ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού**, που είναι ο τέταρτος στη σειρά. Το ανθρώπινο δυναμικό οφείλει να διασφαλίσει ότι η «πολιτική ανθρώπινου δυναμικού ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική γνώσης της επιχείρησης, ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν ένα φόρουμ όπου μπορούν να μοιράζονται ελεύθερα και να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον» (Aroga, 2002). Οι διευθυντές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είναι υπεύθυνοι στο να δημιουργήσουν μια κουλτούρα γνώσης στην επιχείρηση, όπου δίνουν την δυνατότητα στους υπαλλήλους να καταλάβουν ότι η γνώση τους και η εμπειρογνωμοσύνη τους εκτιμώνται, κάτι το οποίο οδηγεί στον διαμοιρασμό αυτών με τους άλλους υπαλλήλους. Αυτό μπορεί να διεκπεραιωθεί με την ένταξη των υπαλλήλων σε κοινότητες πρακτικής από τους διαχειριστές του ανθρώπινου δυναμικού, κάνοντας έτσι πιο εύκολη την επικοινωνία των υπαλλήλων εντός του

οργανισμού. Ένας τρόπος να έχουν πρόσβαση οι εργαζόμενοι στη γνώση και να μάθουν είναι μέσα από τη διαδικασία της εμπειρίας, στην οποία οι εργαζόμενοι καλούνται να παρακολουθήσουν τις εργασίες άλλων εργαζομένων και έτσι αυξάνεται η ευκαιρία απόκτησης ρητής και άρρητης γνώσης (Argote et al., 2003). Ένας τρόπος καθοδήγησης των υπαλλήλων από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, είναι οι ανώτεροι – ήτοι διευθυντές, υποδιευθυντές, managers, supervisors, να συμβάλλουν στην μάθηση και στην ανάπτυξη των νέων συναδέλφων μέσω της καθοδήγησης. Προκειμένου, να διασφαλιστεί η επιτυχία αυτού του προγράμματος, η συμμετοχή των υπαλλήλων μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη σύνδεση αυτών με συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβής, όπου πραγματοποιείται από τους ανωτέρους τους.

Έτσι, οδηγούμαστε στον πέμπτο παράγοντα όπου είναι τα **κίνητρα και οι ανταμοιβές**. Για τη δημιουργία ενός συστήματος κινήτρων και ανταμοιβών όπου επιτυγχάνεται η μεταφορά γνώσεων, είναι υπεύθυνο το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκτός από τις χρηματικές ανταμοιβές, υπάρχουν και οι κοινωνικές ανταμοιβές οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη κινήτρων στους εργαζομένους, διότι κατά αυτόν τον τρόπο προωθούνται και μεταφέρονται σιωπηρές γνώσης οι οποίες διέπονται από τους κανόνες αμοιβαιότητας (Argote et al., 2003). Σημειώνεται, όμως, ότι τα συστήματα αυτά θα πρέπει να προσπαθήσουν να ανταμείψουν την ομαδική προσπάθεια και όχι μόνο την ατομική, εξασφαλίζοντας έτσι την συλλογική εργασία μέσω της συνεργασίας. Ωστόσο, σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι μόλις πραγματοποιηθεί η εφαρμογή ενός συστήματος επιβράβευσης, η επιχείρηση θα πρέπει να μπει στη διαδικασία εξασφάλισης της επιτυχίας του μέσω της συνεχούς αναθεώρησής του. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της ανατροφοδότησης των επιδόσεων, καθώς επίσης και με την ενσωμάτωση των στόχων της επιχείρησης κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των υπευθύνων που έχουν αναλάβει την διαχείριση της επιχείρησης (Agora, 2002).

Τέλος, αλλά εξίσου σημαντικός είναι ο **ρόλος τεχνολογικών εφαρμογών** στην επιχείρηση, όπου αποτελεί τον έκτο παράγοντα. Η τεχνολογία έχει ουσιαστικό ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης γνώσης. Μία από αυτές τις

τεχνολογικές εφαρμογές είναι η χρήση εταιρικών Intranets και βάσεων δεδομένων (Graham, 1983). Τα συστήματα αυτά, δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους να μοιραστούν τις γνώσεις τους, εμπλουτίζοντας περιεχόμενο από εξωτερικές πηγές. Επιπλέον, μπορούν οι επιχειρήσεις να υποστηρίξουν την συνεργασία μέσω της ηλεκτρονικής μάθησης και on-line συνομιλιών, αλλά και χρήση εταιρικών πυλών, τηλεδιάσκεψη και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο όπου παρέχουν την πρόσβαση σε αναφορές, αναλύσεις και άλλες πληροφορίες. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι έχουν σχεδιαστεί και εφαρμογές για τα δικηγορικά γραφεία, οι οποίες διευκολύνουν την ενσωμάτωση εργασιών έρευνας και προετοιμασίας εγγράφων σε υποθέσεις που χειρίζονται, όπου συνδυάζονται με την επικοινωνία, την τήρηση χρονοδιαγράμματος και λογιστικές πληροφορίες (Krause, 2003). Περαιτέρω ανάλυση τέτοιων εφαρμογών θα πραγματοποιηθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

Με τη χρήση αυτών των έξι προαναφερθέντων παραγόντων, επιτυγχάνεται η επιτυχή υλοποίηση ανταλλαγής γνώσεων, αξιοποιώντας πλήρως τις δυνατότητες και τις πηγές γνώσης που κατέχει ένα δικηγορικό γραφείο (Smith & Rupp, 2002).

Ωστόσο, δεν μπορεί να παραληφθεί το γεγονός ότι ως μέσο διαχείρισης γνώσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί και μια Βιβλιοθήκη Γνώσης, για την οποία θα γίνει εκτενής ανάλυση στο επόμενο κεφάλαιο.

## Κεφάλαιο 4. Βιβλιοθήκες Γνώσης

Η αξία της πληροφορίας γίνεται όλο και περισσότερο ξεκάθαρη. Καταλαβαίνει κανείς ότι οι χρήστες των πληροφοριακών συστημάτων, χρειάζονται τις σωστές απαντήσεις την δεδομένη στιγμή, προκειμένου οι αποφάσεις που θα λάβουν να είναι ορθές. Η ανθρώπινη κοινωνία ανταποκρίθηκε σε αυτή την ανάγκη αναπτύσσοντας εξελιγμένες τεχνικές για την συλλογή πληροφοριών. Τα τελευταία χρόνια, έχουν επίσης αυξηθεί με ραγδαίους ρυθμούς οι ταχύτητες μνήμης και επεξεργασίας υπολογιστών. Από την άλλη, τα κύρια συστήματα οργάνωσης πληροφοριών που βρίσκονται τώρα σε χρήση είναι πολλών δεκαετιών. Ωστόσο, τα συστήματα ανάκτησης πληροφοριών δεν μοντελοποιούν επαρκώς τις σχέσεις μεταξύ των πληροφοριών (Schafermeyer & Hoffman, 2016). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να μην δίνεται πάντα η πρόσβαση στις σωστές πληροφορίες και τα συστήματα να αποτυγχάνουν να παρέχουν ουσιαστικές επισκοπήσεις της οργανωτικής τους δομής.

Οι βιβλιοθήκες γνώσεις αποτελούν εξιδανικευμένα συστήματα οργάνωσης πληροφοριών. Μια βιβλιοθήκη γνώσης, παρέχει με ακρίβεια τη λειτουργικότητα του οργανισμού πληροφοριών που απαιτείται έχοντας ως βάση την υπόθεση ενός μοντέλου που αφορά τις σχέσεις μεταξύ των πληροφοριακών στοιχείων που κατέχει η βιβλιοθήκη. Ουσιαστικά, επιτρέπουν την ανάπτυξη ενός τρόπου οργάνωσης των πληροφοριών (Graham, 1983). Επιπλέον, βασίζονται σε μια «χωρική μεταφορά» για την οργάνωση πληροφοριών. Πιο συγκεκριμένα, η λειτουργικότητα η οποία βοηθάει στην υποστήριξη βασικών δυνατοτήτων της βιβλιοθήκης γνώσεων, μπορεί να περιγραφεί ως μια συλλογή από «χαρακτηριστικά ευκολίας» και προσδιορίζει την απόσταση συνάφειας και την επιλογή των στοιχείων πληροφοριών.

Η βιβλιοθήκη γνώσης σε μία εταιρία, ορίζεται ως η μέθοδος και τα εργαλεία που μπορούν να συγκεντρώσουν τις εξειδικευμένες γνώσεις που αφορούν και είναι αποθηκευμένες σε κάθε άτομο, μετατρέποντας την κρυφή γνώση σε φαινομενική γνώση μέσω του στενού συντονισμού του προσωπικού. Έτσι, η δημιουργία μίας

βιβλιοθήκης γνώσης σε μία εταιρία είναι το θεμέλιο της διαχείρισης της επιχειρησιακής γνώσης (Hu et al., 2006a).

## **4.1 Εφαρμογή Βιβλιοθηκών Γνώσης**

Η πρόοδος που υπάρχει τόσο στην οργάνωση όσο και στη διαχείριση πληροφοριών, όπως είναι η ανάκτηση πληροφοριών, οι σχεσιακές βάσεις δεδομένων και η αποθήκευση δεδομένων, για τα οποία πραγματοποιήθηκε εκτενής ανάλυση σε προηγούμενο κεφάλαιο, χρησιμοποιούν την τεχνολογία υπολογιστών για να αυξήσουν την ταχύτητα και την αξιοπιστία των υφιστάμενων τεχνικών.

Η ανάκτηση πληροφοριών δημιουργεί αυτόματα ευρετήρια λέξεων – κλειδιών ολόκληρων συλλογών και όχι μόνο μεμονωμένων εγγράφων και ανακτά αυτόματα ψηφιοποιημένα έγγραφα, τα οποία τεκμηριώνονται με λέξεις – κλειδιά σε ερωτήματα χρηστών (Graham, 1983). Οι σχεσιακές βάσεις δεδομένων, δίνουν τη δυνατότητα στους χρήστες να καταγράψουν πληροφορίες σε πίνακες δεδομένων, να εκτελούν αυτοματοποιημένες αναζητήσεις και να δημιουργούν νέους πίνακες. Οι τεχνικές εξόρυξης δεδομένων επιτρέπουν στους χρήστες να αναζητούν αυτόματα μοτίβα σε δεδομένα και να αναλύουν τα αποτελέσματα.

Συνοψίζοντας, η τεχνολογία υπολογιστών έχει χρησιμοποιηθεί για να κατασκευάσει περίτεχνα ευρετήρια ανάκτησης εγγράφων, την οργάνωση δεδομένων σε πίνακες και την αναζήτηση μοτίβων σε δεδομένα. Εξίσου και στις τρεις περιπτώσεις, η τεχνολογία υπολογιστών έχει χρησιμοποιηθεί για να αυτοματοποιήσει τις χρονοβόρες και τις επιρρεπείς σε σφάλματα διαδικασίες, καθώς επίσης και τις κουραστικές χειρωνακτικές διαδικασίες. Τα εργαλεία που προκύπτουν, σίγουρα ανοίγουν νέες δυνατότητες και για τους χρήστες που είναι πιο εξοικειωμένοι με τις παραδοσιακές χειροκίνητες τεχνικές και φαίνεται να τους διευκολύνουν (Schafermeyer & Hoffman, 2016). Μια άλλη προσέγγιση είναι η προσπάθεια να επινοηθούν εντελώς νέα παραδείγματα για την αλληλεπίδραση πληροφοριών εξιδανικευμένων εργαλείων, που να ικανοποιούν πλήρως τις ανάγκες των χρηστών όσον αφορά την οργάνωση και



την αλληλεπίδραση των πληροφοριών. Εφόσον αυτή η προσέγγιση είναι επιτυχής, τότε μπορεί να οδηγήσει σε θεμελιώδεις βελτιώσεις.

Ωστόσο, αναφορικά με τις βιβλιοθήκες γνώσης η λειτουργικότητα που βοηθάει στην παροχή ουσιαστικής υποστήριξης για τις βασικές δυνατότητες αυτών, διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: 1. Διαχείριση και 2. Προσδιορισμός λειτουργίας τελικής χρήσης. Ωστόσο, παρόλο που η ασφάλεια δεν ταξινομείται ως βασική λειτουργικότητα, δεν μπορεί να παραληφθεί το γεγονός ότι είναι απαραίτητη για πολλές εφαρμογές. Βέβαια, θα πρέπει να εξεταστεί και ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις ασφαλείας αυτών των εφαρμογών, με τον καθορισμό περιορισμών πρόσβασης σε αυθαίρετους χρήστες (Škerjanec et al., 2014). Ακόμη, υπάρχει και η λειτουργία της «εκτεταμένης» βιβλιοθήκης γνώσεων, όπου σε συνδυασμό με την βασική λειτουργία, παρέχουν όλες τις λειτουργίες που πρέπει να διαθέτει μία βιβλιοθήκη γνώσης, για τα οποία θα πραγματοποιηθεί περαιτέρω ανάλυση παρακάτω.

## **4.2 Βασικές Λειτουργίες Βιβλιοθηκών Γνώσης**

Οι βασικές λειτουργίες μίας βιβλιοθήκης γνώσης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: 1. Σε αυτές του διαχειριστή και 2. του χρήστη, όπου συνήθως έχουν διαφορετικά δικαιώματα στη διαχείριση της βιβλιοθήκης.

Πιο συγκεκριμένα, όταν κάποιος οριστεί ως διαχειριστής της βιβλιοθήκης γνώσης, είναι υπεύθυνος στο να ρυθμίσει και να ορίσει τη δομή που θα έχει η βιβλιοθήκη και το πως θα διαχειριστεί την πληροφορία της. Δηλαδή, το πως θα είναι δομημένα τα στοιχεία της, τι λειτουργίες αναζήτησης, ταξινόμησης θα έχει, καθώς επίσης και τι δικαιώματα θα δώσει στον χρήστη που θα τη χρησιμοποιήσει. Από την άλλη, ο χρήστης είναι υπεύθυνος για τον εμπλουτισμό του περιεχομένου της βιβλιοθήκης με συναφή πληροφορία, αλλά και την ταξινόμησή της σύμφωνα με τον τρόπο που έχει ορίσει ο διαχειριστής. Επί της ουσίας ο διαχειριστής είναι υπεύθυνος στον τρόπο που

λειτουργεί η βιβλιοθήκη, ενώ ο χρήστης είναι αυτός που τη χρησιμοποιεί (Škerjanec et al., 2014).

### **4.3 Εκτενείς Λειτουργίες Βιβλιοθηκών Γνώσης**

Οι εκτενείς λειτουργίες που έχουν οι βιβλιοθήκες γνώσης, είναι εξίσου σημαντικές με τις βασικές λειτουργίες. Αυτές οι λειτουργίες αφορούν κυρίως το πρακτικό κομμάτι των λειτουργιών που περιέχει η βιβλιοθήκη και βασίζονται στις ανάγκες του χρήστη ενώ ρυθμίζονται από τους διαχειριστές.

#### **4.3.1 Αναζήτηση με λέξεις - κλειδιά**

Αρχικά, οι πληροφορίες με παρόμοιο περιεχόμενο συσχετίζονται μεταξύ τους και ταξινομούνται με τέτοιο τρόπο, ώστε κατά την αναζήτησή τους από τον χρήστη να εμφανίζονται στα αποτελέσματα. Η αναζήτηση μπορεί να γίνει με λέξεις – κλειδιά, οι οποίες έχουν οριστεί σε ένα ευρετήριο στο οποίο κάθε λέξη - κλειδί συνδέεται με κάθε σχετικό έγγραφο, έτσι ώστε κάθε φορά που ο χρήστης χρησιμοποιεί αυτές τις λέξεις – κλειδιά να εμφανίζονται στα αποτελέσματα τα σχετικά έγγραφα. Επί της ουσίας, τα έγγραφα κειμένου είναι τα πληροφοριακά στοιχεία που μπορεί να περιέχει μία βιβλιοθήκη γνώσης. Ο πληροφοριακός χώρος της βιβλιοθήκης γνώσης, έχει μια διάσταση «λέξη – κλειδί», της οποίας οι συντεταγμένες αποτελούνται από σύνολα λέξεων – κλειδιών που επιλέγονται από ένα «ευρετήριο». Οι λέξεις – κλειδιά που βρίσκονται σε αυτό το ευρετήριο, επιλέγονται από το κείμενο των στοιχείων πληροφοριών του χώρου. Ακόμη, οι λέξεις – κλειδιά που δεν εμφανίζονται πολύ συχνά δεν περιλαμβάνονται στο ευρετήριο, επομένως η προσθήκη ενός νέου εγγράφου στο χώρο μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την προσθήκη ή την κατάργηση λέξεων – κλειδιών από το ευρετήριο (Škerjanec et al., 2014). Επιπλέον, υπάρχουν αλγόριθμοι για την ταξινόμηση προσώπων, φωνών, δακτυλικών αποτυπωμάτων και ψηφιακών εικόνων.

### 4.3.2 Αυτόματη Παραγωγή Εκθέσεων

Τα πληροφοριακά στοιχεία που επισυνάπτονται στον πληροφοριακό χώρο που κατέχει η βιβλιοθήκη γνώσης, μπορούν να ταξινομηθούν σύμφωνα με χρονολογική σειρά ή αλλιώς με το στοιχείο της προτεραιότητας. Για παράδειγμα, αν υποθέσουμε ότι μια εταιρία χρησιμοποιεί ένα μέρος του πληροφοριακού χώρου της βιβλιοθήκης γνώσης για να οργανώσει ένα μεγάλο έργο, αυτός ο χώρος έργου έχει μια διάσταση προτεραιότητας «χρόνου». Οι συντεταγμένες σε αυτή τη διάσταση είναι η ημερομηνία / οι ώρες. Οι περιγραφές των ολοκληρωμένων εργασιών συνδέονται με σημεία στο χώρο και έτσι σε συντεταγμένες στη χρονική διάσταση. Ο πελάτης ενδιαφέρεται για την πρόσφατη πρόοδο. Έτσι, επιλέγονται όλα τα σημεία στο χώρο με τον ορισμό μιας συντεταγμένης, ήτοι τη χρονική διάσταση «μετά» από ένα συγκεκριμένο χρόνο. Οι ολοκληρωμένες περιγραφές εργασιών ανακτώνται και παρουσιάζονται στον υπολογιστή / πελάτη εγκαίρως (Škerjanec et al., 2014).

### 4.3.3 Αυτόματη Ειδοποίηση

Οι χρήστες μπορεί να επιθυμούν να ενημερώνονται κάθε φορά που συμβαίνουν ή/και δεν συμβαίνουν ορισμένες λειτουργίες. Για παράδειγμα, οι χρήστες μπορεί να επιθυμούν να λαμβάνουν ενημέρωση κάθε φορά που ορισμένες πληροφορίες επισυνάπτονται σε συγκεκριμένα θέματα της βιβλιοθήκης. Ομοίως, οι χρήστες μπορεί να θέλουν να ειδοποιούνται όταν διαγράφονται ορισμένες πληροφορίες ή για οποιαδήποτε άλλη τροποποίηση πραγματοποιηθεί στη βιβλιοθήκη γνώσης (Škerjanec et al., 2014).

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εφαρμογή αυτής της λειτουργίας. Ένας τρόπος, είναι να καταγραφούν οι περιγραφές όλων των γεγονότων που συμβαίνουν, όπου γι' αυτή τη ρύθμιση είναι υπεύθυνος ο διαχειριστής της βιβλιοθήκης γνώσης. Οι ειδοποιήσεις που απαιτεί να λαμβάνει ένας συγκεκριμένος χρήστης καταγράφονται στο προφίλ του, ώστε κάθε φορά που συμβαίνει ένα γεγονός που επηρεάζει μια ενότητα, πραγματοποιείται έλεγχος των αιτήσεων ειδοποίησης των χρηστών που σχετίζονται με αυτήν την ενότητα. Εφόσον,

το αίτημα έχει ενεργοποιηθεί, αποστέλλεται ένα μήνυμα που περιέχει λεπτομέρειες του γεγονότος στο χρήστη που δημοσίευσε το αίτημα ειδοποίησης.

## **4.4 Χρήση Βιβλιοθηκών Γνώσης**

Προκειμένου να μπορέσει να κατανοηθεί πλήρως το τι είναι οι βιβλιοθήκες γνώσης, καθώς επίσης και σε τι χρησιμεύουν, θα αναλυθούν οι δύο κύριοι τομείς που τις συναντάμε δηλαδή στον τομέα της έρευνας και των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός είναι να αξιολογηθεί ο αντίκτυπος των βιβλιοθηκών γνώσης σε κάθε τομέα ξεχωριστά. Με αυτόν τον τρόπο, θα επιτευχθεί η περαιτέρω αποσαφήνιση της φύσης και της χρήσης των βιβλιοθηκών γνώσης, συμβάλλοντας στον καθορισμό της αξίας τους.

### **4.4.1 Βιβλιοθήκες Γνώσης στον τομέα της Έρευνας**

Οι βιβλιοθήκες γνώσης, περιέχουν πληροφορίες με συναφές περιεχόμενο. Με αυτόν τον τρόπο, διευκολύνεται η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών ερευνητικών τομέων, εντοπίζοντας πιθανά κενά στη βιβλιογραφία. Οι βιβλιοθήκες γνώσης περιέχουν τεκμήρια που αφορούν τόσο την έρευνα όσο και την εφαρμογή της έρευνας, όπου σε συνδυασμό με άλλα δεδομένα, όπως είναι ο αριθμός των παραπομπών, θα καταστήσει την αποτίμηση της έρευνας ευκολότερη και ακριβέστερη. Επιπλέον, σε ένα ιδανικό σύστημα, οι ερευνητές μπορούν να επιλέξουν να πιστοποιηθεί η έρευνά τους. Με αυτόν τον τρόπο, οι χρήστες θα μπορούν να επιλέξουν την ανάκτηση μόνο εκείνων των ερευνητικών εργασιών που έχουν εγκριθεί από μια αρχή πιστοποίησης που εμπιστεύονται. Οι εν λόγω αρχές πιστοποίησης θα μπορούσαν να αντικαταστήσουν ορισμένες από τις λειτουργίες των σημερινών εκδοτών.

Οι βιβλιοθήκες ερευνητικών γνώσεων περιλαμβάνουν ερευνητικές εργασίες που μπορούν να αφηγηθούν μια πλήρη ιστορία, εισάγοντας μια καινοτόμα ιδέα, αφού πρώτα συσχετιστεί με την βιβλιογραφία, παρακινώντας την ιδέα και αποδεικνύοντας την βιωσιμότητά της. Ωστόσο, τα πληροφοριακά στοιχεία μιας βιβλιοθήκης ερευνητικών γνώσεων, μπορεί να είναι πολύ απλούστερα – ήτοι ένα θεώρημα, μια

απόδειξη, ένα παράδειγμα, μια περιγραφή προβλήματος κ.λπ.. Επίσης, ένα μόνο στοιχείο πληροφοριών μπορεί να ενσωματώσει μια μεγαλύτερη ιδέα, παραπέμποντας σε ορισμένα άλλα στοιχεία πληροφοριών, ως άμεσους συνδέσμους.

Συνοψίζοντας, οι βιβλιοθήκες γνώσης θα μπορούσαν να απλοποιήσουν, να αποσαφηνίσουν και να ομαδοποιήσουν τη διαδικασία της έρευνας, βοηθώντας τους ερευνητές να εντοπίσουν και να επωφεληθούν από τις ερευνητικές συνεργασίες (Schafermeyer & Hoffman, 2016). Οι βιβλιοθήκες γνώσης, θα πρέπει να μειώσουν το κόστος και τον χρόνο που απαιτείται για την έρευνα, αυξάνοντας παράλληλα και αποσαφηνίζοντας την εκτίμηση των ερευνητών για την αξία της.

#### **4.4.2 Βιβλιοθήκες Γνώσης για τις Επιχειρήσεις**

Οι βιβλιοθήκες επιχειρηματικής γνώσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο για την οργάνωση μεγάλων έργων που διεξάγονται σε μία εταιρία. Οι χρονικές διαστάσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον ορισμό του χρονοδιαγράμματος και τα στοιχεία πληροφοριών μπορούν να περιγράψουν τις εργασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν σε κάθε χρονική στιγμή. Άλλες διαστάσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι οι εργασίες που έχει αναλάβει το προσωπικό, καθώς και οι πόροι που θα χρησιμοποιηθούν. Σημειώνεται ότι οι λεπτομέρειες του έργου, μπορούν να αναπτυχθούν και να τροποποιηθούν κατά την διαδικασία υλοποίησής του.

Τμήματα αυτών των βιβλιοθηκών επιχειρηματικής γνώσης, μπορούν να γίνουν προσβάσιμα στους πελάτες, επιτρέποντάς τους να παρακολουθούν την πρόοδο του έργου και να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες, όπως είναι τα στοιχεία των εργαζομένων που είναι υπεύθυνοι για κάθε στάδιο του έργου (Schafermeyer & Hoffman, 2016). Με αυτόν τον τρόπο, οι βιβλιοθήκες γνώσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία παρουσίασης κατά τη συνεργασία με τους πελάτες.

Επίσης, οι βιβλιοθήκες γνώσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό και την αποθήκευση γνώσης μεμονωμένων εργαζομένων. Το άθροισμα αυτών αποτελεί

έναν ενιαίο χώρο που αντιπροσωπεύει την τεχνογνωσία της εταιρίας. Έτσι, οι βιβλιοθήκες γνώσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο αναπαράστασης για τον προσδιορισμό των δυνατοτήτων που έχει μια εταιρία, προς όφελος των πελατών.

Επειδή οι βιβλιοθήκες γνώσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αποθήκευση και την αναπαράσταση των γνώσεων των εργαζομένων, καθώς επίσης και για την χρήση, αποθήκευση και εκπροσώπηση θέσεων εργασίας, αλλά και τη συμβολή κάθε εργαζομένου σε κάθε εργασία αντίστοιχα, οι βιβλιοθήκες γνώσης μπορούν να λειτουργήσουν ως εργαλείο για τον εντοπισμό και την αξία των γνώσεων, καθώς επίσης και της παραγωγικότητας του προσωπικού.

Συνοψίζοντας, οι βιβλιοθήκες γνώσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν στην οργάνωση μεγάλων έργων, να εκτιμήσουν τη συμβολή των εργαζομένων και να παρουσιάσουν τις δυνατότητες των εταιριών σε δυνητικούς πελάτες (Škerjanec et al., 2014). Οι βιβλιοθήκες γνώσης θα απλοποιήσουν, θα αποσαφηνίσουν και θα εξορθολογήσουν τον τρόπο διαχείρισης των επιχειρήσεων ενσωματώνοντας οργανωτικές παρουσιάσεις και λογιστικές επιχειρηματικές πτυχές.

## **4.5 Χρήση Βιβλιοθηκών Γνώσης για τη Μεταφορά Εξειδικευμένων γνώσεων**

Με τη χρήση της ευφυούς τεχνολογίας συστημάτων διευκολύνεται η διατήρηση και η ανταλλαγή της ατομικής και εταιρικής εμπειρογνωμοσύνης. Οι επιχειρήσεις συχνά αντιμετωπίζουν την απώλεια εξειδικευμένων γνώσεων. Οι εξειδικευμένες γνώσεις μπορεί να είναι τεχνική διαδικαστική, ιστορική, σχεσιακή ή άλλη εξειδικευμένη τεχνογνωσία (Škerjanec et al., 2014). Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η απώλεια γνώσης μπορεί να προκληθεί από συνταξιοδότηση, μεταφορά, παραίτηση, απόλυση ή άλλους λόγους. Όπως είναι αντιληπτό, όταν χάνεται η γνώση σε μια επιχείρηση, μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργική αριστεία, το κόστος, την επάρκεια, τις προοπτικές ανάπτυξης και πολλά άλλα. Όμως, οι επιχειρήσεις μπορούν να σχεδιάσουν τρόπους μεταφοράς γνώσης πριν χαθεί, αρκεί ο κάτοχος της γνώσης

να είναι πρόθυμος να συμμετέχει στη μετάδοσή της. Για παράδειγμα, ένα άτομο που απολύθηκε δεν είναι πιθανό να βοηθήσει στη μετάδοση της γνώσης ή μπορεί να το πράξει ανεπαρκώς. Επίσης, δεν είναι όλοι ειδικευμένοι να χρησιμοποιούν εξειδικευμένες γνώσεις και οι επιχειρήσεις δεν προετοιμάζουν πάντα κάποιον εκ των προτέρων για τη λήψη τους. Επιπλέον, το άτομο που μεταφέρει τις γνώσεις και το άτομο που τις λαμβάνει ενδέχεται να μην εκπαιδεύονται στον τρόπο αποτελεσματικής μεταφοράς της γνώσης (Škerjanec et al., 2014). Ωστόσο, η μεταφορά γνώσης απαιτεί χρόνο και προσπάθεια. Είναι πραγματική εργασία και πρέπει να αποτιμάται από τη διοίκηση, διαφορετικά οι εργαζόμενοι δεν θα αφιερώσουν χρόνο για να επιτύχουν μια αποτελεσματική μεταφορά. Η γνώση πρέπει να αντιμετωπίζεται ως πλεονέκτημα και η προσπάθεια που απαιτείται για την αποτύπωσή της, ως επένδυση για το μέλλον του οργανισμού.

#### **4.5.1 Χρήση Βιβλιοθηκών Γνώσης με Εφαρμογή Εννοιολογικών Χαρτών**

Μία βιβλιοθήκη γνώσης μπορεί να εφαρμόσει εννοιολογικούς χάρτες για να μπορέσει να ενεργήσει ως ειδική στην παράδοση ρητών γνώσεων με οργανωμένο και αφηγηματικό τρόπο. Οι έννοιες και οι σχέσεις στους εννοιολογικούς χάρτες βοηθούν στην οργάνωση του τομέα της γνώσης (Schafermeyer & Hoffman, 2016). Στη θέση ενός φακέλου εγγράφων, ο εννοιολογικός χάρτης οδηγεί τον αναγνώστη στη γνώση, παρουσιάζοντάς του σχετικές έννοιες. Η συλλογή των εννοιολογικών χαρτών και των αναφερόμενων εγγράφων παραπέμπουν σε μία βιβλιοθήκη γνώσης.

Η βιβλιοθήκη γνώσης, αποτελείται από ένα σύνολο συνδεδεμένων εννοιολογικών χαρτών και των ενσωματωμένων πόρων τους – ήτοι κείμενο, εικόνες κ.λπ.. Η δομή της αντικατοπτρίζει αυτό που θα έλεγε κανείς μία εκπαιδευτική διαδρομή γύρω από ένα θέμα (Škerjanec et al., 2014). Δημιουργήθηκε περιγράφοντας τους πρώτους εννοιολογικούς χάρτες και στη συνέχεια, ταξινομώντας ψηφιακά αρχεία που θα αποτελέσουν σχετικές έννοιες. Η προβολή των εγγράφων, υπενθυμίζουν πρόσθετες έννοιες που θα μπορέσουν να συμπεριληφθούν στους εννοιολογικούς χάρτες. Θέλει αρκετή εμπειρία στο να δημιουργηθούν οι εννοιολογικοί χάρτες και χρειάζεται η

δημιουργία ενός πίνακα περιεχομένου των χαρτών, προκειμένου να δίνεται η δυνατότητα επισκόπησης των χαρτών αυτών. Επιπλέον, είναι χρήσιμο οι πρόσθετοι εννοιολογικοί χάρτες να οδηγούν πίσω στον χάρτη της αρχικής ιδέας, επιτρέποντας έτσι στον χρήστη να επιστρέψει στην αρχή. Συνηθίζεται οι εννοιολογικοί χάρτες, να συνδέονται με άλλους παρόμοιους.

#### **4.5.2 Πλεονεκτήματα Εννοιολογικών Χαρτών σε μια Βιβλιοθήκη Γνώσης**

Ένα πλεονέκτημα της χρήσης μιας βιβλιοθήκης γνώσης είναι ότι μπορεί να δημιουργηθεί γρήγορα σε σύγκριση με τη σύνταξη μιας αναφοράς ή ενός οδηγού κατάρτισης. Ιστορικά, η ρητή γνώση αποτυπώνεται μέσω γραπτών εκθέσεων, αλλά ανάλογα με τον πολιτισμό του οργανισμού, μπορεί να είναι αρκετά επίσημος και να απαιτήσει εκτενή χρόνο η συγγραφή τους, η διόρθωσή τους και τέλος να οδηγηθούν στην έγκρισή τους (Škerjanec et al., 2014). Ένα άλλο πλεονέκτημα των εννοιολογικών χαρτών είναι ότι επισημαίνουν κρίσιμες έννοιες και σχέσεις, οι οποίες μπορεί να είναι δύσκολο να διακριθούν σε μια γραπτή έκθεση με πολύ κείμενο και γραμμική μορφή. Επιπλέον, τα δικαιολογητικά έγγραφα συνδέονται άμεσα με τις σχετικές έννοιες. Ο αναγνώστης αυτού του χάρτη μπορεί να δει γιατί κάθε έγγραφο είναι σημαντικό και πως σχετίζεται με τα άλλα. Είναι, λοιπόν, ένας αποτελεσματικός τρόπος οργάνωσης και αφήγησης εγγράφων. Επίσης, επισημαίνεται ότι ένας τεχνικός εμπειρογνώμονας που δεν είναι εξοικειωμένος με την χαρτογράφηση εννοιών, θα μπορούσε γρήγορα να μάθει τη φύση των εννοιολογικών χαρτών, να χρησιμοποιήσει το λογισμικό και να αναφέρει την αξία της δημιουργίας μίας βιβλιοθήκης γνώσης με εννοιολογικούς χάρτες.

#### **4.5.3 Προκλήσεις Εννοιολογικών Χαρτών σε μια Βιβλιοθήκη Γνώσης**

Ωστόσο, διάφορες προκλήσεις μπορεί να προκύψουν κατά τη δημιουργία ή τη διατήρηση μιας βιβλιοθήκης γνώσης. Αρχικά, η δημιουργία ρητής γνώσης απαιτεί αρκετή εργασία και η προσέγγιση μιας βιβλιοθήκης γνώσης είναι μια αποτελεσματική μέθοδος που εξακολουθεί να απαιτεί χρόνο για να ολοκληρωθεί. Αν και πολλές επιχειρήσεις ενστερνίζονται την αξία της αποτύπωσης της γνώσης, συχνά



ενδιαφέρονται περισσότερο για την τρέχουσα εργασία του έργου παρά για την τεκμηρίωση όσων έχουν ήδη επιτευχθεί. Ένας τρόπος για να αντιμετωπιστεί αυτό, είναι να εκτελεστεί το έργο της προετοιμασίας της γνώσης, προκειμένου να μπορέσει να μοιραστεί ένα μέρος της διαδικασίας της τρέχουσας εργασίας. Επίσης, αρκετή εξειδικευμένη γνώση εντοπίζεται με τη μορφή αλληλογραφίας μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email) και όχι μέσω επίσημων εγγράφων (Škerjanec et al., 2014). Η προσπάθεια μετατροπής ειδικής γνώσης που υπάρχει σε ένα email σε έννοιες και προτάσεις ενός εννοιολογικού χάρτη, δεν διαφέρει από την προσπάθεια που απαιτείται για την εξωτερίκευση της γνώσης με άλλους τρόπους, όπως για παράδειγμα από συνεντεύξεις ή έγγραφα. Πολλές επιχειρήσεις, ωστόσο, επιβάλλουν χρονικά όρια ή συγκεκριμένο όριο χωρητικότητας, όπου μόλις αγγίξουν αυτά τα όρια τα emails διαγράφονται, έχοντας ως αποτέλεσμα να είναι επιτακτική ανάγκη να έχει ολοκληρωθεί η εξαγωγή γνώσης από αυτά. Ακόμη, οι ιστότοποι και οι βάσεις δεδομένων δεν είναι αρχειακές. Οι ιστότοποι, συχνά αναθεωρούνται, αλλάζουν οι υπερσύνδεσμοι, διαγράφονται οι σελίδες, τα έγγραφα κ.λπ.. Για τις ανάγκες της βιβλιοθήκης γνώσης, τόσο οι ιστότοποι όσο και τα emails μπορούν να αποθηκευτούν σε άλλη μορφή εγγράφου, ωστόσο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας όπου μπορεί να επηρεάσουν το περιεχόμενο τρίτου τμήματος.

## **4.6 Ασφάλεια Βιβλιοθηκών Γνώσης**

Η ασφάλεια είναι ένα μείζον ζήτημα για τις βιβλιοθήκες γνώσης. Υποθέτοντας ότι οι χρήστες μπορούν να πιστοποιηθούν με όνομα χρήστη και κωδικό πρόσβασης και ότι τα μηνύματα μεταξύ χρηστών και βιβλιοθηκών γνώσης μπορούν να διασφαλιστούν με κρυπτογράφηση δημόσιου κλειδιού, το ερώτημα που προκύπτει εδώ είναι σε ποια λειτουργία της βιβλιοθήκης γνώσης πρέπει να έχουν πρόσβαση οι χρήστες και πως μπορεί να ρυθμιστεί αυτό.

Δύο κατηγορίες χρηστών έχουν ήδη αναγνωριστεί, οι διαχειριστές και οι τελικοί χρήστες – όπου παραπέμπουν στις βασικές λειτουργίες που έχει μία βιβλιοθήκη

γνώσης. Για πολλές εφαρμογές απαιτούνται περισσότερες κατηγορίες. Για παράδειγμα, η κατηγορία διαχειριστής μπορεί να χρειαστεί να υποδιαιρεθεί περαιτέρω. Για παράδειγμα σε χρήστες που έχουν την ικανότητα να δημιουργούν και να τροποποιούν βιβλιοθήκες γνώσης, και σε αυτούς που έχουν την ικανότητα τροποποίησης μόνο. Επίσης, μπορεί να είναι σημαντικό να επιτραπεί σε ορισμένους χρήστες να προσθέσουν και να εμπλουτίσουν τη βιβλιοθήκη με περιεχόμενο, ενώ σε άλλους να τους δίνεται το δικαίωμα ανάγνωσης του περιεχομένου (read only) (Schafermeyer & Hoffman, 2016). Όμως, συνηθίζεται οι διαχειριστές να είναι σε θέση να δημιουργήσουν κατηγορίες χρηστών, να καθορίσουν με ακρίβεια σε ποιες λειτουργίες μπορούν να έχουν πρόσβαση οι χρήστες και σε ποια κατηγορία ανήκουν, καθώς επίσης και ποιοι μπορούν να προσθέτουν και να καταργούν χρήστες και αντίστοιχα υλικό.

## **4.7 Το Intranet ως Βιβλιοθήκη Γνώσης σε μια Επιχείρηση**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί μία βιβλιοθήκη γνώσης μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο διαχείρισης γνώσης σε μία εταιρία. Μπορεί να λειτουργήσει ως η μέθοδος και τα εργαλεία που μπορούν να συγκεντρώσουν τις εξειδικευμένες γνώσεις που αφορούν και είναι αποθηκευμένες σε κάθε άτομο, μετατρέποντας την κρυφή γνώση σε φαινομενική γνώση μέσω του στενού συντονισμού του προσωπικού (Hu et al., 2006b). Έτσι, εφόσον η δημιουργία μίας βιβλιοθήκης γνώσης σε μία εταιρία αποτελεί το θεμέλιο της διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης, εξίσου και το Intranet ή αλλιώς ενδοδίκτυο, μπορεί να αναδειχθεί ως ένα από τα πιο αποτελεσματικά εργαλεία διαχείρισης γνώσης. Είναι σαφές ότι είναι πάρα πολύ σημαντική η διαχείριση γνώσης σε μια επιχείρηση και τα τελευταία χρόνια έχει αναδειχθεί η αξία του intranet ως εργαλείου διαχείρισης γνώσεων. Ωστόσο, οι δυνατότητες του intranet ως εργαλείου διαχείρισης γνώσης, δεν χρησιμοποιούνται πλήρως.

Πολλοί οργανισμοί έχουν συνειδητοποιήσει ότι ένα intranet μπορεί να ενδυναμώσει τους υπαλλήλους της. Μπορεί, επίσης, να ενισχύσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού, να βελτιώσει το ηθικό των εργαζομένων και να βελτιώσει την

επικοινωνία μεταξύ των πελατών και των προμηθευτών (Yang & Chu, 2001). Τα intranet προσφέρουν και νέους τρόπους διαχείρισης και επικοινωνίας δεδομένων, πληροφοριών και γνώσεων (Kim, 2003).

Η ρητή γνώση μπορεί να προβληθεί από οποιονδήποτε εργαζόμενο και σε καμία περίπτωση δεν χρειάζεται να υπάρχει ανησυχία για τον αν επαρκούν τα αντίγραφα πληροφοριών της εταιρίας. Αν υπάρχει σύνδεση στο δίκτυο, τότε το intranet θα είναι πάντα διαθέσιμο, όπου με τη βοήθεια εργαλείων ανάπτυξης ιστού, όπως για παράδειγμα είναι η Java και το Shockwave, έχουν ενισχύσει το πεδίο εφαρμογής των ιστότοπων. Έτσι, μπορούν να δημιουργηθούν ομάδες συζήτησης, τεστ κατανόησης και άλλα αμφίδρομα εργαλεία επικοινωνίας και αξιολόγησης που μπορούν να προσφέρουν εξέλιξη στο προσωπικό (Stevens, 1996). Επιπλέον, ένα Intranet προσφέρει ευκολία και χαμηλό κόστος ενημέρωσης, καθώς επίσης και φιλικό περιβάλλον εργασίας προς τον χρήστη. Πιο συγκεκριμένα, με την εφαρμογή Intranet προσφέρεται ένα περιβάλλον εργασίας που ευνοεί την πλοήγηση με ένα μόνο κλικ. Εφόσον οι εργαζόμενοι μπορούν εύκολα να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες που αναζητούν, αυξάνονται οι πιθανότητες αναζήτησης αυτών των πληροφοριών και μπορεί να αυξηθεί με αυτόν τον τρόπο και τις γνώσεις του. Η πρόσβαση σε αυτές τις πληροφορίες, γίνεται με την πρόσβαση σε μία κεντρική βάση δεδομένων ανά πάσα στιγμή και σε οποιαδήποτε γεωγραφική τοποθεσία.

Ωστόσο, προκειμένου να πείσουν τους ανθρώπους να μοιραστούν τη γνώση, πρέπει να παρακινηθούν και να τους παρασχεθούν τα απαραίτητα εργαλεία. Εάν τους δοθούν τα κατάλληλα εργαλεία και η κατάλληλη καθοδήγηση, ο υπάλληλος θα είναι σε θέση να πραγματοποιήσει τη διαδικασία ανταλλαγής γνώσεων όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Τα intranets έχουν αναδειχθεί ως ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους ανταλλαγής πληροφοριών και γνώσεων στις επιχειρήσεις. Λειτουργούν ως νευρολογικά και κυκλοφοριακά συστήματα μιας εταιρίας, υποστηρίζοντας τις επιχειρηματικές διαδικασίες, καθώς και τη ροή πληροφοριών (Kim, 2003). Οι Yang & Chu, (2001) έχουν ορίσει το Intranet ως «ένα ιδιωτικό δίκτυο υπολογιστών που βασίζεται στα πρότυπα και τις τεχνολογίες

επικοινωνίας δεδομένων του δημόσιου Διαδικτύου». Από την άλλη, οι Curry & Stancich, (2000), το έχουν ορίσει ως «ένα ιδιωτικό δίκτυο πληροφορικής, εσωτερικά σε έναν οργανισμό, το οποίο επιτρέπει την πρόσβαση μόνο σε εξουσιοδοτημένους χρήστες». Ένας άλλος ορισμός που έχει δοθεί από τον Blackmore (1997), ο οποίος έχει περιγράψει ότι «ένα intranet είναι ένα μέσο εκμετάλλευσης των τεχνολογιών του Διαδικτύου, μέσα σε ένα περιβάλλον υπολογιστών που βασίζεται σε οργανισμούς για να βοηθήσει την πρόοδο προς την απρόσκοπτη πλοήγηση τόσο του διαδικτυακού όσο και του εκπαιδευτικού υλικού. Συνοψίζοντας, δηλαδή, ένα Intranet μπορεί να οριστεί ως ένα δίκτυο που χρησιμοποιεί έννοιες και τεχνολογίες Διαδικτύου μέσα σε έναν οργανισμό, προκειμένου να έχει πρόσβαση από τους υπαλλήλους για την ανταλλαγή γνώσεων. Επιπλέον, αυτές οι γνώσεις αποθηκεύονται ηλεκτρονικά και η πρόσβαση συνήθως ελέγχεται με κωδικό πρόσβασης.

#### **4.7.1 Πλεονεκτήματα του Intranet σε μια Επιχείρηση**

Το intranet μπορεί να ωφελήσει τους οργανισμούς με πολλούς τρόπους. Αρχικά, χαρακτηρίζεται από την απλότητά του, τόσο κατά τη δημιουργία του όσο και κατά τη συντήρησή του. Ένα intranet, μπορεί να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί με ελάχιστη εμπειρία στον προγραμματισμό. Μόλις τεθεί σε εφαρμογή το βασικό κέλυφος, το προσωπικό υποστήριξης σε ένα συγκεκριμένο τμήμα, μπορεί εύκολα να κάνει τις περισσότερες ενημερώσεις στις πληροφορίες. Επίσης, συμβαδίζει με το εργατικό δυναμικό (Schafermeyer & Hoffman, 2016). Όλο και περισσότεροι νέοι εργαζόμενοι εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό καθιστώντας την παρακολούθηση της νέας τεχνολογίας όλο και πιο σημαντική. Οι εργαζόμενοι δεν είναι τόσο πρόθυμοι στο να λάβουν εκπαιδευτική κατάρτιση μέσω διαφανειών ή εκτυπώσεων, επειδή έχουν συνηθίσει να διεγείρονται διανοητικά μέσω των ηλεκτρονικών μέσων. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα εκπαίδευσης των εργαζομένων μέσω του intranet, όπου μαθαίνει ο ένας από τον άλλον, ανταλλάσσοντας γνώσεις. Επιπλέον, μέσα από το Intranet προσφέρεται και η ευελιξία της πρόσβασης, καθώς παρέχεται ένα σημείο πρόσβασης στις βάσεις δεδομένων του οργανισμού, επιτρέποντας σε έναν εργαζόμενο να έχει πρόσβαση στις διαθέσιμες γνώσεις σαν να βρίσκεται στο γραφείο του. Με τη χρήση

ενός intranet βελτιώνεται ο τρόπος παροχής των υπηρεσιών, εφόσον υπάρχει γρήγορη ταχύτητα και λειτουργεί το δίκτυο, με αποτέλεσμα η γνώση να μπορεί να προσεγγιστεί γρήγορα και εύκολα. Άλλο ένα πλεονέκτημα είναι η ευκολία χρήσης στην πρόσβαση και στη δημοσίευση, καθώς είναι εύκολο να δημοσιεύσει κάποιος εργαζόμενος την έρευνά του και να την αναρτήσει στο intranet, δίνοντας την δυνατότητα ανάγνωσης της έρευνας και από τους συναδέλφους του. Το χρονοδιάγραμμα εξυπηρετεί στην επίλυση σοβαρών τεχνικών προβλημάτων, ειδικά όταν τα μηνύματα παραδίδονται εγκαίρως (Yang & Chu, 2001). Η ακρίβεια στην γνώση που παρέχεται μέσα από το Intranet, είναι αδιαμφισβήτητα ένα πλεονέκτημα, καθώς τα δεδομένα και οι πληροφορίες που παρέχονται από τους εργαζόμενους είναι ακριβή και δεν πρόκειται να αλλάξουν και θα παραμείνουν τα ίδια για όλους τους χρήστες που έχουν πρόσβαση σε αυτά. Επιτυγχάνεται και ένα περιβάλλον εργασίας χωρίς χαρτί, διότι όσο περισσότερο εξελίσσεται το Intranet τόσο λιγότερο χαρτί θα χρησιμοποιείται. Τέλος, ως πλεονέκτημα θεωρείται και η αποτελεσματικότητα με την αποδοτικότητα, όπου απαιτείται από τον οργανισμό η επανεξέταση και η αξιολόγηση εργασιακών πρακτικών μέσα από το Intranet, όπου αυτό και μόνο είναι μια πολύτιμη λειτουργία από μόνη της (Robinson, 1999).

Από τα παραπάνω αναφερόμενα, είναι σαφές ότι ένα intranet αν χρησιμοποιηθεί βέλτιστα, έχει την ικανότητα να αποτελέσει ένα πολύτιμο εργαλείο διαχείρισης γνώσης, διευκολύνοντας την επικοινωνία και την ανταλλαγή γνώσεων σε επιχειρήσεις. Ειδικά τα intranet που έχουν ως βάση το Web, παρέχουν ένα καθολικό δίκτυο μεταξύ πλατφορμών που επιτρέπει στις ομάδες εργασίας να επικοινωνούν, να μοιράζονται πληροφορίες, να αναθέτουν και να παρακολουθούν εργασίες, καθώς επίσης και να διαχειρίζονται σύνθετα έργα (Schafermeyer & Hoffman, 2016). Ως εκ τούτου, αναφορικά με την ενημέρωση των εργαζομένων, αυτό έχει τη δυνατότητα να λαμβάνουν καλύτερες και ταχύτερες αποφάσεις, όσον αφορά τις αρμοδιότητές τους. Το Intranet, περιέχει επίσης τις πιο πρόσφατες πληροφορίες και γνώσεις, σε μορφή που μπορεί εύκολα να προσεγγιστεί, να ενημερωθεί, να επεκταθεί και να αναζητηθεί. Μάλιστα, αποτελεί και ένα σημαντικό βήμα στη μετάβαση προς ένα γραφείο χωρίς

χαρτί, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν πρόσβαση και να μεταφέρουν πληροφορίες ηλεκτρονικά.

#### 4.7.2 Περιεχόμενα του Intranet σε μια Επιχείρηση

Το περιεχόμενο ενός intranet μπορεί να θεωρηθεί ως εργαλείο διαχείρισης γνώσης. Προκειμένου, να έχει αξία για έναν οργανισμό, πρέπει να είναι ενημερωμένο και να ενδιαφέρει τους εργαζομένους. Επισημαίνεται, όμως, ότι ένα από τα μεγαλύτερα λάθη που κάνουν οι εταιρίες είναι να σχεδιάσουν τον ιστότοπο γύρω από αυτό που θέλουν να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι και όχι με βάση το τι βρίσκουν ως χρήσιμο οι εργαζόμενοι (Kim, 2003). Το περιεχόμενο του intranet εξαρτάται από τις ανάγκες των εργαζομένων και ως εκ τούτου, διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Ωστόσο, όπως αναφέρει και ο Robinson (1999), ένα intranet θα πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον ένα φόρουμ συζήτησης και πίνακες ανακοινώσεων, δεδομένου ότι τα Intranet αποτελούν εξαιρετικά μέσα για την ανταλλαγή γνώσεων. Ακόμη θα πρέπει να είναι πάντα ενημερωμένο και επίκαιρο, καθώς επικεντρώνεται στην ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον (Robinson, 1999), ένα Intranet θα πρέπει να έχει τις εξής πληροφορίες:

- **Ειδήσεις:** όλα τα θέματα που αφορούν το προσωπικό.
- **Κατάλογοι:** κατάλογος των στοιχείων επικοινωνίας του προσωπικού.
- **Ετήσιος προϋπολογισμός:** ετήσιος προϋπολογισμός της επιχείρησης που παρέχεται από την μητρική οργάνωση.
  - **Εκθέσεις:** ανατροφοδότηση σχετικά με δραστηριότητες, συναντήσεις, επιχειρήσεις και σεμινάρια.
  - **Συμφωνίες:** για παράδειγμα μεταξύ του θεσμικού οργάνου και των προμηθευτών ή εταίρων.
- **Αρχεία:** αποθετήριο πληροφοριών που αποθηκεύονται και οργανώνονται για εύκολη ανάκτηση.

- **Πολιτικές:** αρχές δράσης που εγκρίνονται ή προτείνονται από την επιχείρηση.
- **Πρότυπα επιστολών:** διατηρούνται κεντρικά και μπορούν να συμπληρωθούν. Τα δεδομένα μπορούν να σταλούν ή να εκτυπωθούν.
- **Πληροφορίες διαχείρισης:** τα μηνύματα που αφορούν τη διαχείριση έργων.
- **Εκπαιδευτικό υλικό:** το εκπαιδευτικό υλικό και οι πολιτικές που μπορούν να συνδεθούν χρησιμοποιώντας τα ηλεκτρονικά έγγραφα.
- **Βιβλιοθήκη / Έντυπα & Ηλεκτρονικά περιοδικά:** αναφέρονται τα βιβλία που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, καθώς επίσης και τα έντυπα περιοδικά ή και τα περιοδικά που διατίθενται Online ή αποθηκεύονται σε ηλεκτρονική μορφή.
- **Έντυπα:** περιλαμβάνονται έντυπα αιτήσεων για απασχόληση, βιωματική κατάρτιση, άδεια και συμμετοχή σε συνέδρια.
- **Φόρουμ συζήτησης:** εργαλεία που διευκολύνουν τη διαδραστική επικοινωνία μέσω του Intranet, επιτρέποντας σε όλους τους χρήστες να συνεισφέρουν τις γνώσεις τους.
- **Πίνακες ανακοινώσεων:** μια πηγή πληροφοριών όπου τοποθετούνται ειδοποιήσεις, ανακοινώσεις, σύντομες ειδήσεις και διαφημίσεις.
- **Σημεία ενδιαφέροντος:** περιλαμβάνουν προτάσεις, σχόλια, συστάσεις, καθώς και οποιοδήποτε θέμα ενδιαφέροντος που εγείρουν οι εργαζόμενοι.

Αυτά τα στοιχεία πληροφοριών θα πρέπει να περιλαμβάνονται στο Intranet, επειδή παρέχουν περιεχόμενο και βάθος σε αυτό. Επιπλέον, μπορούν να βοηθήσουν στην ανταλλαγή γνώσεων. Οι πολύτιμες εγγραφές μπορούν να αποθηκευτούν στα αρχεία και να ανακτηθούν όταν χρειάζεται. Με τη διαθεσιμότητα τέτοιων πληροφοριών μπορεί να εξοικονομηθεί χρόνος και να βελτιωθεί η παραγωγικότητα, διότι για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι δεν χρειάζεται να εγκαταλείψουν τα γραφεία τους, προκειμένου να αναζητήσουν έντυπα άδειας, καθώς μπορούν εύκολα να τα αποθηκεύσουν στον υπολογιστή τους από το Intranet.

## 4.8 Χρήση Υπολογιστικού Νέφους (Cloud Computing)

Τα πληροφοριακά συστήματα διακρίνονται και χωρίζονται σε πέντε εποχές. Η πρώτη εποχή αφορά τους κεντρικούς υπολογιστές που προμηθεύονταν κυρίως από την IBM, καθώς επίσης και το υλικό και λογισμικό που συνοδεύονταν με τους υπολογιστές. Στη δεύτερη εποχή γίνεται η πρώτη εμφάνιση των προσωπικών υπολογιστών (PC) όπου είχαμε μαζικά εμπορεύματα με χαμηλό κόστος. Στην τρίτη εποχή, κάνουν εμφάνιση τα δίκτυα server / client, τα οποία έδωσαν τη δυνατότητα σε έναν μεγάλο αριθμό χρηστών να έχουν πρόσβαση σε δεδομένα ταυτόχρονα. Στη τέταρτη εποχή, υπήρξε εξέλιξη των δικτύων αυτών, προσφέροντας υψηλές ταχύτητες, δίνοντας πρόσβαση σε μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών. Τέλος, στην πέμπτη εποχή, γίνεται χρήση της τεχνολογίας των δικτύων όπου παρέχουν εφαρμογές, γνωστές ως υπολογιστικά νέφη στις οποίες δίνεται η δυνατότητα αποθήκευσης δεδομένων από οποιοδήποτε χώρο, τοποθεσία, φύση ή υλικό (Κουρόγιωργα, 2019). Με την ανάπτυξη και την παροχή υπηρεσιών υπολογιστικού νέφους, ασχολήθηκαν μεγάλοι οργανισμοί όπως είναι η Microsoft και η Google.

Με τη βοήθεια της τεχνολογίας και τις υπηρεσίες cloud, επιτυγχάνεται η αποθήκευση, ο διαμοιρασμός και η διαχείριση των αρχείων μεταξύ των υπαλλήλων μιας εταιρίας. Τέτοιες υπηρεσίες cloud είναι το google drive, το onedrive και το dropbox, τα οποία θα αναλυθούν παρακάτω.

### Google Drive

Το Google Drive παρέχεται από την Google, στο οποίο μπορούμε να αποθηκεύσουμε φωτογραφίες, βίντεο, ειδήσεις και επισυναπτόμενα αρχεία του gmail (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο της Google). Όταν κάποιος φτιάξει λογαριασμό στο gmail, έχει πρόσβαση και στο drive με αρχική δωρεάν χωρητικότητα 15GB. Ωστόσο, αν κάποιος το επιθυμεί μπορεί να αυξήσει τον αποθηκευτικό χώρο με επιπλέον κόστος, ανάλογα με τις ανάγκες που έχει. Το cloud λειτουργεί μέσω του drive, του gmail και του google photos και ο χρήστης έχει πρόσβαση οποιαδήποτε στιγμή και από οποιαδήποτε συσκευή – ήτοι υπολογιστή, κινητό και tablet. Ακόμη, οι χρήστες μπορούν να



διαμοιραστούν τα αρχεία τους με άλλους χρήστες, τα οποία μπορούν να επεξεργαστούν, να τα προβάλουν, να δημιουργήσουν νέα αρχεία κ.λπ.. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα σάρωσης εγγράφων έντυπης μορφής, όπου αποθηκεύονται ως αρχεία PDF. Τέλος, υπάρχει δυνατότητα πρόσβασης στα αρχεία και εκτός σύνδεσης στο Διαδίκτυο.

### **OneDrive**

Το OneDrive παρέχεται από την Microsoft στο οποίο μπορούμε να αποθηκεύσουμε και να επεξεργαστούμε φωτογραφίες, βίντεο και έγγραφα από ένα ή και περισσότερα άτομα. Ο χρήστης έχει πρόσβαση στα αρχεία του οποιαδήποτε στιγμή και από οποιαδήποτε συσκευή – ήτοι υπολογιστή, κινητό και tablet – όπως ακριβώς και το google drive. Κατά τη δημιουργία ενός εγγράφου η αποθήκευση μπορεί να γίνει αυτόματα στο OneDrive και μπορούν να δοθούν διαφορετικά δικαιώματα στους χρήστες. Σημειώνεται, επίσης, ότι μπορεί να πραγματοποιηθεί η επισύναψη αρχείων, δημιουργία ταξινομημένων φακέλων για καλύτερη οργάνωση στο OneDrive μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της Outlook.com. Αρχικό δωρεάν χώρο που προσφέρει το cloud είναι 5GB, ωστόσο όπως ακριβώς συμβαίνει και στο google drive, αν κάποιος επιθυμεί περισσότερο χώρο θα χρειαστεί να πληρώσει ένα ποσό. Τέλος, υπάρχει δυνατότητα πρόσβασης στα αρχεία και εκτός σύνδεσης στο Διαδίκτυο.

### **Dropbox**

Το Dropbox είναι επίσης μια υπηρεσία cloud, όπου δίνει τη δυνατότητα αποθήκευσης, συγχρονισμού αλλά και κοινής χρήσης αρχείων μεταξύ των χρηστών, μέσα από διαφορετικές συσκευές όπου ο χρήστης έχει επιλέξει να συνδέσει τον λογαριασμό του. Η δωρεάν διάθεση χώρου αποθήκευσης που δίνει συγκαταλέγεται μεταξύ 2GB και 16GB και ο χρήστης μπορεί να συνδεθεί είτε έχει Windows, είτε Mac, Linux, Android κ.λπ.. Το Dropbox λειτουργεί λίγο διαφορετικά από το google drive και το onedrive. Ο χρήστης εγκαθιστά την εφαρμογή στον τοπικό υπολογιστή του και η εφαρμογή αυτή δημιουργεί έναν φάκελο όπου επικοινωνεί με τον εξυπηρετητή μέσω Διαδικτύου, τον οποίο φάκελο χειρίζεται ο χρήστης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, όταν

ο χρήστης δημιουργεί, επεξεργάζεται και τροποποιεί αρχεία στον φάκελο που βρίσκεται στον τοπικό υπολογιστή του, αυτά αναρτώνται αυτόματα στον λογαριασμό του στο Διαδίκτυο. Τέλος, υπάρχει η δυνατότητα συγχρονισμού των αρχείων αυτών, όπου πραγματοποιείται η αντιγραφή αρχείων από έναν φάκελο σε έναν άλλον, καθώς επίσης και ο διαμοιρασμός των αρχείων σε πολλούς υπολογιστές.

Με τις υπηρεσίες cloud, οι τελικοί χρήστες έχουν τη δυνατότητα και την ευελιξία να χρησιμοποιούν διάφορες υπηρεσίες χωρίς επιπλέον δαπάνες σε υλικό και λογισμικό, αλλά χρησιμοποιώντας απλώς το διαδίκτυο (Κουρόγιωργα, 2019). Εξίσου, λοιπόν και οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν χρήση αυτών επεκτείνοντας τις υπηρεσίες που παρέχουν σε προσωπικό και πελάτες, εξοικονομώντας πόρους. Πιο συγκεκριμένα, αποφεύγεται η χρήση εκατοντάδων μεμονωμένων υπολογιστών όπου συνδέονται σε εξίσου πολλούς servers που έχουν αγοραστεί, καθώς το υπολογιστικό νέφος προσφέρει μία «επεκτάσιμη εναλλακτική λύση». Οι επιχειρήσεις μπορούν να ελευθερώσουν χώρο και να μειώσουν το μέγεθος του γραφείου τους, δίνοντας τη δυνατότητα στο προσωπικό τους να εργάζονται από οπουδήποτε. Επιπλέον, αναπτύσσεται η ικανότητα εργασίας σε διεθνές επίπεδο, μειώνοντας τόσο τη χρήση των αναλώσιμων ειδών γραφείου – ήτοι χαρτί, μελάνι κ.λπ., όσο και το υπολογιστικό υλικό – ήτοι επιτραπέζιοι υπολογιστές και servers.

## 4.9 Χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων στα Δικηγορικά Γραφεία

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η διαχείριση γνώσης εισήχθη στον επιχειρηματικό κόσμο, προκειμένου να βοηθήσει τις εταιρίες να δημιουργήσουν, να μοιραστούν και να χρησιμοποιήσουν τη γνώση πιο αποτελεσματικά (Prusak & Davenport, 1998). Η τεχνολογία των πληροφοριών συνδράμει καταλυτικά το έργο διαχείρισης γνώσης.

Οι δικηγορικές εταιρίες αντιπροσωπεύουν μια βιομηχανία που φαίνεται κατάλληλη για την έρευνα διαχείρισης γνώσης, καθώς οι νομικές γνώσεις είναι εντατικές και η χρήση προηγμένης τεχνολογίας μπορεί κάλλιστα να μεταμορφώσει αυτούς τους οργανισμούς στο μέλλον, δίνοντάς τους το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Susskind, 2000).

Τα έργα τεχνολογίας διαχείρισης γνώσης μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις κατηγορίες ή στάδια. Το πιο δύσκολο είναι το πρώτο, όπου αφορά τη γενική υποστήριξη της πληροφορικής για τους εργαζόμενους στη γνώση. Αυτό περιλαμβάνει την επεξεργασία κειμένων, υπολογιστικά φύλλα και emails. Το δεύτερο στάδιο, αποτελεί τις πληροφορίες που σχετίζονται με τις πηγές γνώσης. Ένα πληροφοριακό σύστημα αποθηκεύει πληροφορίες σχετικά με το ποιος ξέρει τι εντός και εκτός της δικηγορικής εταιρίας, ωστόσο το σύστημα, δεν αποθηκεύει αυτά που πραγματικά γνωρίζουν. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα, αποτελεί το intranet της εταιρίας. Το τρίτο στάδιο αφορά τις πληροφορίες που αντιπροσωπεύουν τη γνώση. Το σύστημα αποθηκεύει ό,τι γνωρίζουν οι εργαζόμενοι στον τομέα της γνώσης όσον αφορά την πληροφόρηση. Ένα τυπικό παράδειγμα είναι μία βάση δεδομένων. Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο, όπου είναι και το πιο σημαντικό στάδιο, είναι η επεξεργασία πληροφοριών. Δηλαδή, ένα σύστημα πληροφοριών που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση καταστάσεων. Ένα παράδειγμα αποτελεί ένα «εμπειροσύστημα».

Η ενδεχόμενη προσέγγιση της απόδοσης των εταιριών υποδηλώνει ότι το πρώτο στάδιο μπορεί να είναι κατάλληλο για μία δικηγορική εταιρία, ενώ το τέταρτο στάδιο για μία άλλη. Έτσι, πολλές δικηγορικές εταιρίες και εν γένει επιχειρήσεις, μπορούν να εξελιχθούν με την πάροδο του χρόνου από το πρώτο στάδιο σε υψηλότερα στάδια. Πιο συγκεκριμένα, τα στάδια υποστήριξης της πληροφορικής στη διαχείριση της γνώσης είναι χρήσιμα για τον προσδιορισμό της τρέχουσας κατάστασης, καθώς και στον προγραμματισμό μελλοντικών εφαρμογών στην εταιρία.

#### **4.9.1 Στάδια Υποστήριξης της Πληροφορικής στη Διαχείριση Γνώσης στα Δικηγορικά Γραφεία**

Πιο συγκεκριμένα, τα στάδια υποστήριξης της πληροφορικής στη διαχείριση της γνώσης είναι χρήσιμα για τον προσδιορισμό της τρέχουσας κατάστασης, καθώς και στον προγραμματισμό μελλοντικών εφαρμογών στην εταιρία. Το κάθε στάδιο περιγράφεται ως εξής:

- **Στάδιο ένα:** Στη διάθεση των εργαζομένων γνώσης τίθενται τα εργαλεία για τους τελικούς χρήστες. Θεωρείται το απλούστερο στάδιο και περιλαμβάνει ένα καλά δικτυωμένο υπολογιστή σε κάθε γραφείο, με τυποποιημένα εργαλεία προσωπικής παραγωγικότητας (επεξεργασία κειμένου, λογισμικό παρουσίασης) έτσι ώστε τα έγγραφα να μπορούν να διαμοιράζονται εύκολα σε όλη την εταιρία. Οι πι σύνθετες και λειτουργικές υποδομές επιφάνειας εργασίας μπορούν επίσης να αποτελέσουν τη βάση για τους ίδιους τύπους υποστήριξης γνώσης. Το στάδιο ένα αναγνωρίζεται από την ευρεία διάδοση και χρήση των εργαλείων των τελικών χρηστών, μεταξύ των εργαζομένων γνώσης της εταιρίας. Για παράδειγμα, οι δικηγόροι που εργάζονται σε μια δικηγορική εταιρία, σε αυτό το στάδιο θα χρησιμοποιούσαν την επεξεργασία κειμένου, το υπολογιστικό φύλλο, τις νομικές βάσεις δεδομένων, το λογισμικό παρουσίασης και τα προγράμματα προγραμματισμού. Συνεπώς, το στάδιο ένα μπορεί να χαρακτηριστεί ως «εργαλεία τελικού χρήστη», καθώς η τεχνολογία των πληροφοριών παρέχει

στους εργαζόμενους γνώση και εργαλεία που βελτιώνουν την προσωπική απόδοση.

- **Στάδιο δύο:** Πληροφορίες σχετικά με το ποιος γνωρίζει τι, όπου διατίθεται σε όλο το προσωπικό της εταιρίας και σε επιλεγμένους εξωτερικούς συνεργάτες. Οι μηχανές αναζήτησης θα πρέπει να επιτρέπουν την εργασία με θησαυρό αναζήτησης, καθώς η ορολογία στην οποία απαιτείται εξειδίκευση, μπορεί να μην ταιριάζει πάντα με τους όρους που χρησιμοποιεί ο υπάλληλος γνώσης, ο οποίος καλείται να ταξινομήσει τα εκάστοτε θέματα. Όπως αναφέρουν και οι Alavi & Leidner, (2001), η δημιουργία εταιρικών καταλόγων, οι οποίες αναφέρονται επίσης ως χαρτογράφηση του εμπειροσυστήματος, αποτελούν κοινή εφαρμογή της τεχνολογίας διαχείρισης γνώσης. Επειδή πολλές πληροφορίες σε έναν οργανισμό, παραμένουν ασυναγώνιστες, η χαρτογράφηση του εμπειροσυστήματος είναι μια δυνητικά χρήσιμη εφαρμογή και με τη βοήθεια της τεχνολογίας μπορεί να καταστεί δυνατός και εύκολος ο διαμοιρασμός της γνώσης στα άτομα. Στο σημείο αυτό, γίνεται αναφορά για την χαρτογραφική σχολή διαχείρισης γνώσης, η οποία ασχολείται με τη χαρτογράφηση της οργανωτικής γνώσης (Earl, 2001). Έχει ως στόχο να καταγράψει και να αποκαλύψει ποιος στην εταιρία ξέρει τι, δημιουργώντας καταλόγους γνώσης. Η κύρια ιδέα είναι η διαβεβαίωση ότι οι εργαζόμενοι γνώσης της εταιρίας είναι εύκολα προσβάσιμοι από άλλους για τυχόν συμβουλές που μπορεί να χρειάζονται ή για ανταλλαγή γνώσεων. Οι κατάλογοι γνώσης δεν θεωρούνται τόσο αποθετήρια πληροφοριών που βασίζονται στη γνώση, όσο πύλες προς τη γνώση οι οποίες είναι πιο πιθανό να αφορούν σιωπηρή (άρρητη) γνώση παρά ρητή. Οι πληροφορίες που σχετίζονται με το ποιος γνωρίζει τι ονομάζεται μερικές φορές μεταδεδομένα, τα οποία αντιπροσωπεύουν γνώσεις σχετικά με το που μπορούν να ταξινομηθούν. Η παροχή ταξινόμησης ή χαρτών οργάνωσης γνώσης, επιτρέπει στα άτομα να εντοπίζουν γρήγορα τις απαραίτητες πληροφορίες, καθώς επίσης και ταχύτερα από ότι θα ήταν δυνατό χωρίς τέτοια υποστήριξη που βασίζεται στην πληροφορική.

Μια αρχική προσέγγιση στο δεύτερο στάδιο, είναι η αποθήκευση βιογραφικού σημειώματος για κάθε εργαζόμενο γνώσης της εταιρίας, στους τομείς που ειδικεύονται, σε έργα που ολοκλήρωσαν, καθώς επίσης και σε πελάτες που βοήθησαν να επεκτείνουν το βιογραφικό τους. Για παράδειγμα, ένας δικηγόρος μίας δικηγορικής εταιρίας χειρίζεται υποθέσεις πελατών, χρησιμοποιώντας διαφορετικές πηγές πληροφόρησης, οι οποίες μπορεί να καταχωρηθούν σε ένα intranet. Οι δικηγορικές εταιρίες, στο στάδιο δύο εφαρμόζουν τη στρατηγική εξατομίκευσης στη διαχείριση γνώσης. Σύμφωνα με τον Hansen, (1999), η στρατηγική εξατομίκευσης συνεπάγεται με το ότι η γνώση συνδέεται με το άτομο που την ανέπτυξε και διαμοιράζεται κυρίως μέσω άμεσης και προσωπικής επαφής. Αυτή η στρατηγική επικεντρώνεται στον διάλογο μεταξύ των ατόμων – ήτοι μέσω προσωπικών μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (emails), συναντήσεις και προσωπικές συνομιλίες.

Η δημιουργία ενός δικτύου γνώσης αποτελεί το πιο σημαντικό μέρος του δεύτερου σταδίου. Εφόσον οι ειδικοί δεν μπορούν να επικοινωνούν εύκολα μεταξύ τους σε όλους του τύπους πλατφορμών, το εμπειροσύστημα θα επιδεινωθεί. Οι άνθρωποι θα πρέπει να ενωθούν τόσο εικονικά όσο και διαπροσωπικά, προκειμένου να ανταλλάξουν και να οικοδομήσουν τις συλλογικές τους γνώσεις σε κάθε έναν από τους τομείς εξειδίκευσης. Η προσπάθεια διαχείρισης γνώσης επικεντρώνεται στη συγκέντρωση των εργαζομένων γνώσης, ώστε να μπορούν να μοιραστούν και να αξιοποιηθούν σημαντικές γνώσεις. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Earl, (2001), οι κατάλογοι γνώσης αντιπροσωπεύουν περισσότερο την πίστη στην εξατομικευμένη γνώση των ατόμων από την κωδικοποιημένη γνώση των βάσεων δεδομένων και μπορούν να επιδείξουν οργανωτικές προτιμήσεις από τον άνθρωπο και όχι από τη διαμεσολάβηση της τεχνολογίας, για την επικοινωνία και την ανταλλαγή. Η φιλοσοφία της γνώσης στα δικηγορικά γραφεία που συγκαταλέγονται στο δεύτερο στάδιο, μπορεί να θεωρηθεί ως διασύνδεση των ατόμων. Έτσι, μέσω του Intranet πραγματοποιείται η κύρια σύνδεση των

ατόμων της εταιρίας, όπου έχουν πρόσβαση σε πηγές γνώσεων και πάροχους που χρησιμοποιούν εσωτερικούς καταλόγους. Τα extranets και το διαδίκτυο συνδράμουν στη σύνδεση των εργαζόμενων γνώσης με εξωτερικές πηγές γνώσης και πάροχους. Συνεπώς, το δεύτερο στάδιο μπορεί να χαρακτηριστεί ως «ποιος ξέρει τι» ή «από άνθρωπο σε άνθρωπο», καθώς οι εργαζόμενοι γνώσης χρησιμοποιούν την τεχνολογία των πληροφοριών, προκειμένου να μπορέσουν να βρουν άλλους εργαζόμενους γνώσης.

- **Στάδιο τρία:** Οι πληροφορίες που προέρχονται από τους εργαζόμενους στη γνώση, αποθηκεύονται και τίθενται στη διάθεση όλου του προσωπικού της εταιρίας αλλά και σε επιλεγμένους εξωτερικούς συνεργάτες. Σε αυτό το σημείο, οι τεχνικές εξόρυξης δεδομένων μπορούν να εφαρμοστούν σε σχετιζόμενες πληροφορίες, συνδυάζοντας πληροφορίες σε αποθήκες δεδομένων. Σε μία ευρύτερη βάση, οι μηχανές αναζήτησης είναι προγράμματα περιήγησης στο διαδίκτυο και λογισμικό διακομιστή λειτουργώντας με θησαυρό αναζήτησης, όπου η ορολογία στην οποία ζητείται η ειδίκευση μπορεί να μην ταιριάζει πάντα με τους όρους που χρησιμοποιεί ο ειδικός ταξινόμησης των θεμάτων.

Μια αρχική προσέγγιση στο τρίτο στάδιο είναι η αποθήκευση εκθέσεων από έργα, σημειώσεις, συστάσεις και επιστολές από κάθε εργαζόμενο γνώσης της εταιρίας. Με την πάροδο του χρόνου, αυτό το υλικό θα αυξηθεί γρήγορα, καθιστώντας απαραίτητο για έναν βιβλιοθηκονόμο ή έναν υπάλληλο διαχείρισης γνώσης (Chief Knowledge Officer) να το οργανώσει. Σε μία δικηγорική εταιρία, όλες οι περιπτώσεις πελατών θα ταξινομηθούν και θα αποθηκευτούν σε βάσεις δεδομένων, χρησιμοποιώντας λογισμικό όπως το Lotus Notes. Μία ουσιαστική συμβολή που μπορεί να προσφέρει η τεχνολογία σε μία εταιρία, είναι η παροχή κοινών βάσεων δεδομένων μεταξύ αρμοδιοτήτων, επιπέδων, οντοτήτων και τοποθεσιών σε όλους τους εργαζόμενους γνώσης καθ' όλη τη διάρκεια μιας διαδικασίας (Earl, 2001).

Σύμφωνα με τους Alavi & Leidner, (2001), η αντίληψη της μη εφαρμογής των υφιστάμενων γνώσεων αποτελεί κίνητρο για την χαρτογράφηση, την

κωδικοποίηση και την αποθήκευση πληροφοριών που προέρχονται από εσωτερική ειδίκευση. Επιπλέον, μία από τις πιο κοινές εφαρμογές είναι η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση με στόχο τη μεταφορά εσωτερικών βέλτιστων πρακτικών. Έτσι, για να είναι επιτυχείς οι βέλτιστες πρακτικές πρέπει να κωδικοποιούνται, να αποθηκεύονται και να μοιράζονται μεταξύ των εργαζομένων γνώσης. Εκτός από τις γνώσεις βέλτιστων πρακτικών στο πλαίσιο μιας λειτουργίας διαχείρισης ποιοτικών ή επιχειρηματικών διαδικασιών, άλλες κοινές εφαρμογές περιλαμβάνουν 1) γνώσεις για σκοπούς πωλήσεων που αφορούν προϊόντα, αγορές και πελάτες, 2) διδάγματα που αντλήθηκαν από έργα ή από προσπάθειες ανάπτυξης προϊόντων, 3) γνώσεις σχετικά με την εφαρμογή συστημάτων πληροφοριών, 4) ανταγωνιστική ευφυΐα για λειτουργίες στρατηγικής και σχεδιασμού και 5) μαθησιακές ιστορίες ή αρχεία εμπειρίας με μια νέα εταιρική κατεύθυνση ή προσέγγιση (Grover & Davenport, 2001).

Στο τρίτο στάδιο, η πρόσβαση τόσο στη γνώση (εμπειρία και μάθηση) όσο και στις πληροφορίες (ευφυΐα, ανάδραση και αναλύσεις δεδομένων) παρέχονται μέσω ενδοδίκτυων συστημάτων προς τους χειριστές, το προσωπικό και στα στελέχη. Αν και τα περισσότερα αποθετήρια γνώσεων εξυπηρετούν μια ενιαία λειτουργία, οι Grover & Davenport, (2001) διαπίστωσαν ότι είναι όλο και πιο σύνηθες για τις εταιρίες να κατασκευάζουν μια εσωτερική πύλη, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν πρόσβαση σε πολλά διαφορετικά αποθετήρια και πηγές μέσα από μία οθόνη. Είναι επίσης σύνηθες τα αποθετήρια να περιέχουν πληροφορίες σε ειδικά θέματα που αφορούν την εταιρία. Συχνά ονομάζονται «κίτρινες σελίδες γνώσης» και αυτά τα συστήματα διευκολύνουν την επαφή με την μεταφορά γνώσεων ανάμεσα στους καταρτισμένους εργαζόμενους και σε εκείνους που αναζητούν τις γνώσεις. Η αποθηκευμένη και κωδικοποιημένη γνώση συνδυάζεται με καταλόγους ατόμων που συνέβαλαν στη γνώση και θα μπορούσαν να παρέχουν περισσότερες λεπτομέρειες και υπόβαθρο σε αυτές. Έτσι, λοιπόν, στο στάδιο τρία οι εταιρίες εφαρμόζουν τη στρατηγική κωδικοποίησης στη διαχείριση της γνώσης. Η στρατηγική κωδικοποίησης



επικεντρώνεται στην τεχνολογία των πληροφοριών, όπου η γνώση κωδικοποιείται προσεκτικά και αποθηκεύεται σε βάσεις δεδομένων γνώσεων, έχοντας τη δυνατότητα να προσπελαστεί και να χρησιμοποιηθεί από οποιονδήποτε (Hansen, 1999). Με μια στρατηγική κωδικοποίησης, η γνώση εξάγεται από το άτομο που την ανέπτυξε, γίνεται ανεξάρτητη και αποθηκεύεται με τη μορφή οδηγών συνεντεύξεων, προγραμμάτων εργασίας, δεδομένα αναφοράς κ.λπ. και στη συνέχεια πραγματοποιείται η αναζήτηση, ανάκτηση και χρησιμοποίηση αυτών από άλλους υπαλλήλους. Σε ένα μέρος πρωτοβουλιών για τη διαχείριση γνώσης, πραγματοποιούνται όλο και περισσότερες προσπάθειες μετατροπής ακατέργαστων δεδομένων σε χρησιμοποιημένες γνώσεις. Αυτές οι προσεγγίσεις συνήθως περιλαμβάνουν απομόνωση δεδομένων σε ξεχωριστή αποθήκη για ευκολότερη πρόσβαση και χρήση εργαλείων στατιστικής ανάλυσης ή εξόρυξης δεδομένων και απεικόνισης. Δεδομένου ότι στόχος τους είναι η δημιουργία γνώσεων που προέρχονται από δεδομένα, αντιμετωπίζονται όλο και περισσότερο ως μέρος της διαχείρισης γνώσης στο τρίτο στάδιο. Συνεπώς, το τρίτο στάδιο μπορεί να επισημανθεί ως «τι γνωρίζουν» ή «άνθρωποι προς έγγραφα», καθώς η τεχνολογία των πληροφοριών παρέχει στους εργαζόμενους γνώσης και πρόσβαση σε πληροφορίες που αποθηκεύονται συνήθως σε έγγραφα.

- **Στάδιο τέσσερα:** Τα συστήματα πληροφοριών που επιλύουν προβλήματα γνώσης τίθενται στη διάθεση των εργαζομένων γνώσης και αυτών που αναζητούν λύσεις. Η τεχνητή νοημοσύνη εφαρμόζεται σε αυτά τα συστήματα. Για παράδειγμα, τα νευρογλωσσικά δίκτυα είναι στατιστικά προσανατολισμένα εργαλεία που υπερέχουν στη χρήση δεδομένων για την ταξινόμηση υποθέσεων από μία κατηγορία σε μία άλλη. Ένα άλλο παράδειγμα είναι τα εμπειροσυστήματα που μπορούν να επιτρέψουν τη χρήση της γνώσης ενός ή κάποιων εμπειρογνομόνων από μία ευρύτερη ομάδα εργαζομένων που χρειάζονται τις γνώσεις. Η τεχνητή νοημοσύνη εφαρμόζεται σε συστήματα που βασίζονται σε κανόνες και πιο συχνά σε συστήματα βάσει περιπτώσεων που χρησιμοποιούνται για τη σύλληψη και

την παροχή πρόσβασης στην επίλυση προβλημάτων εξυπηρέτησης πελατών, νομικές γνώσεις, ανάπτυξη νέων προϊόντων και πολλούς άλλους τύπους (Grover & Davenport, 2001).

Στο τέταρτο στάδιο, ένα εμπειροσύστημα είναι ένα μηχανογραφημένο σύστημα που εκτελεί το ρόλο ενός εμπειρογνώμονα ή εκτελεί μια εργασία που απαιτεί ειδίκευση. Για να κατανοηθεί το τι είναι ένα εμπειροσύστημα, αξίζει να δοθεί προσοχή στο ρόλο ενός εμπειρογνώμονα και στη φύση της ειδίκευσής του. Στη συνέχεια, είναι σημαντικό να εξακριβωθεί ποιοι τύποι εμπειρογνώμωνων και ειδίκευσης υπάρχουν στις επιχειρήσεις, καθώς και τι θα προκύψει από μία εταιρία όταν αναπτύξουν ένα εμπειροσύστημα. Για παράδειγμα, ο δικηγόρος συμβουλεύει τον πελάτη σχετικά με την πιθανή έκβαση της διαμάχης, έχοντας ως βάση τα πραγματικά περιστατικά της συγκεκριμένης υπόθεσης, την κατανόηση του δικαίου και τη γνώση του πως λειτουργούν τα δικαστήρια και ερμηνεύουν την πράξη με τον νόμο (Curtis et al., 2008).

Αυτές οι εργασίες περιλαμβάνουν ορισμένες από τις δυνατότητες για τις οποίες παραδοσιακά σημειώνονται σε υπολογιστές – εγγραφή κειμένου και γρήγορης αριθμητικής επεξεργασίας – περιλαμβάνοντας ακόμα μία ικανότητα, την συλλογιστική. Η συλλογιστική είναι η μεταφορά των λεπτομερειών μιας συγκεκριμένης υπόθεσης και τη γνώση του γενικού θέματος που περιβάλλει την υπόθεση αυτήν σε εξαγωγή συμπερασμάτων. Τα εμπειροσυστήματα ενσωματώνουν τη συλλογιστική αυτή εφαρμόζοντας γενικούς κανόνες σε μια βάση πληροφοριών σε πτυχές μιας συγκεκριμένης υπό εξέτασης υπόθεση (Curtis et al., 2008).

Η γνώση εκφράζεται και επισημοποιείται κατά τη φάση κωδικοποίησης γνώσεων που πραγματοποιήθηκε στο στάδιο τρία. Η κωδικοποίηση της σιωπηρής γνώσης διευκολύνεται από μηχανισμούς που την επισημοποιούν και την ενσωματώνουν σε έγγραφα, λογισμικά και συστήματα. Ωστόσο, όσο υψηλότερη είναι η άρρητη γνώση, τόσο πιο δύσκολο είναι να κωδικοποιηθεί. Η κωδικοποίηση πολύπλοκων γνώσεων συχνά βασίζεται στην τεχνολογία

πληροφοριών. Τα εμπειροσυστήματα, τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, τα συστήματα διαχείρισης εγγράφων και τα εργαλεία σχεσιακής βάσης δεδομένων αντιπροσωπεύουν ορισμένες από τις τεχνολογικές λύσεις που αναπτύχθηκαν για την υποστήριξη αυτής της φάσης διαχείρισης γνώσης. Συνεπώς, το τέταρτο στάδιο μπορεί να επισημανθεί ως «πως σκέφτονται» ή «άνθρωποι στα συστήματα», όπου το σύστημα πρόκειται να βοηθήσει στην επίλυση ενός προβλήματος γνώσης.

#### **4.9.2 Δικηγορική Εταιρία**

Μία δικηγορική εταιρία μπορεί να νοηθεί ως μια κοινωνική κοινότητα που ειδικεύεται στην ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα, καθώς επίσης και στη δημιουργία και την μεταφορά νομικών γνώσεων (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Πολλοί δικηγόροι εκπροσωπούν μεγάλες επιχειρήσεις, οργανισμούς ή επιχειρηματίες με ανάγκη για συνεχείς και εξειδικευμένες νομικές υπηρεσίες που μπορούν να παρασχεθούν μόνο από μια ομάδα δικηγόρων. Ο πελάτης είναι πελάτης της δικηγορικής εταιρίας και όχι του δικηγόρου. Σύμφωνα με τους Galanter & Palay, (1994), οι σχέσεις με τους πελάτες τείνουν να είναι διαρκείς. Οι εν λόγω επαναλαμβανόμενοι πελάτες είναι σε θέση να αποκτήσουν οφέλη από τη συνέχεια, τις οικονομικές κλίμακες και τα πεδία εφαρμογής που διαθέτουν οι δικηγορικές εταιρίες.

Οι δικηγόροι μπορούν να αποκαλεστούν ως εργαζόμενοι γνώσης. Είναι επαγγελματίες που έχουν αποκτήσει γνώσεις μέσω της επίσημης εκπαίδευσής τους (ρητή) και μέσω της μάθησής τους κατά την εργασία τους (άρρητη). Συχνά, υπάρχει κάποια διακύμανση στην ποιότητα της εκπαίδευσης και της μάθησής τους. Η αξία της εκπαίδευσης των επαγγελματιών τείνει να διατηρεί σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους. Το κύρος των επαγγελματιών, το οποίο βασίζεται εν μέρει στα ιδρύματα από τα οποία έλαβαν εκπαίδευση, είναι ένας πολύτιμος οργανωτικός πόρος λόγω του κοινωνικού δικτύου που παρέχει πρόσβαση σε πολύτιμους εξωτερικούς πόρους για την δικηγορική εταιρία (Hitt et al., 2000).

Οι δικηγόροι εργάζονται σε δικηγορική εταιρία και οι δικηγορικές εταιρίες ανήκουν στην νομική βιομηχανία. Σύμφωνα με τους W. Becker & Herman, (2001), ο νομικός κλάδος θα αλλάξει ραγδαία λόγω τριών σημαντικών τάσεων. Πρώτον, οι παγκόσμιες εταιρίες αναζητούν όλο και περισσότερο νομοθεσία που μπορεί να παρέχει στήριξη σε όλες τις επιχειρηματικές τοποθεσίες και ολοκληρωμένη διασυνοριακή βοήθεια για υπονομευτικές συγχωνεύσεις και εξαγορές, καθώς και συναλλαγές στην κεφαλαιαγορά. Δεύτερον, η αφοσίωση τω πελατών μειώνεται, καθώς οι εταιρίες βασίζονται όλο και περισσότερο τις αγορές νομικών υπηρεσιών σε μια πιο αντικειμενική αξιολόγηση της αξίας τους, η οποία αποτιμάται χωρίς τιμή. Τέλος, νέοι ανταγωνιστές έχουν εισέλθει στην αγορά, όπως λογιστικές εταιρίες, καθώς επίσης και εταιρίες παροχής νομικών υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου.

Ο Montana (2000) δεν θεωρεί ότι οι δικηγορικές εταιρίες θα αλλάξουν, και υποστηρίζει ότι επικρατεί απλώς ένας αναχρονισμός στην εποχή της διαχείρισης γνώσης. Οι δικηγορικές εταιρίες είναι εξ ολοκλήρου ανθρωπογενείς. Ένα άτομο που ερευνά κάποιο νομικό ζήτημα θα πρέπει να είναι σε θέση να αντλήσει γρήγορα και εύκολα μια απάντηση με βεβαιότητα.

Ολόκληρη η δομή της δικηγορικής εταιρίας είναι μια συσσωρευμένη ιστορική γνώση χωρίς οργάνωση. Ο νόμος είναι ένα συντηρητικό κάλεσμα βυθισμένο στις δικές του παραδόσεις. Ο Montana, (2000) προβλέπει ότι λίγα θα μπορέσουν να συμβούν εξαιτίας των εμποδίων που θέτονται από τις προσδοκίες, το κόστος, την κατάρτιση και τα κεκτημένα συμφέροντα.

Μέσα από την βιβλιογραφία, προκύπτει ότι η ανταγωνιστική δύναμη ενός νόμου προέρχεται από τη γνώση. Η γνώση είναι ένας ανανεώσιμος, επαναχρησιμοποιήσιμος και συσσωρευμένος πόρος αξίας σε μια δικηγορική εταιρία, ειδικά όταν αυτή εφαρμόζεται στην παραγωγή νομικών υπηρεσιών. Επιπλέον, η διαχείριση της γνώσης χρήζει βελτίωσης στις δικηγορικές εταιρίες και η τεχνολογία πληροφοριών μπορεί να αποτελέσει καταλύτη βελτίωσης σε αυτές.

Οι σημαντικότερες επιχειρηματικές διαδικασίες βρίσκονται συχνά στη συγκέντρωση αξίας της εταιρίας. Μια συγκέντρωση αξίας περιγράφει τον τρόπο δημιουργίας της αξίας σε μια εταιρία για τους πελάτες της. Μια συνένωση αξίας δείχνει πως λειτουργούν οι πιο σημαντικές επιχειρηματικές διαδικασίες για τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες (Montana, 2000). Επίσης, αντιπροσωπεύει τον τρόπο με τον οποίο ένας συγκεκριμένος οργανισμός διεξάγει επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η πιο γνωστή συγκέντρωση αξίας είναι η αλυσίδα αξίας.

#### **4.9.3 Η Αλυσίδα αξίας σε μια Δικηγορική Εταιρία**

Στην αλυσίδα αξίας, η αξία δημιουργείται μέσω μίας αποδοτικής παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών έχοντας ως βάση διάφορους πόρους. Η δικηγορική εταιρία αποτελείται από μια σειρά ή αλυσίδα δραστηριοτήτων. Οι κύριες δραστηριότητες στην αλυσίδα αξίας περιλαμβάνουν την εισερχόμενη εφοδιαστική παραγωγή, την εξερχόμενη εφοδιαστική παραγωγή, το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και τις υπηρεσίες. Οι δραστηριότητες στήριξης περιλαμβάνουν υποδομές, ανθρώπινους πόρους, τεχνολογική ανάπτυξη και προμήθειες. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στην εκτέλεση αυτών των δραστηριοτήτων στην αλυσίδα με ευμετάβλητους και αποτελεσματικούς τρόπους. Διακρίνεται σε κατάσταση αξίας και σε δίκτυο αξίας.

##### **4.9.3.1 Από το Κατάστημα Αξίας στην πραγματικότητα μιας Δικηγορικής Εταιρίας**

Στο κατάστημα αξίας, οι δραστηριότητες προγραμματίζονται και οι πόροι εφαρμόζονται με τρόπο κατάλληλο και διαμορφωμένο σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών, όπου επιτρέπεται η παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων σε μεγάλους αριθμούς. Επιπλέον, στο κατάστημα αξίας περιλαμβάνεται και η δημιουργία αξίας όπου επιτυγχάνεται μέσα από την επίλυση μοναδικών προβλημάτων σε πελάτες. Η γνώση είναι ο πιο σημαντικός πόρος και η φήμη είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία (Stabell & Fjeldstad, 1998).

Το ίδιο ακριβώς υλοποιούν και οι μεγάλες δικηγορικές εταιρίες, που υπάρχουν σχεδόν έναν αιώνα. Αναπτύσσονται ραγδαία, είναι μεγάλες και διεκδικούν ένα μεγαλύτερο μερίδιο μιας επεκτεινόμενης νομικής αγοράς. Επίσης, είναι επιτυχημένες ως κοινωνική μορφή για την οργάνωση της παροχής ολοκληρωμένων, συνεχών και υψηλής ποιότητας νομικών υπηρεσιών. Παρέχουν την τυπική μορφή για την παροχή σύνθετων υπηρεσιών ενώ συχνά εμφανίζουν εξειδικεύσεις ή ομάδες ειδικών.

Μια τέτοια επιχείρηση εστιάζει σε πέντε διακριτά βήματα των υποθέσεων που αναλαμβάνει

1. προβληματισμό για την εστίαση του προβλήματος και την επακόλουθη απόκτηση πελατών
2. επίλυση προβλημάτων
3. επιλογή λύσης
4. υλοποίηση και έλεγχο
5. και τέλος αξιολόγηση.

Το πρόβλημα και η απόκτηση περιλαμβάνει τη συνεργασία με τον πελάτη για τον προσδιορισμό της ακριβούς φύσης του προβλήματος ή της ανάγκης. Περιλαμβάνει επίσης τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το συνολικό σχέδιο προσέγγισης του προβλήματος. Η επίλυση προβλημάτων είναι η πραγματική δημιουργία ιδεών και σχεδίων δράσης (ή θεραπείας). Η επιλογή αντιπροσωπεύει την επιλογή απόφασης μεταξύ εναλλακτικών λύσεων. Ενώ αποτελεί τη λιγότερο σημαντική πρωταρχική δραστηριότητα της νομικής επιχείρησης από την άποψη του χρόνου και της προσπάθειας, ενώ είναι η πιο σημαντική από την άποψη των πελατών. Η υλοποίηση αντιπροσωπεύει την επικοινωνία, την οργάνωση και την εφαρμογή της απόφασης ή την εκτέλεση της θεραπείας. Οι δραστηριότητες ελέγχου και αξιολόγησης περιλαμβάνουν την παρακολούθηση και την μέτρηση του πόσο αποτελεσματικά λειτούργησε στη λύση του αρχικού προβλήματος ή ανταποκρίθηκε στην αρχική

ανάγκη. Αυτό τροφοδοτείται εκ νέου από την πιο έντονη δραστηριότητα – ήτοι την πηγή του προβλήματος και τη λύση του για δύο λόγους:

Πρώτον, εφόσον η προτεινόμενη λύση είναι ανεπαρκής ή μη λειτουργική, τροφοδοτείται ξανά για να μάθει τον λόγο που ήταν ανεπαρκής και έτσι αρχίζει εκ νέου η φάση επίλυσης προβλημάτων. Δεύτερον, εφόσον η λύση του προβλήματος ήταν επιτυχής, το δικηγορικό γραφείο θα μπορούσε να διευρύνει το πεδίο εφαρμογής της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων, με σκοπό να επιλύσει ένα μεγαλύτερο πρόβλημα που σχετίζεται ή εξαρτάται από το αρχικό πρόβλημα που επιλύεται (Afuah & Tucci, 2003).

Τα ανωτέρω, μπορούν να ληφθούν υπόψιν προκειμένου να προσδιοριστεί τι πληροφοριακό σύστημα (IS/IT) θα χρησιμοποιήσει η δικηγορική εταιρία. Μέσα σε κάθε μία δραστηριότητα, υπάρχουν πολλές εργασίες που πραγματοποιούνται σε μια δικηγορική εταιρία. Για παράδειγμα, η επίλυση προβλημάτων μπορεί να αποτελείται από δύο εργασίες, ήτοι την ανάλυση υποθέσεων και την αναζήτηση αναφοράς. Οι δικηγόροι θα είναι πρόθυμοι να συζητήσουν την υπόθεση και να αναζητήσουν περισσότερες πληροφορίες από παρόμοιες υποθέσεις (Afuah & Tucci, 2003). Μπορεί να εγκατασταθεί ένα σύστημα συλλογιστικής βάσει υποθέσεων, όπου η τρέχουσα υπόθεση μπορεί να συγκριθεί με παρόμοιες υποθέσεις που χειρίζεται η δικηγορική εταιρία. Επιπλέον, στη δικηγορική εταιρία μπορεί να είναι διαθέσιμες έξυπνες μηχανές αναζήτησης με θησαυρό, με σκοπό να βρίσκουν σχετικές πληροφορίες στο διαδίκτυο και σε νομικές βάσεις δεδομένων.

#### **4.9.3.2 Δίκτυο Αξίας σε μια Δικηγορική Εταιρία**

Το δίκτυο αξίας σε μια εταιρία, δημιουργεί αξία από τη σύνδεση των πελατών που είναι ή θέλουν να είναι εξαρτώμενοι ο ένας από τον άλλον. Σε αυτή την περίπτωση οι εταιρίες διανέμουν πληροφορίες, χρήματα, προϊόντα και υπηρεσίες. Οι δραστηριότητες στα δίκτυα αυτά είναι παράλληλες. Ο αριθμός και ο συνδυασμός των πελατών και τα σημεία πρόσβασης του δικτύου είναι σημαντικοί οδηγοί αξίας στο δίκτυο αυτό. Όταν υπάρχουν περισσότεροι πελάτες, προκύπτουν περισσότερες

συνδέσεις και κατ' επέκταση δημιουργούνται υψηλότερες αξίες προς τους πελάτες (Stabell & Fjeldstad, 1998). Παραδείγματα εταιριών που κατέχουν δίκτυα αξίας είναι οι εταιρίες τηλεπικοινωνιών, οι τράπεζες, οι ασφαλιστικές εταιρίες κ.λπ..

Ένα δίκτυο αξίας αποτελείται από τρεις δραστηριότητες: 1. Ανάπτυξη δικτύου πελατών μέσω μάρκετινγκ και πρόσκτησης νέων πελατών, ώστε να καταστεί δυνατή η αύξηση της αξίας τόσο για τους υπάρχοντες πελάτες όσο και για τους νέους πελάτες. 2. Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών. 3. Ανάπτυξη υποδομών, ώστε οι υπηρεσίες των πελατών να μπορούν να παρέχονται εμπιστευτικά και αποτελεσματικά.

Η κατάσταση του τρέχοντος πληροφοριακού συστήματος (IS/IT) που περιέχει ένα δίκτυο αξίας, θα περιγραφεί κυρίως μέσω της υποδομής που θα αποτελείται η τεχνολογία πληροφοριών που κατέχει η εταιρία. Επιπλέον, πολλές από τις νέες υπηρεσίες ενδέχεται να είναι πληροφοριακά συστήματα που θα χρησιμοποιηθούν από τους πελάτες στις επικοινωνιακές και επιχειρηματικές τους συναλλαγές με άλλους πελάτες (Afuah & Tucci, 2003). Η συνιστώσα της γνώσης βρίσκεται κυρίως στις υπηρεσίες ενός δικτύου αξιών, καθώς τα συστήματα πληροφοριών τίθενται στη διάθεση των πελατών για την ανταλλαγή σχετικών πληροφοριών.

Έτσι, λοιπόν, η αλυσίδα αξίας, η επιχείρηση (ως επιχείρηση αξίας), καθώς επίσης και το δίκτυο αξίας είναι εναλλακτικές μορφές αξίας που επηρεάζουν τη χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών σε μια εταιρία. Ωστόσο, ενώ ο ρόλος της τεχνολογίας πληροφοριών είναι να καταστεί η παραγωγή περισσότερο ευμετάβλητη σε μια αλυσίδα αξίας, η πληροφορική δημιουργεί προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση αξίας και η τεχνολογία πληροφοριών με τη μορφή υποδομής είναι η κύρια αξία στο δίκτυο αξιών. Ορισμένες εταιρίες έχουν περισσότερες από μία αλυσίδες αξίας.

Καταλήγοντας όμως, σε γενικές γραμμές, υποστηρίζεται ότι οι μεγαλύτερες δικηγορικές εταιρίες είναι πιο συνηθισμένες στη χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών απ' όσο οι μικρότερες (Afuah & Tucci, 2003). Αυτό συμβαίνει, γιατί ως



καθοριστικοί παράγοντες της τεχνολογίας διαχείρισης γνώσης στις δικηγορικές εταιρίες είναι ο αριθμός των δικηγόρων και των πληροφορικών.

#### **4.9.4 Μοντέλο Σταδίων Ανάπτυξης της Τεχνολογίας Πληροφοριών σε μια Δικηγορική Εταιρία**

Ένα πλαίσιο που πρέπει να εξεταστεί αναφορικά με τις δικηγορικές εταιρίες, είναι η αξιολόγηση του κατά πόσον και σε ποιο βαθμό τα τεχνολογικά εργαλεία (π.χ. email, Intranets, διαδίκτυο, groupware και συστήματα γνώσης) θα μπορούσαν να είναι χρήσιμα για την αντιμετώπιση διαφορετικών πτυχών των αναγκών διαχείρισης γνώσης στα δικηγορικά γραφεία (ανάπτυξη, ανταλλαγή και αξιολόγηση διοικητικών δεδομένων, δηλωτική γνώση, διαδικαστικές γνώσεις και αναλυτική γνώση) (Aristola & Gottschalk, 2011). Πολλοί δικηγόροι κρατούν γενικά μία θετική στάση απέναντι στη χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών για την γνώση και την υψηλή χρήση εφαρμογών διαδικτύου και Intranet, αλλά όχι τόσο στα extranets και στα συστήματα διαχείρισης γνώσης που χρησιμοποιούν οι εταιρίες τους. Έτσι, οι δικηγορικές εταιρίες πραγματοποιούν βαθύτερη χρήση σε βάσεις δεδομένων όχι σε γενικότερες πηγές πληροφοριών.

Οι Khandelwal & Gottschalk, (2003), διερεύνησαν το μοντέλο «σταδίων ανάπτυξης», όπου αποτελεί ένα εργαλείο analytical που χρησιμοποιείται για την έρευνα που αφορά την οργάνωση και την τεχνολογία των πληροφοριών, όπου αποσκοπεί στην ανάπτυξη συστημάτων πληροφορικής δικηγορικών γραφείων σε σχέση με τις διαδικασίες διαχείρισης γνώσης. Σε αυτό το μοντέλο, οι δικηγορικές εταιρίες περνούν από τα 1. «εργαλεία τελικού χρήστη», όπως είναι τα email και επεξεργαστές κειμένου, σε 2. χρήση τεχνολογίας πληροφοριών προκειμένου να μπορέσουν να προσδιορίσουν «ποιος ξέρει τι» εντός της εταιρίας, καθώς επίσης και 3. σε χρήση τεχνολογίας πληροφοριών για την ανάκτηση των πληροφοριών που είναι αποθηκευμένες σε έγγραφα όπως συμβάσεις κ.λπ., δηλαδή στο στάδιο του «τι γνωρίζουν», έτσι ώστε τέλος να φτάσουν στη 4. χρήση τεχνολογικών συστημάτων πληροφοριών με τέτοιο τρόπο, όπου τα ίδια τα συστήματα να βοηθούν στην παροχή

λύσεων – ήτοι το στάδιο «πως σκέφτονται». Η έρευνα αυτή έδειξε ότι ο αριθμός των δικηγόρων και ο αριθμός των εργαζομένων στον τομέα της τεχνολογίας των πληροφοριών είχαν την τάση να προβλέπουν το στάδιο των έργων διαχείρισης γνώσεων στο χώρο της τεχνολογίας σε μία επιχείρηση. Επίσης, ανέφεραν ότι οι πελάτες έχουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από τις εταιρίες που μπορούν εύκολα να λάβουν τόσο διοικητικές όσο και ουσιαστικές πληροφορίες σχετικά με θέματα που τους αφορούν. Επιπλέον, με τη χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών επιτυγχάνεται η «δια-οργανωτική διαχείριση γνώσεων» ή η διαχείριση γνώσεων μεταξύ των δικηγορικών εταιριών που είναι μέλη δικτύων στα οποία αναφέρονται οι επιχειρήσεις και σε κάποιο βαθμό μοιράζονται τη γνώση τους. Με αυτόν τον τρόπο, πολλές εταιρίες που είναι μέλη αυτού του δικτύου, το χρησιμοποιούν για την εξεύρεση λύσεων σε νομικά προβλήματα, επιλέγοντας μεταξύ των πιθανών και των προτεινόμενων λύσεων, χωρίς όμως να συνεργάζονται σε υποθέσεις. Εν ολίγοις, με τη χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών, επιτυγχάνεται η υποστήριξη δικτύων σταθερής συνεργασίας μεταξύ των δικηγορικών γραφείων σε εθνικό, διεθνές ή παγκόσμιο επίπεδο, καθώς επίσης και η συνεργασία στον τομέα της γνώσης – ήτοι στην ανταλλαγή διοικητικών, δηλωτικών, διαδικαστικών και αναλυτικών γνώσεων.

#### **4.9.5 Η Συμβολή των Βιβλιοθηκονόμων σε μια Δικηγορική Εταιρία**

Αν υποθέσουμε ότι με την εφαρμογή ενός κεντρικού συστήματος διαχείρισης γνώσης, το οποίο επικεντρώνεται στη συλλογή και στην αποθήκευση προϊόντων εργασίας των δικηγόρων σε ένα κεντρικό αποθετήριο, έχει ως αποτέλεσμα οι δικηγόροι να χάσουν την εξουσία εντός της εταιρίας από τους διαχειριστές της γνώσης (Brivot, 2011). Ωστόσο, με τη χρήση του αποθετηρίου αυτού, οι δικηγόροι ενεργοποιούν την εξουσία της πρόσβασης σε πολύτιμη γνώση, καθώς, όσοι δεν έχουν ένα επαρκές κοινωνικό κεφάλαιο θα μπορούν να έχουν πρόσβαση σε αυτές ακόμα και ελλείψει προσωπικών σχέσεων με εκείνους που όντως κατέχουν τις γνώσεις. Αυτό, μπορεί να φέρει και την αύξηση εσόδων στις δικηγορικές εταιρίες.

Όμως, παραπάνω έγινε αναφορά για τους διαχειριστές της γνώσης. Οι διαχειριστές της γνώσης μπορεί να είναι οι βιβλιοθηκονόμοι. Οι βιβλιοθηκονόμοι των δικηγορικών εταιριών που ασχολούνται με το σχεδιασμό και την ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης σε αυτές, γνωρίζουν ότι δεν υπάρχει καθορισμένος δρόμος για την εξέλιξή αυτής. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο Gottschalk, (2009), πρότεινε ότι η διοίκηση του δικηγορικού γραφείου στη διαχείριση της γνώσης, ακολουθεί τέσσερα στάδια ανάπτυξης: 1. «εργαλεία τελικού χρήστη» ή «δικηγόρος στην τεχνολογία», 2. «ποιος ξέρει τι» ή «δικηγόρος προς δικηγόρο», 3. «τι ξέρουν» ή «δικηγόρος σε πληροφορία» και 4. «πως σκέφτονται» ή «δικηγόρος προς εφαρμογή». Ωστόσο, δεν είναι απαραίτητο ότι οι δικηγορικές εταιρίες εφαρμόζουν την διαχείριση της γνώσης ακολουθώντας αυτά τα τέσσερα στάδια.

Οι βιβλιοθηκονόμοι μιας δικηγορικής εταιρίας, θα πρέπει να γνωρίζουν την ανθρώπινη δυναμική που κατέχει η εταιρία, την κουλτούρα της πληροφορίας, την τυχόν ύπαρξη ενός δικτύου αμοιβαίας επιτήρησης μεταξύ δικηγόρων μέσω κεντρικού συστήματος διαχείρισης γνώσης βάσει προηγούμενου, στο οποίο οι δικηγόροι μπορούν να εξετάσουν ο ένας την εργασία του άλλου και να αξιολογήσουν την ποιότητα αυτής. Γνωρίζοντας αυτά, οι βιβλιοθηκονόμοι της δικηγορικής εταιρίας μπορούν να αξιοποιήσουν αυτές τις γνώσεις συμπεριφοράς, προκειμένου να βοηθήσουν τους δικηγόρους να προωθήσουν αποτελεσματικότερα την γνώση τους και να συνεισφέρουν στη διαχείριση και στην ανταλλαγή αυτής, αποκτώντας πρόσβαση σε βάσεις γνώσεων που μπορεί να μην αποτελούν μέρος των επίσημων αποθετηρίων της δικηγορικής εταιρίας (Brivot, 2011).

Στην έρευνα που πραγματοποίησαν οι Forstenlechner et al., (2007), σχετικά με τις αντιλήψεις των δικηγόρων για την αξία της διαχείρισης της γνώσης και τη χρήση συστημάτων στις δικηγορικές εταιρίες, διαπίστωσαν ότι οι δικηγόροι πίστευαν ότι η διαχείριση της γνώσης παρείχε τα ακόλουθα οφέλη: μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, υψηλότερη ποιότητα, βελτιωμένη διαχείριση κινδύνων, μακροπρόθεσμα οφέλη, θετική επιρροή στη σταθερή κουλτούρα, βελτιωμένη ευαισθητοποίηση και καλύτερη και ταχύτερη κατάρτιση. Επίσης, μπορούν να

επιτύχουν ένα θετικό αντίκτυπο στα έσοδα της δικηγορικής εταιρίας. Αυτή η έρευνα, μπορεί να φανεί χρήσιμη σε έναν βιβλιοθηκονόμο που εργάζεται σε μια δικηγορική εταιρία, όπου θέλει να υποστηρίξει ή και να δικαιολογήσει τα οφέλη που έχει η δημιουργία, η επέκταση και η συνέχιση των δραστηριοτήτων διαχείρισης της γνώσης στις επιχειρήσεις τους.

#### **4.9.6 Εξειδίκευση των Βιβλιοθηκονόμων σε μια Δικηγορική Εταιρία**

Προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν οι βιβλιοθηκονόμοι στη διαχείριση της γνώσης και στη διατήρηση μίας βιβλιοθήκης γνώσης σε μία δικηγορική εταιρία, χρειάζεται η εξειδίκευσή τους σε νομικά θέματα, ώστε να μπορέσουν να ενισχύσουν την κατανόησή τους για την ιδιωτική πρακτική και τις δραστηριότητες των δικηγορικών τμημάτων, αλλά και για να βρουν τρόπους βελτίωσης των υπηρεσιών που παρέχουν στην εταιρία. Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορέσουν πιο εύκολα να οδηγηθούν στον εντοπισμό των κατάλληλων πληροφοριών και γνώσεων όπου απαιτούνται.

Στην Ελλάδα υλοποιείται από την Νομική Βιβλιοθήκη το πρόγραμμα ειδίκευσης για στελέχη νομικών επαγγελματιών Certified Paralegal. Το εκπαιδευτικό αυτό πρόγραμμα, διεξάγεται σε ετήσια βάση με την «υποστήριξη του Συνδέσμου Δικηγορικών Εταιριών Ελλάδος (ΣΔΕΕ)» (ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ, 2022c). Μέσα από το πρόγραμμα αυτό, επιτυγχάνεται η παροχή εξειδικευμένων γνώσεων και ικανοτήτων, όπου απαιτείται να έχει το προσωπικό που εργάζεται σε μία δικηγορική εταιρία. Επιπλέον, με την επιτυχή παρακολούθηση αυτού του προγράμματος επιτυγχάνεται η οργάνωση και η υποστήριξη των σύγχρονων δικηγορικών γραφείων και εταιριών με αποτελεσματικότητα.

Το πρόγραμμα σπουδών, αποτελείται από μαθήματα όπως «Οργάνωση και Λειτουργία του Νομικού Συστήματος, Στοιχεία Αστικού, Εμπορικού, Δημοσίου και Ποινικού Δικαίου, Δικηγορική Δεοντολογία, Paralegal Workshops, Νομική Έρευνα και Τεκμηρίωση, Οργάνωση της Βιβλιοθήκης, Αρχεία και Αρχαιοθήκη, GDPR,

Διαχείριση μικρών και μεσαίων έργων, Marketing Υπηρεσιών κ.λπ.» (ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ, 2022c).

Έτσι, λοιπόν, ένας βιβλιοθηκονόμος παρακολουθώντας το πρόγραμμα αυτό, θα μπορέσει να αποκτήσει εξειδικευμένες γνώσεις και να εξελίξει δεξιότητες, προκειμένου να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις και τις απαιτήσεις που προκύπτουν στα δικηγορικά γραφεία και εταιρίες, οργανώνοντας όλη τη γνώση που κατέχουν και προσφέροντάς την στους δικηγόρους όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά, προκειμένου να μπορέσουν οι δικηγόροι με τη σειρά τους να γίνουν περισσότερο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί στην εργασία τους και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Με τις γνώσεις και την εξειδίκευση που θα αποκτήσουν οι βιβλιοθηκονόμοι, θα μπορέσουν επίσης να στήσουν μια πιο χρήσιμη και αποτελεσματική βιβλιοθήκη γνώσης στη δικηγορική εταιρία, προκειμένου να είναι όσο το δυνατόν πιο κοντά στις ανάγκες της δικηγορικής εταιρίας.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι υπάρχουν πληροφοριακά συστήματα που αποσκοπούν στην οργάνωση και διαχείριση της πληροφορίας όσο και στην πρόσβαση σε νομικό περιεχόμενο για νομική έρευνα, τα οποία παρέχονται από οργανισμούς. Θα πραγματοποιηθεί αναλυτική περιγραφή αυτών στο επόμενο κεφάλαιο.

## **Κεφάλαιο 5. Πληροφοριακά Συστήματα και Πλατφόρμες Νομικού Περιεχομένου για την Οργάνωση και Διαχείριση Νομικής Πληροφορίας**

Σε γενικές γραμμές, η ψηφιακή επιχειρηματικότητα και ο ψηφιακός μετασχηματισμός, είναι αδιαμφισβήτητα ένα από τα πιο σημαντικά θέματα για τα οποία τα στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να πάρουν σημαντικές αποφάσεις, καθώς είναι γεγονός ότι στη σύγχρονη εποχή η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών συνδέεται στενά με τις ψηφιακές τεχνολογίες. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μέρος μόνο των επιχειρήσεων, διότι αφορά κάθε τομέα της καθημερινότητας στη σύγχρονη κοινωνία. Έτσι, λοιπόν, στόχος είναι η περαιτέρω ανάλυση της επίδρασης της τεχνολογίας στις επιχειρήσεις και στην κοινωνία, προκειμένου να διευκολυνθεί η κατανόηση τόσο των ευκαιριών όσο και των κινδύνων που μπορεί να δημιουργηθούν μέσα από τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Με την παροχή των κατάλληλων εργαλείων και των απαραίτητων πληροφοριών επιτυγχάνεται, επίσης και η κατανόηση των αλλαγών που επιφέρει στο επιχειρηματικό μοντέλο. Με τον όρο ψηφιακό μετασχηματισμό, εννοείται «ο επιταχυνόμενος μετασχηματισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, των διαδικασιών, των αρμοδιοτήτων και των μοντέλων για να αξιοποιηθούν πλήρως οι αλλαγές και οι ευκαιρίες των ψηφιακών τεχνολογιών και των επιπτώσεών τους στην κοινωνία με στρατηγική και προτεραιότητα» (Στειατάκης, 2013).

Είναι κατανοητό το γεγονός ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες αποτελούν ένα αναπόσπαστο κομμάτι του ψηφιακού μετασχηματισμού, δεδομένου ότι με την εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας στην επιχείρηση, επέρχονται ραγδαίες αλλαγές που επηρεάζουν πολλά τμήματα της επιχείρησης, τις δομές, αλλά και τις διαδικασίες που τηρούνται. Οι ψηφιακές τεχνολογίες διακρίνονται σε ψηφιακά τεχνουργήματα (digital artifacts), ψηφιακές πλατφόρμες (digital platforms) και ψηφιακές υποδομές (digital infrastructure). Τα ψηφιακά τεχνουργήματα είναι τα εργαλεία τα οποία εμπεριέχονται στις ψηφιακές πλατφόρμες (Kallinikos et al., 2013). Οι ψηφιακές

πλατφόρμες είναι «ένα σύστημα λογισμικού (η επέκταση του οποίου στηρίζεται σε κώδικα) και παρέχει διαλειτουργικότητα στις ενότητες που το απαρτίζουν και στις διεπαφές» (Tiwana et al, 2010). Ορισμένα πλεονεκτήματα ψηφιακών πλατφόρμων είναι η μείωση κόστους, διαχείρισης και επεξεργασίας δεδομένων κ.λπ.. Τέλος, με τον όρο ψηφιακή υποδομή εννοείται «η βασική τεχνολογία πληροφορικής και οργανωτικής δομής, όπου σε συνδυασμό με τις υπηρεσίες και τις εγκαταστάσεις είναι αναγκαίες για να λειτουργήσει μια επιχείρηση και τις χαρακτηρίζει ως δυναμικές και με μεγάλη διάρκεια ζωής. Περιλαμβάνονται επίσης και όλα τα εργαλεία και τα συστήματα που βοηθούν στην ανάπτυξη της διαχείρισης και της επιχειρηματικότητας» (Tilson et al., 2010).

Ωστόσο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί μία χρονοβόρα διαδικασία και απασχολεί άτομα που εξειδικεύονται σε αυτόν. Βασική προϋπόθεση είναι να συντονιστούν οι απαραίτητες εργασίες, με σκοπό την δημιουργία, τη διάχυση, τον προσδιορισμό των κατάλληλων εργαλείων και ικανοτήτων, τον επαναπροσδιορισμό των προϊόντων ή υπηρεσιών και των διαδικασιών, τα οποία συμβάλλουν στη διάδοση του ψηφιακού οράματος (Chaffey, 2016).

Ψηφιακές υποδομές και ψηφιακές πλατφόρμες που εντοπίζονται στον νομικό κλάδο και περιέχουν νομικό περιεχόμενο είναι το ALMA PRO και ALMA NEXT της Νομικής Βιβλιοθήκης, ο Τιπούκειτος από την HonestPartners, η Nomos της Intrasoft, η QUALEX της Νομικής Βιβλιοθήκης και η SakkoulasOnline από τις Εκδόσεις Σάκκουλας ΑΕ, για τα οποία θα γίνει περαιτέρω ανάλυση του περιεχομένου τους και των δυνατοτήτων τους παρακάτω.

## **5.1 ALMA PRO & ALMA NEXT από τη Νομική Βιβλιοθήκη**

Το Alma Pro όπου πλέον έχει εξελιχθεί σε Alma Next (Automated Legal Management Application), αποτελεί ένα σύνολο προϊόντων λογισμικού που απευθύνεται σε δικηγόρους, παρέχοντας πέντε εφαρμογές: το Alma practice, Alma e-timologisi, Alma library, Alma real estate και Alma bank. Με τη βοήθεια αυτών επιτυγχάνεται η

εισαγωγή των δικηγορικών γραφείων και των νομικών τμημάτων των επιχειρήσεων, καθώς και των τραπεζών στη νέα εποχή οργάνωσης και παραγωγικότητας. Η βασική εφαρμογή είναι το Alma practice, όπου γίνεται η καταχώρηση των υποθέσεων. Οι υπόλοιπες τέσσερις εφαρμογές, επί της ουσίας συνοδεύουν την βασική εφαρμογή, ωστόσο είναι ανεξάρτητα. Αναλυτικότερα, το Alma e-timologisi εξυπηρετεί στην έκδοση οικονομικών στοιχείων με βάση τις διατάξεις της ΑΑΔΕ, το Alma Library συνδράμει στην οργάνωση της βιβλιοθήκης, το Alma real estate βοηθάει στην παρακολούθηση των ακινήτων και τέλος το Alma Web Bank απευθύνεται κυρίως στις νομικές υπηρεσίες των τραπεζών. Βασικό τους πλεονέκτημα είναι το γεγονός ότι είναι παραμετροποιήσιμα, συνεπώς έχουν τη δυνατότητα οι δικηγορικές εταιρίες και γενικά οι νομικές οντότητες να το διαμορφώσουν σύμφωνα με τις ανάγκες τους.

Είναι ένα καινοτόμο προϊόν, καθώς αποτελεί την πρώτη διαλειτουργική πλατφόρμα ροής νομικών εργασιών, αποσκοπώντας στην καθημερινή οργάνωση της νομικής εταιρίας που τη διαχειρίζεται. Πιο συγκεκριμένα, δίνεται η επιλογή καταχώρησης των δικαστηρίων, όπου συνδέεται με το σύστημα solon, την ηλεκτρονική κατάθεση δικογράφων και η παρακολούθηση διαδικτυακά της έκδοσης δικαστικών αποφάσεων κ.λπ.. Επίσης, συνδέεται με την Πλατφόρμα Νομικού Περιεχομένου QUALEX που παρέχεται εξίσου από την Νομική Βιβλιοθήκη, για το οποίο θα πραγματοποιηθεί εκτενέστερη ανάλυση παρακάτω. Ακόμη, δεν μπορεί να μην επισημανθεί το γεγονός ότι περιέχει μία νομική εργαλειοθήκη, με την οποία υπολογίζεται ο τόκος δικαιοπρακτικών και υπερημερίας, αναφέρονται οι νομικές διαδικασίες, υπολογίζονται οι προθεσμίες ανάλογα με την νομική ενέργεια στην οποία βρίσκεται η εκάστοτε υπόθεση κ.λπ. (ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ, 2022).

### **5.1.1 ALMA practice**

Με τη συμβολή του Alma practice, επιτυγχάνεται η εισαγωγή των δικηγορικών εταιριών στη νέα εποχή της οργάνωσης και όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, αποτελεί την κεντρική εφαρμογή του Alma Next. Το Alma practice δίνει τη δυνατότητα στις δικηγορικές εταιρίες που το κατέχουν να διαχειρίζονται εύκολα και



γρήγορα τα αρχεία, να καταχωρήσουν και να χειριστούν τους πελάτες και τις υποθέσεις τους κ.λπ.. Παρέχεται και ένα ημερολόγιο το οποίο δύναται να συγχρονιστεί και με το outlook, gmail, icloud calendar, όπου με την επιλογή της υπενθύμισης, οι δικηγόροι οποιαδήποτε στιγμή γνωρίζουν πότε έχουν δικάσιμο, πότε πρέπει να καταθέσουν δικόγραφα κ.λπ.. Τέλος, μπορεί να πραγματοποιηθεί αυτόματη αρχειοθέτηση των εγγράφων και των emails, αναλόγως την υπόθεση, το οποίο εφαρμόζεται μέσω του Microsoft Office. Με αυτόν τον τρόπο εξοικονομείται χρόνος αλλά και πόροι, καθώς έτσι τυποποιείται ένα μεγάλο μέρος των καθημερινών εργασιών που έχει μία δικηγορική εταιρία. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι παρέχεται και η δυνατότητα διασύνδεσης με άλλες πλατφόρμες νομικού περιεχομένου όπως είναι η QUALEX, 4k Online κ.λπ. (ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ, 2022).

### **5.1.2 ALMA e-timologisi**

Με την συγκεκριμένη εφαρμογή, δίνεται η δυνατότητα της ηλεκτρονικής έκδοσης τόσο των φορολογικών στοιχείων όσο και την παρακολούθηση εισπράξεων. Επιπλέον, πραγματοποιείται η ηλεκτρονική τιμολόγηση σύμφωνα με τις διατάξεις της ΑΑΔΕ, όπου γίνεται γρήγορα και εύκολα δεδομένου ότι τα στοιχεία των πελατών γίνονται σχεδόν αυτοματοποιημένα, εφόσον έχουν ήδη καταχωρηθεί τα πλήρη στοιχεία τους στην εφαρμογή. Επιπλέον εκδίδονται τιμολόγια παροχής υπηρεσιών, αποδείξεις λιανικών συναλλαγών κ.λπ.. Τέλος, είναι σημαντικό να επισημανθεί το γεγονός ότι μπορούν να παρακολουθούν τόσο τις εισπράξεις όσο και τα οικονομικά υπόλοιπα των πελατών τους (ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ, 2022).

### **5.1.3 ALMA library**

Με τη βοήθεια του Alma library, μπορεί να μετατρέψει τη βιβλιοθήκη σε εργαλείο που θα επιφέρει αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Είναι εύκολη στη χρήση και στην αναζήτηση των εκδόσεων που κατέχει στο σύνολό της η δικηγορική εταιρία. Δεδομένου ότι η Νομική Βιβλιοθήκη έχει και δικές της εκδόσεις, με οποιαδήποτε αγορά πραγματοποιείται αυτόματα η εισαγωγή όλων των τίτλων στην εφαρμογή, μέσω web. Περιλαμβάνει επίσης και επεκτάσιμη αναζήτηση, μέσα από την

διαδικτυακή βάση δεδομένων της Νομικής Βιβλιοθήκης, όπου μπορεί να αναζητηθεί βιβλιογραφία, νομοθεσία και νομολογία. Η εισαγωγή των νέων βιβλίων και περιοδικών γίνεται με ταχύτητα και είναι εύκολη στη χρήση της. Τέλος, περιλαμβάνει και ένα σύστημα παρακολούθησης εσωτερικού δανεισμού ανάμεσα στους συνεργάτες του γραφείου, με αποτέλεσμα οι διαχειριστές της εφαρμογής να γνωρίζουν οιαδήποτε στιγμή που βρίσκεται το βιβλίο ή το τεύχος του περιοδικού (ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ, 2022).

#### **5.1.4 ALMA real estate**

Μέσα από την εφαρμογή Alma real estate διευκολύνεται η διαχείριση, εκμετάλλευση αλλά και αξιοποίηση όλης της ακίνητης περιουσίας. Δίνεται η δυνατότητα διασύνδεσης όλων των υπηρεσιών που διαχειρίζονται κάθε είδους ακίνητη περιουσία – ήτοι νομική υπηρεσία, διεύθυνση ακίνητης περιουσίας, τεχνική υπηρεσία, οικονομική υπηρεσία, μέσα από τη δημιουργία και χρήση κοινής βάσης. Καταχωρείται το σύνολο του ιστορικού των ακινήτων, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται γρήγορη αναζήτηση όλων των πληροφοριών, όπως είναι τεχνικά στοιχεία οικοπέδων, συμβόλαια, σχέδια, φωτογραφίες, άδειες κ.λπ.. Τέλος, λειτουργεί και το αυτοματοποιημένο σύστημα υπενθυμίσεων για τυχόν εκκρεμότητες που χρήζουν διαχείρισης, όπως είναι για παράδειγμα λήξεις αδειών ή μισθωμάτων (ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ, 2022).

#### **5.1.5 ALMA bank**

Αυτή η εφαρμογή, απευθύνεται κυρίως στις νομικές υπηρεσίες των τραπεζών. Προσφέρει αποτελεσματικά και με ασφάλεια τη διαχείριση του συνόλου των ενεργειών που καλείται να πραγματοποιήσει η νομική υπηρεσία της τράπεζας, όπου διασυνδέεται και με άλλες εφαρμογές και συστήματα που έχει στην κατοχή της η τράπεζα, όπου οδηγεί την ολοκλήρωση εργασιών πιο αποτελεσματικά. Δίνεται η δυνατότητα να διασυνδεθεί με εξωτερικούς δικηγόρους και εν γένει συνεργάτες, αναφορικά με την ανάθεση εργασιών, εκκαθάριση, συνεργασία με άλλα τραπεζικά

καταστήματα κ.λπ.. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι επιταχύνονται οι διαδικασίες ελέγχου, οι διαβαθμισμένες παραμετροποιήσεις κ.λπ. (ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ, 2022).

## 5.2 Τιπούκειτος από την HonestPartners

Ο Τιπούκειτος είναι ένα πρόγραμμα σχεδιασμένο για τον σύγχρονο δικηγόρο, το οποίο εξασφαλίζει αυτόματα και με απόλυτη ευκολία την οργάνωση και τη διαχείριση της δικηγορικής εταιρίας. Στην εφαρμογή αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί η καταχώρηση και η διαχείριση όλων των υποθέσεων και των πελατών, όπου με την βοήθεια του ημερολογίου που κατέχει δίνεται η δυνατότητα στους δικηγόρους να γνωρίζουν οποιαδήποτε στιγμή ποιες είναι οι εκκρεμότητές τους.

Υπάρχει η δυνατότητα παρακολούθησης της εφαρμογής σε όλες τις συσκευές – ήτοι ηλεκτρονικός υπολογιστής, tablet και κινητό, καθώς έχει δημιουργηθεί και εφαρμογή για android και ios. Με τη δυνατότητα αυτή, διευκολύνεται και η άμεση εξυπηρέτηση των πελατών των δικηγόρων, καθώς μπορούν να λαμβάνουν άμεσα χρήσιμες πληροφορίες.

Οι προθεσμίες για όλα τα δικαστήρια που αφορούν κάθε δικαιοδοσία και διαδικασία πραγματοποιείται αυτόματα. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα αποθήκευσης όλων των εγγράφων, δικαιολογητικών και στοιχείων στο cloud, όπου με αυτόν τον τρόπο οι δικηγόροι έχουν πρόσβαση σε αυτά οποιαδήποτε στιγμή. Ακόμη, υπάρχει η δυνατότητα συγχρονισμού δραστηριοτήτων με google calendar και icloud.

Μία επιπλέον λειτουργία που παρέχεται, είναι η αποστολή sms ή email από την εφαρμογή προς τους δικηγόρους, όπου ενημερώνει για το επόμενο δικαστήριο.

Συνοψίζοντας, η πλατφόρμα νομικού περιεχομένου Τιπούκειτος παρέχει πλήρης οργάνωση και διαχείριση. Περιλαμβάνει αυτόματες λειτουργίες, πολλαπλά επίπεδα πρόσβασης με κεντρική εποπτεία ή με πολλαπλά επίπεδα πρόσβασης με πολλαπλά δικαιώματα χρήσης εφόσον το επιθυμούν οι δικηγόροι. Καταχωρείται σε ένα γενικό

αρχείο οι υποθέσεις της δικηγορικής εταιρίας, στις οποίες μπορεί να πραγματοποιηθεί αυτόματος υπολογισμός προθεσμιών και αυτόματη ενημέρωση του ημερολογίου και συγχρονισμός με google calendar. Διατίθενται αυτόματες ειδοποιήσεις εκκρεμοτήτων και αποστολή με sms ή email. Ακόμη, μπορεί να πραγματοποιηθεί εξολοκλήρου διαχείριση των οικονομικών στοιχείων – ήτοι έσοδα, έξοδα, αμοιβές των δικηγόρων.

Επιπλέον, περιλαμβάνει έναν πλήρη κατάλογο με χρήσιμες πληροφορίες και νομικές συμβουλές σε διάφορα στάδια καταχώρησης των υποθέσεων. Για λόγους ασφάλειας πραγματοποιείται καθημερινό back up σε δύο διαφορετικούς servers αλλά και σε αρχείο .xls. Παρέχεται δωρεάν τεχνική υποστήριξη. Η εποπτεία των πελατών και των υποθέσεων εφαρμόζεται από τους υπεύθυνους διαχειριστές, οι οποίοι μπορούν να αναθέτουν εργασίες σε συγκεκριμένους χρήστες.

Τέλος, υπάρχει διασύνδεση με Ισοκράτη, solon.gov.gr, με το Διοικητικό Εφετείο και Άρειο Πάγο, καθώς επίσης και φαίνεται όλη η διαδικασία έγκρισης των δικογράφων.

Σημειώνεται ότι είναι παραμετροποιήσιμο, και μπορεί η εκάστοτε δικηγορική εταιρία ή γενικότερα νομική οντότητα να το διαμορφώσει σύμφωνα με τις ανάγκες της (HonestPartners, 2022).

## **5.3 ΝΟΜΟΣ (INTRASOFT INTERNATIONAL)**

### **5.3.1 Περιεχόμενο της ΝΟΜΟΣ**

Η ΝΟΜΟΣ πρωτοεμφανίστηκε το 1995, ενώ σχεδιαζόταν από το 1991. Περιλαμβάνει το σύνολο της Ελληνικής Νομοθεσίας Κωδικοποιημένη, παρέχοντας το ισχύον και προϊσχύον δίκαιο και διασυνδέοντας αφενός τις εξουσιοδοτημένες διατάξεις Νομοθετημάτων με τα κατά εξουσιοδότηση αυτών εκδοθέντα Διατάγματα και Υπουργικές Αποφάσεις και αφετέρου με την ερμηνευτική σχετική νομολογία, νομική αρθρογραφία και γνωμοδοτήσεις του ΝΣΚ (Νομικού Συμβούλιου του Κράτους). Επιπλέον, δίνεται πρόσβαση στο σύνολο του δικαίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης

μεταφρασμένο στην ελληνική γλώσσα, μέσω της ενσωματωμένης βάσεως δεδομένων CELEX της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπου πλέον φέρει την ονομασία Eur-lex. Επιπρόσθετα, εσωκλείονται όλες οι σημαντικές νομολογίες όλων των δικαστηρίων από το έτος 1980 μέχρι και σήμερα, καθώς επίσης και γνωμοδοτήσεις του ΝΣΚ, εγκύκλιοι του υπουργείου οικονομικών αλλά και λοιπών υπουργείων. Ακόμη, περιλαμβάνει αποδελτιωμένη νομική αρθρογραφία στη μορφή περιλήψεων από 35 νομικά άρθρα, αλλά και πρωτότυπη αρθρογραφία όπου συγγραφείς την αποστέλλουν για πρώτη δημοσίευση στη ΝΟΜΟΣ (INTRASOFT INTERNATIONAL, 2022).

### **5.3.2 Βασικά Λειτουργικά Χαρακτηριστικά της ΝΟΜΟΣ**

Παρέχεται η δυνατότητα αναζήτησης πληροφοριών στη Νομοθεσία και Νομολογία με τη χρήση ιεραρχικού θεματικού ευρετηρίου νομικών όρων, δίνοντας παράλληλα τη δυνατότητα χρήσεων λέξεων κλειδιών / φράσεων του κειμένου. Δυνατότητα αναζήτησης των νομοθετημάτων βάσει αριθμού και έτους ή βάσει ΦΕΚ, καθώς επίσης και πληροφορίες νομολογίας, νομικής αρθρογραφίας, γνωμοδοτήσεων του ΝΣΚ κ.λπ. βάση αριθμού, έτους και άρθρου του ερμηνευομένου νομοθετήματος. Επιπλέον, μπορεί να πραγματοποιηθεί αναζήτηση πληροφοριών νομοθεσίας και νομολογίας βάσει πινάκων Κωδίκων (π.χ. Αστικός Κώδικας – ΑΚ). Δίνεται η δυνατότητα εξειδίκευσης των αποτελεσμάτων, μειώνοντάς τα και περιορίζοντάς τα συγκριτικά με τα αρχικά αποτελέσματα με τη βοήθεια λέξεων κλειδιών / φράσεων. Είναι ενημερωμένη με όλες τις τροποποιήσεις που έχουν πραγματοποιηθεί στο σύνολο της Ελληνικής Νομοθεσίας. Ακόμη, μπορεί ο χρήστης να υπαναχωρήσει σε προηγούμενο βήμα αναζήτησης ή και συνέχιση αναζήτησης από ενδιάμεσο στάδιο προσθέτοντας νέους παράγοντες εξειδίκευσης. Σε κάθε στάδιο έρευνας, μπορεί να πληροφορηθεί ο χρήστης για τις επιλογές του, τα βήματα αναζήτησης, καθώς επίσης και για τα αποτελέσματα. Με σκοπό την πιο εξειδικευμένη αναζήτηση, δύναται να χρησιμοποιηθούν πολλοί συνδυασμοί αναζητήσεων. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι χρησιμοποιείται και ένα FORUM για την νομική πληροφόρηση και επίλυση προβλημάτων νομικού περιεχομένου, όπου οι χρήστες μπορούν να δηλώσουν

συμμετοχή. Τέλος, σε περίπτωση κάποιου κωλύματος ή τεχνικού θέματος, υπάρχει μόνιμη λειτουργία υποστήριξης αλλά και εκπαίδευσης του χρήστη από την ομάδα νομικών της ΝΟΜΟΣ (INTRASOFT INTERNATIONAL, 2022).

## **5.4 Qualex από τη Νομική Βιβλιοθήκη**

Η Νομική Βιβλιοθήκη, εκτός από την εφαρμογή Alma Next, παρέχει και την πλατφόρμα νομικού περιεχομένου Qualex. Περιέχει πλήρες νομικό περιεχόμενο το οποίο είναι εξολοκλήρου διασυνδεδεμένο μεταξύ του – ήτοι Νομοθεσία, νομολογία, βιβλιογραφία και αρθρογραφία από το σύνολο των εκδόσεων της Νομικής Βιβλιοθήκης, εγκύκλιοι και πληθώρα εγγράφων της διοίκησης, καθώς επίσης και υποδείγματα διαφόρων κλάδων δικαίου.

### **5.4.1 Πλεονεκτήματα της Πλατφόρμας Qualex**

Τα βασικά πλεονεκτήματα που τη διακρίνουν είναι η δυνατότητα πρόσβασης από οποιαδήποτε συσκευή – ήτοι ηλεκτρονικός υπολογιστής, κινητό και tablet. Είναι εύχρηστη με σύγχρονο περιβάλλον εργασίας. Ακόμα, αποθηκεύει το ιστορικό αναζήτησης, με αποτέλεσμα ο χρήστης να μην χρειάζεται να προβεί στην εκ νέου αναζήτηση αυτών. Επίσης, μπορεί να δημιουργήσει φακέλους ανά υπόθεση στους οποίους να αποθηκεύει όλη τη συναφή πληροφορία που αφορά την συγκεκριμένη υπόθεση, έχοντας με αυτόν τον τρόπο μια ολοκληρωμένη εικόνα οργανωμένα και ταξινομημένα. Με το «Legal Calculators», μπορούν να υπολογιστούν τόκοι, έξοδα και προθεσμίες των υποθέσεων, όλα σε ένα σημείο για ευχρηστία και αμεσότητα. Τέλος, υπάρχει πλήρης διασύνδεση με τις εφαρμογές του Alma Next (ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ, 2022).

### **5.4.2 Εργαλεία και Εφαρμογές Qualex**

Στηρίζεται στα προηγμένα εργαλεία και εφαρμογές που την αποτελούν. Όπως είναι το «Case Workflow», το οποίο διαδραματίζει με απεικόνιση τη ροή διαδικασιών και παράλληλα έχει τη δυνατότητα της υπενθύμισης εκκρεμοτήτων και τον συγχρονισμό

με το ημερολόγιο. Επίσης, περιλαμβάνει το «My Alerts» το οποίο εφόσον το επιλέξει ο χρήστης εμφανίζει αυτόματα ειδοποιήσεις σε νομοθετικές ή νομολογιακές μεταβολές, αλλά και για την προσθήκη νέων πληροφοριών σε θέματα που το αφορούν. Μία εξαιρετικά χρήσιμη λειτουργία, είναι η «Non Stop Search», κατά την οποία εφόσον το επιλέξει πάλι ο χρήστης, για συγκεκριμένα θέματα που τον ενδιαφέρουν, πραγματοποιείται συνέχιση αναζήτησης και εκτός σύνδεσης, χωρίς να το πραγματοποιεί ο χρήστης, όπου ειδοποιείται στην περίπτωση που προστεθούν νέα αποτελέσματα. Ακόμη, κατέχει και έναν προηγμένο θησαυρό νομικών όρων. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι διατίθεται και ένα forum, το οποίο αποτελεί σημείο συνάντησης των χρηστών της Qualex. Εκεί, μπορούν να ανταλλάξουν ιδέες, απόψεις, αλλά και να αναζητήσουν χρήσιμες πληροφορίες για θέματα νομικής φύσεως που τους ενδιαφέρουν. Σημαντικό είναι να αναφερθεί και ο λογαριασμός του Χρήστη, στον οποίο μπορεί να διαχειριστεί τις ρυθμίσεις του λογαριασμού του ο χρήστης, αλλά και να παρακολουθήσει την αναλυτική ενημέρωση που αφορά με το υπόλοιπο χρόνο χρήσης που έχει πραγματοποιήσει (ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ, 2022).

#### **5.4.3 Επιστημονική ομάδα Qualex**

Τέλος, η επιστημονική ομάδα της Qualex, αποτελείται από 80 περίπου άτομα, τα οποία ανήκουν σε εξειδικευμένους κλάδους και συγκεκριμένα ερευνητές του τμήματος Αρχειονομίας, Βιβλιοθηκονομίας και Συστημάτων Πληροφόρησης του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, Software Engineers και Machine Learning Experts του ΕΚΕΦΕ Δημόκριτος και δύο εταιρίες πληροφορικής. Ακόμη, τεχνολογικά υποστηρίζεται από την ομάδα των Iexlabs και την εσωτερική ομάδα που έχει η Νομική Βιβλιοθήκη (ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ, 2022).

### **5.5 Sakkoulas online από τις Εκδόσεις Σάκκουλας**

Το Sakkoulas Online είναι μία ψηφιακή υπηρεσία βάσης νομικών δεδομένων που παρέχεται από την εταιρία Εκδόσεις Σάκκουλας ΑΕ. Αποτελεί μία μορφή πληροφόρησης, καθώς περιλαμβάνει ψηφιοποιημένα τα βιβλία αλλά και τα νομικά

περιοδικά των Εκδόσεων Σάκκουλα, έχοντας ως σημαντικό πλεονέκτημα τη ταυτόχρονη σύνδεση πολλών χρηστών (Εκδόσεις Σάκκουλας ΑΕ, 2022).

### **5.5.1 Περιεχόμενο του Sakkoulas online**

Περιλαμβάνει 1.000 περίπου βιβλία, όπου το περιεχόμενό τους αφορά το ιδιωτικό και δημόσιο δίκαιο. Συνολικά 19 συνδρομητικά περιοδικά νομικού περιεχομένου. Δημοσιευμένες και αδημοσίευτες Νομολογίες αλλά και την Νομοθεσία.

Το Sakkoulas online κατέχει στο σύνολό του πλήρη κείμενα των 10.000 δημοσιευμένων νομικών μελετών. Όλα τα περιεχόμενα, διασυνδέονται μεταξύ τους, που σημαίνει ότι αν σε μια νομολογία για παράδειγμα γίνεται αναφορά ενός νόμου, τότε με τη λειτουργία της υπερσύνδεσης ο χρήστης μπορεί να μεταφερθεί στο κείμενο του νόμου πατώντας με ένα κλικ τον νόμο (Εκδόσεις Σάκκουλας ΑΕ, 2022).

Η αναζήτηση των πληροφοριών εκτελείται ταυτόχρονα στη βιβλιογραφία, νομολογία, νομοθεσία, με αποτέλεσμα ο χρήστης να έχει μία ολοκληρωμένη εικόνα στο τι ισχύει.

### **5.5.2 Δυνατότητες Αναζήτησης του Sakkoulas online**

Ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να αναζητήσει αρχικά με λέξεις κλειδιά / ή και φράσεις στα πλήρη κείμενα όλου του περιεχομένου. Για πιο εξειδικευμένη αναζήτηση παρέχεται και η επιλογή αναζήτησης με τους συντελεστές Boolean (AND, OR, NOT). Επιπλέον, υπάρχει λημματικό ευρετήριο τριών επιπέδων, όπου απαριθμεί πάνω από 66.000 νομικούς όρους και το οποίο επικαιροποιείται συχνά. Ακόμη, έχει βάση δεδομένων που περιλαμβάνει διατάξεις νομοθετημάτων και άλλη μία που περιλαμβάνει όλους του συγγραφείς. Η αναζήτηση στη βιβλιογραφία μπορεί να πραγματοποιηθεί με βάσει τη χρονολογία, την έκδοση, isbn / issn κ.λπ.. Στη νομολογία σύμφωνα με φράσεις που περιλαμβάνονται στις περιλήψεις, το δικαστήριο, το έτος και τον αριθμό απόφασης. Τέλος, στην νομοθεσία με βάσει τα στοιχεία νομοθετήματος, αριθμού ΦΕΚ κ.λπ. (Εκδόσεις Σάκκουλας ΑΕ, 2022).



## **Κεφάλαιο 6. Μεθοδολογία**

Για την υλοποίηση της εργασίας χρησιμοποιήθηκαν οι τεχνικές της μελέτης περίπτωσης.

### **6.1 Μεθοδολογία και στόχευση της εργασίας**

Για να μπορέσουν να υλοποιηθούν ο σκοπός και οι στόχοι της εργασίας διαπιστώθηκαν οι παρακάτω αναγκαίες ενέργειες:

- Συλλογή στοιχείων
- Καθορισμός των συστημάτων που χρησιμοποιούν για τη Διαχείριση της Πληροφορίας
- Έλεγχος της Βιβλιοθήκης Γνώσης
- Εύρεση των προβληματικών σημείων στις διαδικασίες και στον τρόπο εκτέλεσής τους
- Ανάπτυξη ενός μοντέλου με τις προτεινόμενες τροποποιήσεις για την βελτίωση της Βιβλιοθήκης Γνώσης- εφόσον χρειάζεται - και για την εν γένει καλύτερη διαχείριση της γνώσης της εταιρίας.

Η ενότητα αυτή συνεπώς αφιερώνεται στην ανάλυση των συγκεκριμένων βημάτων που ακολουθήθηκαν για την επίτευξη του τελικού στόχου, όπου είναι να αναδείξει την σημαντικότητα της οργάνωσης της πληροφορίας και τον ρόλο που κατέχει μία βιβλιοθήκη γνώσης.

Στο πλαίσιο αυτό χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες μεθοδολογικές τεχνικές και εργαλεία:

### **6.2 Μελέτη Περίπτωσης**

Η μελέτη περίπτωσης δεν είναι τόσο μέθοδος, όσο μια στρατηγική έρευνας. Συνήθως περιλαμβάνει πολλών ειδών πηγές πληροφόρησης και συνδυασμό μεθόδων

έρευνας. Δηλαδή, μπορεί να περιλαμβάνει συνεντεύξεις με στελέχη και υπαλλήλους μιας επιχείρησης, ανάλυση των πληροφοριακών πηγών που έχει η επιχείρηση ή του αρχειακού υλικού της κ.λπ. (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Εστιάζει κυρίως στην αξιοποίηση ενός οργανισμού ως αντικείμενο μελέτης και καταγράφει, παρατηρεί και αξιολογεί τις δραστηριότητες, λειτουργίες και αποτελέσματά του προκειμένου να διαπιστώσει πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα, κινδύνους και ευκαιρίες. Για την υλοποίηση της παρούσας μελέτης περίπτωσης αρχικά έγινε συλλογή στοιχείων από την ίδια την εταιρία και ακολούθησαν μια συνέντευξη καθώς και συμμετοχική παρατήρηση.

Για τους σκοπούς της παρούσας πτυχιακής, η μελέτη περίπτωσης θεωρήθηκε ως η πιο κατάλληλη μέθοδος για τη δημιουργία του μοντέλου βιβλιοθήκης γνώσης. Δεδομένου ότι συλλέχθηκαν πραγματικά στοιχεία που αφορούσαν τόσο τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας της εταιρίας, όσο και τα είδη συστημάτων πληροφόρησης που χρησιμοποιεί η εταιρία και τους τρόπους με τους οποίους διαχειρίζεται την πληροφορία. Επιπλέον, με τη διεξαγωγή συνέντευξης με τον υποδιευθυντή της Νομικής Υπηρεσίας, επιτεύχθηκε ο εντοπισμός των αναγκών που έχει ένας δικηγόρος αναφορικά με τη διαχείριση της πληροφορίας, καθώς επίσης και πως είναι μια ιδανική βιβλιοθήκη γνώσης.

Με τον συνδυασμό των ανωτέρω μεθόδων θα επιτευχθεί, η όσο το δυνατόν πιο σωστή ανάπτυξη του μοντέλου βιβλιοθήκης γνώσης.

### **6.2.1 Συλλογή στοιχείων**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μελετώντας τις εγκυκλίους και τις διαδικασίες, όπου η ΡQH είναι υπεύθυνη για την έκδοση, επικαιροποίηση, βελτιστοποίηση ή κατάργησή τους, καθώς και την παρακολούθηση και κυκλοφορία αυτών. Σκοπός της διαδικασίας είναι η διασφάλιση της ενιαίας λειτουργίας και της επιχειρησιακής ομαλότητας της Εταιρίας, υιοθετώντας τυποποιημένες επιχειρησιακές πρακτικές. Όπως ορίζει η ίδια η ΡQH, «εγκύκλιος είναι το έγγραφο που περιλαμβάνει αρχές, κανόνες, ενέργειες και

οδηγίες που διέπουν τη λειτουργία της εταιρίας, απευθύνεται προς τα εκάστοτε αρμόδια στελέχη της και μπορεί να έχει τη μορφή Πολιτικής, Κανονισμού, Διαδικασίας ή Εγχειριδίου». Επίσης, την «Διαδικασία την ορίζει ως την ακολουθία των ενεργειών που πραγματοποιούνται από τα αρμόδια στελέχη της Εταιρίας προς διεκπεραίωση των επιχειρησιακών εργασιών». Επίσης, μελετήθηκαν εξονυχιστικά τα εγχειρίδια των πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιεί η εταιρία, καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο στήθηκε η βιβλιοθήκη γνώσης (Knowledge Library).

Ωστόσο, όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, λόγω της υπερβολικά ευαίσθητης πληροφορίας που περιλαμβάνονται σε αυτά τα έγγραφα, χρειάστηκε να απομονώσω ένα μεγάλο κομμάτι τους και να τα παραθέσω όπως φαίνονται στο κεφάλαιο 7. Για το λόγο αυτό, δεν ήταν δυνατή η προσθήκη παραπομπών.

### **6.2.2 Συμμετοχική Παρατήρηση**

Οι παρατηρήσεις αποτελούν έναν τρόπο συλλογής δεδομένων κατά τον οποίο ο συλλέκτης των πληροφοριών δεν λαμβάνει ενεργό δράση (Harrell & Bradley, 2009). Οι παρατηρήσεις μπορεί να πραγματοποιηθούν είτε φανερά (δηλαδή εν γνώσει των αντικειμένων παρατήρησης) είτε μυστικά, με τον δεύτερο τρόπο να πλεονεκτεί του πρώτου καθώς οι άνθρωποι, των οποίων η συμπεριφορά παρατηρείται, είναι πιο πιθανό να δρουν φυσιολογικά όταν αγνοούν ότι είναι αντικείμενο παρατήρησης.

Η συμμετοχική παρατήρηση χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία, αρχικά, γιατί με ενδιαφέρει να εξετάσω ποιες είναι οι ανάγκες των δικηγόρων όσον αφορά τη διαχείριση της πληροφορίας και κατ' επέκταση για να καταλήξω στο πως αντιλαμβάνονται ως ιδανική μία βιβλιοθήκη γνώσης. Καθώς, λοιπόν, η έρευνα αφορά μία συγκεκριμένη ομάδα ατόμων – ήτοι δικηγόροι, και εφόσον το μοντέλο βιβλιοθήκης γνώσης που θα αναπτυχθεί θα είναι αποτέλεσμα της μελέτης περίπτωσης της εταιρίας στην οποία εργάζομαι, η συμμετοχική παρατήρηση κρίθηκε ως η πιο κατάλληλη μέθοδος έρευνας.

Όπως αναφέρει και ο Ζαφειρόπουλος (2015), «κατά την συμμετοχική παρατήρηση ο ερευνητής παρατηρεί τα φαινόμενα, τις διαδικασίες και τις αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν στο πλαίσιο μιας ομάδας. Οι έρευνες αυτές δίνουν ιδιαίτερη σημασία τόσο στο περιβάλλον μέσα στο οποίο τα άτομα αλληλοεπιδρούν όσο και στις ίδιες τις αλληλεπιδράσεις. Το πλεονέκτημα τέτοιων προσεγγίσεων είναι ότι ο ερευνητής καταγράφει τα φαινόμενα έχοντα γνώση γι' αυτά εκ των έσω, ως συμμετέχων και όχι ως εξωτερικός παρατηρητής».

Η συμμετοχική παρατήρηση πραγματοποιήθηκε στην εταιρία PQH, όπου είναι η εταιρία στην οποία εργάζομαι και συγκεκριμένα είμαι στη Διεύθυνση της Νομικής Υπηρεσίας στην Υποδιεύθυνση της Διοικητικής Υποστήριξης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μπορώ να είμαι παρατηρητής και συμμετέχων στη διαδικασία της οργάνωσης της πληροφορίας που κατέχει η εταιρία.

### **6.2.3 Συνέντευξη**

Στο πλαίσιο αυτό αξιοποιήθηκαν και εργαλεία συλλογής στοιχείων και κυρίως συνέντευξη με τον υπεύθυνο της εταιρίας.

Οι συνεντεύξεις περιλαμβάνουν ομάδες καθορισμένων ερωτήσεων που μπορούν να παρουσιασθούν είτε με φυσική είτε με ηλεκτρονική μορφή (Harrell & Bradley, 2009). Οι συνεντεύξεις είναι συζητήσεις που συνήθως πραγματοποιούνται μεταξύ δύο ατόμων, αυτού που συντονίζει την συνέντευξη (interviewer) και αυτού στον οποίον απευθύνεται η συνέντευξη (interviewee) και προσανατολίζονται πάνω σε μία συγκεκριμένη ομάδα θεμάτων (Harrell & Bradley, 2009). Η διαφορά που παρουσιάζεται μεταξύ αυτών των δύο τρόπων έγκειται στο επίπεδο δόμησης που τους χαρακτηρίζει, με τις συνεντεύξεις κατά κανόνα να είναι πιο αδόμητες (Harrell & Bradley, 2009).

Η συνέντευξη χρησιμοποιήθηκε αρχικά καθώς αποτελεί έναν βασικό τρόπο συλλογής πρωτογενών δεδομένων, αλλά και πληροφοριών σχετικά με συμπεριφορές και ισχύουσες πρακτικές, χαρακτηριστικά που τις καθιστούν ιδανικές για το αρχικό

στάδιο της εξοικείωσης με την εταιρία και τις ανάγκες της (Harrell & Bradley, 2009). Δεν επιλέχθηκε να εφαρμοσθεί ο τρόπος της έρευνας ή του ερωτηματολογίου καθώς στόχος σε αυτό το σημείο αποτέλεσε η εμβάθυνση σε συγκεκριμένες πληροφορίες, και η αποσαφήνιση αντικρουόμενων πληροφοριών ενώ επιδιώχθηκε η αποφυγή γενικεύσεων (Harrell & Bradley, 2009).

Πιο συγκεκριμένα διακρίνονται 3 τύποι συνεντεύξεων με βάση τον έλεγχο που έχει ο συντονιστής της συνέντευξης (Harrell & Bradley, 2009):

- Αδόμητες
- Ημι-Δομημένες
- Δομημένες

Για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ημι-δομημένης συνέντευξης. Τέτοιου είδους συνεντεύξεις προσφέρουν μεγαλύτερο έλεγχο στον συντονιστή, ενώ ταυτόχρονα οδηγούν στην συλλογή πιο λεπτομερών στοιχείων παραμένοντας ωστόσο κοντά στην μορφή των συζητήσεων (Harrell & Bradley, 2009). Χρησιμοποιούνται κυρίως όταν ο συντονιστής της συνέντευξης επιδιώκει την εμβάθυνση και καλύτερη κατανόηση συγκεκριμένων ζητημάτων (Harrell & Bradley, 2009). Όπως θα αναφερθεί και στην συνέχεια ο τρόπος αυτός χρησιμοποιήθηκε σε μεταγενέστερο στάδιο οπότε και είχαν συγκεντρωθεί βασικά δεδομένα και η συζήτηση μπορούσε να αποκτήσει συγκεκριμένη κατεύθυνση και προορισμό.

Οι παραπάνω μέθοδοι οδήγησαν στην συγκέντρωση των δεδομένων που αναφέρονται στην συνέχεια.

## **Κεφάλαιο 7. Μελέτη περίπτωσης - Περιγραφή εταιρίας**

Η μελέτη περίπτωσης αφορά την εταιρία ΡQH Ενιαία Ειδική Εκκαθάριση (εφεξής ΡQH). Στο πλαίσιο της μελέτης περίπτωσης αρχικά γίνεται μία παρουσίαση της εταιρίας και του κλάδου δραστηριοποίησής της.

Οι πληροφορίες που παρουσιάζονται σε αυτό το κεφάλαιο προήλθαν από την παρακολούθηση των διαδικασιών που τηρεί η εταιρία, από τις ενέργειες συμμετοχικής παρατήρησης καθώς επίσης και από την ιστοσελίδα της – ήτοι [www.rqh.gr](http://www.rqh.gr).

Ωστόσο, όπως ήδη αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 6.2.1, προκειμένου να συλλέξω όσα περισσότερα στοιχεία αφορούσαν τη δομή της εταιρίας και τον τρόπο λειτουργίας της, χρειάστηκε να διαβάσω έναν μεγάλο όγκο εγγράφων (εγκύκλιοι, διαδικασίες, manuals κ.λπ.), τα οποία περιέχουν πολύ ευαίσθητη πληροφορία και ως εκ τούτου χρειάστηκε να απομονώσω ένα μεγάλο κομμάτι τους και να τα παραθέσω ως κάτωθι. Για το λόγο αυτό, δεν ήταν δυνατή η προσθήκη παραπομπών.

### **7.1 Γενικά Στοιχεία**

Η αποστολή της ΡQH είναι η έγκαιρη και αποτελεσματική ρευστοποίηση και μεγιστοποίηση της αξίας του συνόλου των περιουσιακών στοιχείων των υπό ειδική εκκαθάριση πιστωτικών ιδρυμάτων (εφεξής ΠΙ ΥΕΕ) που ορίζουν οι ΕΠΑΘ 182/1/4.4.2016, 254/2/21.12.2017 και 348/1/06.03.2020, με διαφανείς και αμερόληπτες διαδικασίες και με γνώμονα το όφελος όλων των εμπλεκόμενων μερών – οφειλετών και πιστωτών.

Η ΡQH ιδρύθηκε το 2016 και διορίστηκε από την Τράπεζα της Ελλάδος για να λειτουργήσει ως Ενιαίος Ειδικός Εκκαθαριστής για όλα τα πιστωτικά και χρηματοδοτικά ιδρύματα υπό ειδική εκκαθάριση στην Ελλάδα. Σήμερα υπάρχουν 18

ιδρύματα υπό ειδική εκκαθάριση, με περιουσιακά στοιχεία εκτιμώμενου ύψους 9 δισεκατομμυρίων ευρώ, τα περισσότερα εκ των οποίων αφορούν μη εξυπηρετούμενα δάνεια επιχειρήσεων και λιανικής.

Η ομάδα διοίκησης της ΡQH αποτελείται από έμπειρους επαγγελματίες προερχόμενους από τη λιανική και την επενδυτική τραπεζική, την τραπεζική επιχειρήσεων, τη συμβουλευτική και συναφείς τομείς της εγχώριας και διεθνούς αγοράς.

## **7.2 Ανθρώπινο Δυναμικό**

Βασικό συστατικό της στρατηγικής της εταιρείας αποτελεί ο σεβασμός των δικαιωμάτων και των συνθηκών ανάπτυξης των ανθρώπων της, γι' αυτό και βασίζεται στην αρχή: «Πρώτα οι άνθρωποι». Πρώτα οι άνθρωποι, όπως διατυπώνεται στην ιστοσελίδα της, σημαίνει για την εταιρία:

- Πίστη στον άνθρωπο ότι μπορεί να κάνει τη διαφορά
- Αξιοπρεπής και δίκαιη μεταχείριση
- Συνεχής ανάπτυξη των ανθρώπων
- Ευχάριστη εργασιακή ατμόσφαιρα
- Ομαδικό πνεύμα συνεργασίας
- Αναγνώριση της προσπάθειας και των αποτελεσμάτων

Η επιτυχία της εταιρίας οφείλεται στην εργατικότητα και στο πάθος των ανθρώπων της.

## **7.3 Οργανόγραμμα της εταιρίας**

Η εταιρία αποτελείται από πέντε κύρια τμήματα, τα οποία διαιρούνται σε υπό τμήματα. Τα πέντε βασικά τμήματα είναι το «Διοικητικό Συμβούλιο – Executive Office», «Διαχείριση Χαρτοφυλακίων», «Οικονομικές Υπηρεσίες», «Λειτουργικές Υπηρεσίες» και «Στρατηγική και Πωλήσεις».

Αναλυτικότερα:

Το «**Διοικητικό Συμβούλιο – Διευθύνουσα Σύμβουλος**», είναι οι ανώτεροι ιεραρχικά στο οργανόγραμμα, στους οποίους καταλήγουν όλα όσα πρέπει να ελέγξουν, προκειμένου να παρθούν σημαντικές για την εταιρία αποφάσεις. Επιβλέπουν το «Γραφείο Διοίκησης και επικοινωνίας», τον «Εσωτερικό Έλεγχο και Διαχείριση Κινδύνων» και τη «Νομική Υπηρεσία». Αρχικά, το «**Γραφείο Διοίκησης και επικοινωνίας**» είναι υπεύθυνο για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του επικοινωνιακού πλάνου της εταιρίας, προκειμένου να υπάρχει ομοιομορφία ανάμεσα στα τμήματα και στην εικόνα που βγαίνει προς τα έξω. Ακόμη, διαχειρίζεται τις δημόσιες σχέσεις, αλλά και τις σχέσεις με τον τύπο, στην περίπτωση που πρόκειται να δημοσιευθεί κάποιο άρθρο ή ένα ήδη δημοσιευμένο άρθρο. Τέλος, διαχειρίζονται την ιστοσελίδα της επιχείρησης, το τι υλικό θα προστεθεί και τι θα αφαιρεθεί, έχοντας συνεχή συνεργασία με τον εξωτερικό συνεργάτη που έχει αναλάβει να στήσει την ιστοσελίδα. Συνεχίζοντας, η διεύθυνση «**Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνων**», είναι ανεξάρτητη και αναφέρεται στην Επιτροπή Ελέγχου, όπου έχει την ευθύνη του εσωτερικού ελέγχου συνολικά σε επίπεδο Εταιρικής Λειτουργίας. Επίσης, με την υιοθέτηση και εφαρμογή μιας συστηματικής και πειθαρχημένης μεθοδολογίας, συντελεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας διαχείρισης κινδύνων, του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης. Τέλος, η διεύθυνση «**Νομικών Υπηρεσιών**» έχει ως σκοπό την προώθηση των εργασιών της Εκκαθάρισης των πιστωτικών ιδρυμάτων ΥΕΕ με βάση την αρχή της νομιμότητας και της διαφάνειας, αλλά και τη διαφύλαξη των συμφερόντων των εν γένει πιστωτών. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, φροντίζει για την έγκαιρη παροχή εξειδικευμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών για διάφορα θέματα νομικού χαρακτήρα που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων της Εκκαθάρισης καθώς και για την εναρμόνισή της με το υπάρχον νομοθετικό πλαίσιο. Περαιτέρω ανάλυση αυτής της Διεύθυνσης θα πραγματοποιηθεί παρακάτω, καθώς αποτελεί το επίκεντρο ενδιαφέροντος της παρούσας διπλωματικής.



Το τμήμα «**Διαχείρισης Χαρτοφυλακίων**» αποτελείται από τα επιμέρους διευθύνσεις – ήτοι το «Επιχειρηματικό Χαρτοφυλάκιο», «Ακίνητη Περιουσία» και «Λιανικό Χαρτοφυλάκιο». Αρχικά, η διεύθυνση «**Επιχειρηματικού Χαρτοφυλακίου**» και «**Λιανικού Χαρτοφυλακίου**», είναι υπεύθυνες για τον καθορισμό των χαρακτηριστικών συγκεκριμένων τύπων μαζικής ανάθεσης για τη διαχείριση υποθέσεων με στόχο την επίτευξη ρυθμίσεων / εισπράξεων. Επίσης, σε συνεργασία με τις υπεύθυνες διευθύνσεις, είναι υπεύθυνες για την καταγραφή του πλαισίου στοχοθεσίας ανά συγκεκριμένο τύπο μαζικής ανάθεσης ή καθορισμένης χρονικής διάρκειας αναθέσεις. Επιπλέον, είναι υπεύθυνες για την εισήγηση προς τη Διεύθυνση Νομικών Υπηρεσιών για μεμονωμένη ανάθεση νομικών υποθέσεων σε εξωτερικούς συνεργάτες όπως ορίζει συγκεκριμένη εσωτερική εγκύκλιος. Η διαφορά τους είναι ότι η πρώτη τα εφαρμόζει σε νομικά πρόσωπα ως κύριοι οφειλέτες και σε φυσικά πρόσωπα ως εγγυητές, ενώ η δεύτερη τα εφαρμόζει σε φυσικά πρόσωπα ως κύριοι οφειλέτες και εγγυητές φυσικών προσώπων. Τέλος, η διεύθυνση «**Ακίνητης Περιουσίας**» είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση εξασφαλίσεων, τη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων που ανήκουν στην εταιρία και για συναλλαγές που αφορούν ακίνητα.

Το τμήμα «**Οικονομικών Υπηρεσιών**» αποτελείται από τις επιμέρους διευθύνσεις – ήτοι την «Επιχειρηματική Ανάλυση», «Διοικητική Πληροφόρηση» και «Οικονομικών & Λογιστικών Υπηρεσιών». Η διεύθυνση «**Επιχειρηματικής Ανάλυσης**» έχει ως σκοπό την ανάλυση όλων των δεδομένων, των μεγεθών και των διαστάσεων του χαρτοφυλακίου απαιτήσεων της ΡQH καθώς και της εξέλιξης αυτών, των δεικτών απόδοσης διαχείρισης του χαρτοφυλακίου και εν γένει όλων εκείνων των μεγεθών που απαιτούνται για την αποτελεσματική τμηματοποίηση του χαρτοφυλακίου, την πρόταση στρατηγικών διαχείρισης και βέλτιστων επιλογών ανά τμήμα χαρτοφυλακίου, προϊόν ή άλλη διαστρωμάτωση με βάση τα χαρακτηριστικά των απαιτήσεων και των οφειλετών και με γνώμονα την αύξηση της αξίας των χαρτοφυλακίων, τις μέγιστες ανακτήσεις στο συντομότερο χρονικό διάστημα με τις αποτελεσματικότερες και οικονομικότερες μεθόδους. Η διεύθυνση «**Διοικητικής Πληροφόρησης**» έχει ως σκοπό την συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών και

δεδομένων που απαιτούνται για τη δημιουργία επιχειρησιακών αναφορών των χαρτοφυλακίων και λοιπών περιουσιακών στοιχείων των εκκαθαρίσεων από τα συστήματα διοικητικής πληροφόρησης, με σκοπό τόσο την εσωτερική πληροφόρηση προς την Διοίκηση όσο και την εξωτερική προς τις εποπτικές αρχές και λοιπούς τρίτους. Επίσης, την προετοιμασία του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου της ΡQH περιλαμβανομένου και του αντίστοιχου ετήσιου οικονομικού προϋπολογισμού, καθώς επίσης και τις αναλύσεις και αναφορές για έργα μαζικού χαρακτήρα και ειδικού σκοπού όπως για παράδειγμα τις ασφαλίσσεις ενυπόθηκων ακινήτων. Τέλος, η διεύθυνση «**Οικονομικών & Λογιστικών Υπηρεσιών**» της ΡQH έχει ως σκοπό τη σωστή διαχείριση των χρηματικών διαθεσίμων της εταιρίας εξασφαλίζοντας έτσι την εύρυθμη λειτουργία της, τη σωστή καταγραφή των εσόδων και εξόδων της εταιρείας και την ορθή και έγκαιρη παρουσίαση των οικονομικών της αποτελεσμάτων.

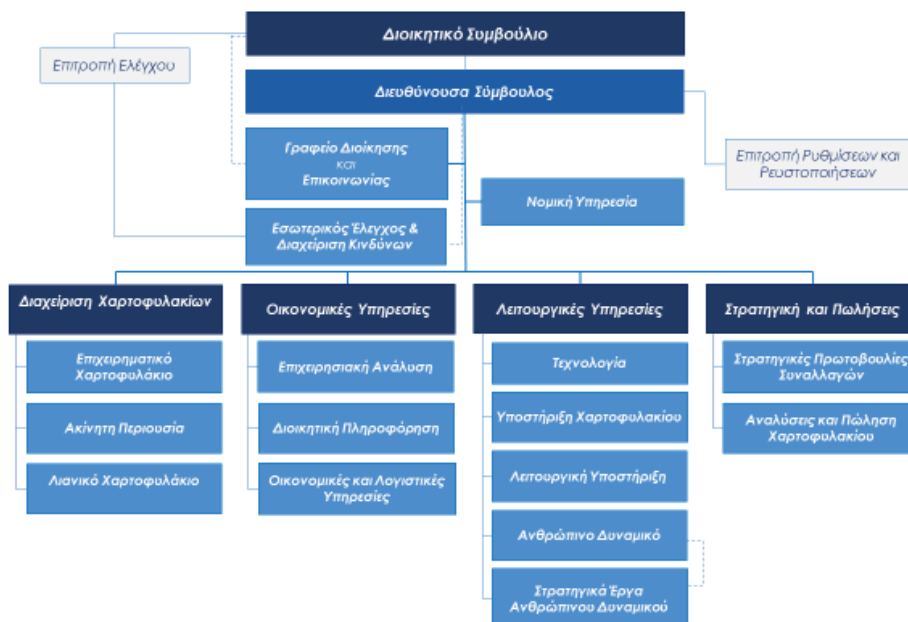
Το τμήμα «**Λειτουργικών Υπηρεσιών**» αποτελείται από τις επιμέρους διευθύνσεις – ήτοι την «Τεχνολογία», «Υποστήριξη Χαρτοφυλακίου», «Λειτουργική Υποστήριξη» και «Στρατηγικά Έργα Ανθρώπινου Δυναμικού». Η διεύθυνση «**Τεχνολογίας**» είναι υπεύθυνη για όλα τα πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές που χρησιμοποιούνται από το σύνολο του προσωπικού και τους εξωτερικούς συνεργάτες, εφαρμόζοντας έναν ενιαίο τρόπο αίτησης και ελέγχου. Η διεύθυνση «**Υποστήριξης Χαρτοφυλακίου**» περιγράφει το σύνολο των ενεργειών που ακολουθούνται για την ορθή διακίνηση της φυσικής και ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, στην βάση μίας ενιαίας μεθοδολογίας πρωτοκόλλησης των εγγράφων, η οποία επιτρέπει την ηλεκτρονική καταγραφή και διακίνηση των εγγράφων της ΡQH και την ελαχιστοποίηση τυχόν απωλειών. Η διεύθυνση «**Λειτουργικής Υποστήριξης**» ακολουθώντας μεταξύ άλλων τις αρχές της διαφάνειας, τη συνετή χρήση των πόρων και αντικειμενικότητας στη διαδικασία επιλογής, είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση της εφαρμογής στην αναζήτηση νέων προμηθευτών, τη δημιουργία λίστας προμηθευτών, τον έλεγχο, την τροποποίηση καθώς και την επικαιροποίηση, εφόσον απαιτείται, των προσκλήσεων RfI, RfQ και RfP, οι οποίες έχουν συνταχθεί από την εκάστοτε Επισπεύδουσα Διεύθυνση της Εκκαθάρισης κ.λπ.. Τέλος, η διεύθυνση «**Στρατηγικών Έργων Ανθρώπινου Δυναμικού**» ασχολείται με θέματα που άπτονται

του ανθρωπίνου δυναμικού της εταιρίας. Αναλυτικά, σκοπός είναι η προσέλκυση, επιλογή και πρόσληψη ικανών στελεχών αλλά και η δημιουργία κινήτρων για καλύτερη απόδοση. Επιπλέον, συγκεντρώνει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού ενώ προγραμματίζει & πραγματοποιεί κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια. Επίσης η Διεύθυνση είναι υπεύθυνη για την διαχείριση της μισθοδοσίας του προσωπικού καθώς και για την έγκαιρη και ορθή καταβολή της. Παράλληλα, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού προβαίνει σε ενέργειες που προάγουν την εταιρική κουλτούρα, ενώ σε συνεργασία με την Επικοινωνία διαχειρίζεται τα θέματα εσωτερικής επικοινωνίας του Οργανισμού.

Τέλος, το τμήμα «**Στρατηγικών και Πωλήσεων**» περιλαμβάνει τις διευθύνσεις «**Στρατηγικών Πρωτοβουλιών Συναλλαγών**» και «**Αναλύσεων & Πώλησης Χαρτοφυλακίων**» τα οποία είναι υπεύθυνα για την υποστήριξη των συναλλαγών πωλήσεων χαρτοφυλακίων σε ότι αφορά την άντληση της απαιτούμενης πληροφόρησης και των συνόλων των αναγκαίων δεδομένων και την σύνθεση αυτών σύμφωνα με τις αποφάσεις του αρμόδιου τομέα και των αρμόδιων επιτροπών.



## Οργανωτική Δομή



## **7.4 Νομική Υπηρεσία ως το Επίκεντρο της Μελέτης**

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι να διαπιστωθούν οι ανάγκες των δικηγορικών γραφείων σε θέματα που αφορούν τη διαχείριση της πληροφορίας, στοχεύοντας να αναδείξει το ρόλο που κατέχει μια βιβλιοθήκη γνώσης και το πως μπορεί να βοηθήσει στη διαχείριση αυτής.

Για το λόγο αυτό, η μελέτη επικεντρώνεται στη διεύθυνση της Νομικής Υπηρεσίας της ΡQH, η οποία αποτελείται από δικηγόρους και συνεργάζεται με τα τμήματα της Πληροφορικής, του Πρωτοκόλλου και της Αρχαιοθήκης, όπως ακριβώς μπορεί να συμβαίνει και σε μία δικηγορική εταιρία.

### **7.4.1 Οργάνωση της Νομικής Υπηρεσίας**

Η αποτελείται στο σύνολο από οργανωτική δομή της Διεύθυνσης Νομικής Υπηρεσίας περιλαμβάνει τις παρακάτω υποδιευθύνσεις:

- Διεύθυνση Νομικής Υπηρεσίας – Νομικό Συμβούλιο
- Υποδιεύθυνση Νομικής Υπηρεσίας – Κεντρική Νομική Υποστήριξη Εκκαθάρισης
- Υποδιεύθυνση Νομικής Υπηρεσίας – Διαχείριση Νομικών Ενεργειών Χαρτοφυλακίων Εκκαθάρισης
  - Υποδιεύθυνση διαχείρισης Νομικών Ενεργειών Χαρτοφυλακίων Corporate & Retail
  - Υποδιεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης – Knowledge Library

### **7.4.2 Διαβάθμιση της Νομικής Υπηρεσίας**

Ανώτερο στέλεχος της Διεύθυνσης Νομικών Υπηρεσιών είναι ο Διευθυντής Νομικών Υπηρεσιών.

Οι εργασίες της Διεύθυνσης ανατίθενται σε λειτουργούς των επιμέρους Τμημάτων όπου στο σύνολο αποτελείται από τον Διευθυντή που έχει την ιδιότητα του δικηγόρου, δώδεκα (12) δικηγόρους συμπεριλαμβανομένων και των υποδιευθυντών και τρία (03) υπαλλήλους της Διοικητικής Υποστήριξης, με την ακόλουθη διαβάθμιση:

- 1) Υπό- Διευθυντής (Deputy Director)
- 2) Επικεφαλής (Manager)
- 3) Υπεύθυνος (Supervisor)
- 4) Senior Officer
- 5) Officer
- 6) Ασκούμενος (Trainee)

### **7.4.3 Αρμοδιότητες της Νομικής Υπηρεσίας**

Κάθε τμήμα, λόγω της διαφορετικής φύσης των υποθέσεων / καθηκόντων που επωμίζεται, έχει ξεχωριστές αρμοδιότητες, οι οποίες αναφέρονται κάτωθι:

#### **7.4.3.1 Διεύθυνση Νομικής Υπηρεσίας - Νομικό Συμβούλιο**

Είναι υπεύθυνη για τη νομική συμμόρφωση των ενεργειών των Χαρτοφυλακίων, καθώς και για την κανονιστική συμμόρφωση της ΡQH και των υπό εκκαθάριση Πιστωτικών Ιδρυμάτων, με στόχο τη διαφύλαξη των νόμιμων συμφερόντων και απαιτήσεων της ΡQH.

#### **7.4.3.2 Υποδιεύθυνση Κεντρικής Νομικής Υποστήριξης Εκκαθάρισης**

Επικεφαλής ορίζεται ο αντίστοιχος Υποδιευθυντής, ο οποίος διασφαλίζει και επιβλέπει τον χειρισμό για όλα τα τρέχοντα καθημερινά και εταιρικά ζητήματα της ΡQH. Ο επικεφαλής και η ομάδα του – στο σύνολο πέντε (05) δικηγόροι - παρέχουν νομικές συμβουλές για θέματα:

- 1) αστικού και εμπράγματος δικαίου,
- 2) χρηματοοικονομικού δικαίου,
- 3) εργατικού δικαίου,
- 4) κανονιστικής συμμόρφωσης,
- 5) εταιρικής διακυβέρνησης και διαχείρισης εσωτερικών νομικών θεμάτων και

- 6) χάραξης της νομικής στρατηγικής που θα ακολουθηθεί για συγκεκριμένες υποθέσεις.

Πιο συγκεκριμένα είναι υπεύθυνοι για:

- την παροχή νομικής υποστήριξης και γνωμοδότησης σε θέματα συμμόρφωσης της ΡQH με το υπάρχον κανονιστικό πλαίσιο και το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης σε εργασιακά, ασφαλιστικά, φορολογικά και λοιπά διοικητικά θέματα,
- την επίβλεψη της διεξαγωγής όλων των δικών κατά της Εκκαθάρισης επί αστικών εργατικών, φορολογικών, ποινικών και λοιπών διοικητικών θεμάτων και καθώς και την παρακολούθηση της πορείας των σχετικών υποθέσεων που ανατίθενται σε εξωτερικά δικηγορικά γραφεία,
- την παροχή νομικής υποστήριξης σε περιπτώσεις πώλησης δανειακών και μη δανειακών περιουσιακών στοιχείων της ΡQH (π.χ. πωλήσεις δανειακού χαρτοφυλακίου, ιδιόκτητων περιουσιακών στοιχείων κ.λπ.).

#### **7.4.3.3 Υποδιεύθυνση Διαχείρισης Νομικών Ενεργειών Χαρτοφυλακίων Εκκαθάρισης Corporate & Retail**

Επικεφαλής ορίζεται ο αντίστοιχος Υποδιευθυντής, ο οποίος υποστηρίζει τον Διευθυντή της Νομικής Υπηρεσίας στην εποπτεία και παρακολούθηση των νομικών θεμάτων, ενώ συντονίζει εν γένει τις νομικές ενέργειες που αφορούν τα υπό εκκαθάριση χαρτοφυλάκια. Ο επικεφαλής και η ομάδα του – στο σύνολο εφτά (07) δικηγόροι - είναι υπεύθυνοι για:

- τη διαμόρφωση του πλαισίου νομικών ενεργειών για τη διαχείριση υποθέσεων του Επιχειρηματικού χαρτοφυλακίου,
- την αξιολόγηση των αιτημάτων νομικών ενεργειών,
- το συντονισμό της ανάθεσης υποθέσεων του Επιχειρηματικού χαρτοφυλακίου σε συνεργαζόμενα δικηγορικά γραφεία,

- την επίβλεψη και διασφάλιση της ορθής εφαρμογής της πολιτικής νομικών ενεργειών, τόσο από τις εσωτερικές μονάδες όσο και από τα συνεργαζόμενα δικηγορικά γραφεία,
- τη νομική γνωμοδότηση σε θέματα ή ερωτήματα που αφορούν απαιτήσεις και γενικότερα σε θέματα μη εξυπηρετούμενων δανείων,
- τη διαμόρφωση του πλαισίου νομικών ενεργειών για τη διαχείριση υποθέσεων Λιανικού χαρτοφυλακίου,
- την αξιολόγηση των πολιτικών και διαδικασιών νομικής διαχείρισης του Λιανικού χαρτοφυλακίου και συμμετοχή στη διαμόρφωσή τους.

#### **7.4.3.4 Υποδιεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης – Knowledge Library**

Ο επικεφαλής, αποτελεί το πρόσωπο επικοινωνίας για οποιονδήποτε επιθυμεί να επικοινωνήσει με τη Νομική Διεύθυνση / Υπηρεσία και είναι υπεύθυνος για την τήρηση πρακτικών κατά τη διάρκεια των συμβουλίων που πραγματοποιούνται από το Νομικό Συμβούλιο. Διασφαλίζει την τήρηση ενός πρωτοκόλλου που καλύπτει όλα τα εξερχόμενα από τη Νομική Υπηρεσία έγγραφα, ενώ μεριμνά για την συλλογή των δικαστικών αποφάσεων που εκδίδονται στο πλαίσιο των νομικών ενεργειών της εκκαθάρισης, καθώς και την κατηγοριοποίηση αυτών ανά θεματική προς υποστήριξη του έργου των δικηγόρων της Νομικής Υπηρεσίας αλλά και των εξωτερικών νομικών συμβούλων στην διατύπωση των δικαστικών ισχυρισμών και την υποστήριξη - απόδειξή τους. Επίσης, συμμετέχει στη διαχείριση και οργάνωση RfPs, χειρίζεται και διαμορφώνει τα συστήματα της διεύθυνσης, QC Legal NP και Alma Pro C. Ο επικεφαλής και η ομάδα του – στο σύνολο τρία (03) υπάλληλοι διοικητικής υποστήριξης είναι υπεύθυνοι για τα εξής:

- Παρέχει διοικητική υποστήριξη στο σύνολο των υποδιευθύνσεων των τμημάτων.
- Μεριμνά για την τήρηση του Μητρώου Αναθέσεων.
- Είναι υπεύθυνο για τη σύνταξη RfPs (που αφορούν τη Νομική Διεύθυνση).

- Μεριμνά για την οργάνωση / εκπαίδευση των ομάδων της Διεύθυνσης προκειμένου να πραγματοποιηθεί ορθή καταχώρηση του συνόλου των υποθέσεων στα συστήματα της Διεύθυνσης, Qc Legal NP και Alma Pro C.
- Διασφαλίζει τη τήρηση του συνόλου του αρχείου που αφορούν υποθέσεις της Διεύθυνσης.
- Είναι υπεύθυνο για την Αρχαιοθήκη (ηλεκτρονική & έντυπη) επιλεγμένων εγγράφων στρατηγικού χειρισμού.
- Είναι υπεύθυνο για την ορθή τήρηση του Πρωτοκόλλου της Νομικής Υπηρεσίας.
- Είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση και διακίνηση αλληλογραφίας της Νομικής Υπηρεσίας.
- Οργανώνει / ενισχύει τη Βιβλιοθήκη της Νομικής Υπηρεσίας.

## 7.5 Ανάλυση δεδομένων

Οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων που αναφέρθηκαν οδήγησαν στην συγκέντρωση των στοιχείων που θα παρουσιαστούν στην συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου και αφορούν τα πληροφοριακά συστήματα, τις διαδικασίες και τα έντυπα που η εταιρία χρησιμοποιεί για να οργανώσει και να διαχειριστεί την πληροφορία της.

Αρχικά, η διεύθυνση της Νομικής Υπηρεσίας, έχει αρκετά σημεία όπου μπορεί να οργανώσει, να διαχειριστεί και να αντλήσει χρήσιμη πληροφορία, ανάλογα με τις ανάγκες της, τα οποία αναγράφονται παρακάτω και θα ακολουθήσει η περιγραφή τους:

- Intranet
- Public
- ALMA NEXT
- QC
- QUALEX
- NOMOS



### 7.5.1 Intranet

Το intranet δημιουργήθηκε με στόχο να βοηθήσει το σύνολο του προσωπικού της ΡQH και να διευκολύνει την καθημερινή λειτουργία της εταιρίας, δεδομένου ότι αποτελεί κοινή πλατφόρμα για όλους. Μέσω του intranet, παρέχεται η πρόσβαση σε ένα μεγάλο εύρος χρήσιμων πληροφοριών σε όλο το προσωπικό της εταιρίας, αποσκοπώντας στην ορθή εκτέλεση της καθημερινής τους εργασίας, με το να έχουν πρόσβαση στον τηλεφωνικό κατάλογο του προσωπικού, στις πολιτικές / διαδικασίες που διέπουν τη λειτουργία της, καθώς και στα σχετικά έντυπα που συνοδεύουν τις πολιτικές / διαδικασίες.

Περιλαμβάνει τις καρτέλες «Αρχική σελίδα», «Ποιοι είμαστε», «Χρήσιμες Πληροφορίες», «Πολιτικές & Διαδικασίες» και «Νέα / Ανακοινώσεις».

Ο εργαζόμενος έχει πρόσβαση στο intranet, μόλις ανοίξει το πρόγραμμα περιήγησης – ήτοι google chrome, mozilla firefox, edge κ.λπ., όπου του εμφανίζει την «Αρχική σελίδα», η οποία περιλαμβάνει τον τηλεφωνικό κατάλογο, πληροφορίες για τον COVID – 19 και τους Γενικούς Κανονισμούς Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (GDPR) και Ασφάλειας Πληροφοριών.

Η ακριβώς επόμενη καρτέλα «Ποιοι είμαστε», αναγράφει λίγα λόγια για τον στόχο της εταιρίας, καθώς επίσης και τα μέλη που αποτελούν το Διοικητικό Συμβούλιο. Επιπλέον, σε αυτήν την καρτέλα οι υπάλληλοι μπορούν να βρουν και το οργανόγραμμα της εταιρίας.

Η τρίτη στη σειρά καρτέλα «Χρήσιμες Πληροφορίες», περιέχει αρκετά tabs με σημαντικές για τους υπαλλήλους πληροφορίες, όπως αναγράφονται παρακάτω:

- **Αρχές Εκκαθάρισης:** Περιλαμβάνει ένα αρχείο κειμένου όπου αναφέρονται οι στόχοι και οι σκοποί, καθώς επίσης και οι τρόποι που οδηγούν την ΡQH στην επίτευξή τους. Επιπλέον, αναγράφονται και όλοι οι περιορισμοί που πρέπει να προσέξουν τα μέλη της ΡQH.

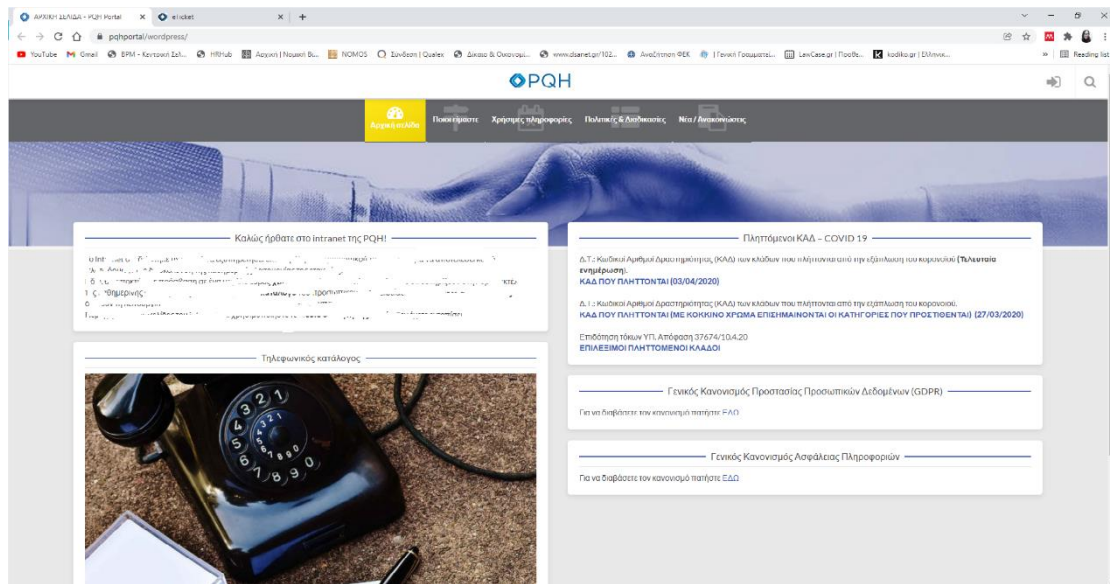
- **Οδηγίες Ασφαλείας:** Περιλαμβάνει όλα τα θέματα που σχετίζονται με την ασφάλεια όλων σε περιπτώσεις εκτάκτου ανάγκης, παρέχοντας γενικές οδηγίες σε επιμέρους έγγραφα, αλλά και οδηγίες για σχέδια διαφυγής χωρισμένα ανά όροφο.
- **Υπεύθυνοι Ορόφων:** Στο σημείο αυτό οι υπάλληλοι μπορούν να βρουν το πρόσωπο αναφοράς στο οποίο θα απευθυνθούν στην περίπτωση που χρειαστούν προμήθειες γραφικής ύλης, κράτηση αιθουσών για συναντήσεις, κράτηση θέσεων στάθμευσης για επισκέπτες και για την καθαριότητα του κτιρίου.
- **Επιστολόχαρτα:** Στο σημείο αυτό, υπάρχουν όλα τα υποδείγματα για τα επιστολόχαρτα χωρισμένα ανά πιστωτικό ίδρυμα ομοίως μορφοποιημένα, προκειμένου να χρησιμοποιούνται στην γραπτή επικοινωνία με τα εμπλεκόμενα μέρη.
- **Υπογραφή Email:** Με στόχο να υπάρχει ομοιομορφία και να προωθείται μια κοινή εικόνα της εταιρίας προς τους εξωτερικούς, στο σημείο αυτό υπάρχει το υπόδειγμα της ηλεκτρονικής υπογραφής που οφείλουν να έχουν όλοι οι εργαζόμενοι κατά την αποστολή email.
- Στη συνέχεια, δίνονται κατευθυντήριες οδηγίες για το που μπορούν να απευθυνθούν οι υπάλληλοι σε θέματα που αφορούν «**Εταιρικές Κάρτες**», «**Προμήθεια Γραφικής Ύλης**», «**Κάρτες Πρόσβασης Εργαζομένου**».
- **Ανθρώπινο Δυναμικό:** Σε αυτό το σημείο αναγράφονται όλες οι πληροφορίες για τις οποίες είναι υπεύθυνο το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει:
  - Το Εγχειρίδιο χορήγησης αδειών, στο οποίο αναφέρονται όλες οι προϋποθέσεις και τα απαιτούμενα δικαιολογητικά.
  - Τον Οδηγό Αξιολόγησης Απόδοσης του εργαζομένου, στο οποίο αναφέρονται αναλυτικά τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν οι αξιολογητές που συνήθως έχουν θέση supervisor, manager, deputy director και director, και καλούνται να αξιολογήσουν τους υφιστάμενούς τους που συνήθως είναι officers, senior officers,

supervisors, managers και deputy directors. Μέσω της μεθόδου αξιολόγησης, επιτυγχάνεται η μεταφορά των γνώσεων που έχουν οι προϊστάμενοι προς τους υφισταμένους τους, όπως ακριβώς αναφέρεται και στην βιβλιογραφία.

- Τον Οδηγό Πλάνο Ανάπτυξης, όπου μέσα από την αξιολόγηση προκύπτει που χρειάζεται ανάπτυξη και βελτίωση ο αξιολογούμενος και σε αυτόν τον οδηγό δίνονται κατευθυντήριες οδηγίες για το πως μπορεί να αναπτύξει τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης.
- Περιλαμβάνει τα εγχειρίδια και όλες τις πληροφορίες που αφορούν την ομαδική ασφάλιση που παρέχεται στους εργαζομένους.
- Στη συνέχεια, δίνονται κατευθυντήριες οδηγίες για το που μπορούν να απευθυνθούν οι υπάλληλοι σε θέματα που αφορούν «**Εταιρική Επικοινωνία**», «**Υποστήριξη Διεύθυνσης Τεχνολογίας**», «**Γραμματειακή Υποστήριξη**», και τις «**Διευθύνσεις των Περιφερειακών Καταστημάτων**».
- **Κατάλογος Βιβλιοθήκης Νομικής Υπηρεσίας:** Περιλαμβάνει τους καταλόγους των βιβλίων και των έντυπων περιοδικών που διαθέτει η βιβλιοθήκη της Διεύθυνσης Νομικής Υπηρεσίας.

Η τέταρτη στη σειρά καρτέλα περιλαμβάνει τις «Πολιτικές & Διαδικασίες», καθώς επίσης και όλα τα σχετικά έντυπα που τις συνοδεύουν. Η εταιρία έχει διαμορφώσει ένα ισχυρό πλέγμα διαδικασιών και πολιτικών που σε συνδυασμό με την οργανωτική της δομή προάγει τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης ως προς τον τρόπο διοίκησης, λειτουργίας και ελέγχου προς όφελος των πιστωτών και πελατών της, των μετόχων και λοιπών επενδυτών καθώς και των εργαζομένων της.

Τέλος, η πέμπτη στη σειρά καρτέλα «**Νέα / Ανακοινώσεις**», προστίθενται όλες οι ανακοινώσεις που αφορούν τους υπαλλήλους της εταιρίας, καθώς επίσης και την ίδια την εταιρία, όπως εκδηλώσεις, επιτυχίες, αλλαγές στη δομή κ.λπ. (Εικόνα 1. Intranet).



Εικόνα 1. Intranet

## 7.5.2 Public

Η εταιρία με σκοπό την κοινή χρήση και τη διακίνηση της πληροφορίας που περιλαμβάνει, χρησιμοποιεί και τη μέθοδο του κοινόχρηστου φακέλου υπολογιστή σε άλλον υπολογιστή / υπολογιστές. Αυτό επιτυγχάνεται στην περίπτωση που περισσότεροι από ένας υπολογιστές είναι συνδεδεμένοι στο ίδιο δίκτυο, μπορούν να έχουν πρόσβαση σε έναν συγκεκριμένο φάκελο, όπου μπορούν να προσθέτουν και να μοιράζονται με τους υπόλοιπους συναδέλφους αρχεία και άλλους φακέλους.

Για να επιτευχθεί αυτό, η Διεύθυνση Τεχνολογίας έχει ορίσει έναν υπολογιστή ως τον κύριο διακομιστή, όπου σε αυτόν έχουν τον ρόλο του admin και διαχειρίζονται τις προσβάσεις. Για να μπορέσει ο φάκελος να γίνει κοινός και σε άλλους υπολογιστές, θα πρέπει ο admin να επιλέξει δημιουργήσει τον φάκελο και στη συνέχεια να επιλέξει να τον κάνει share ή local Network share.

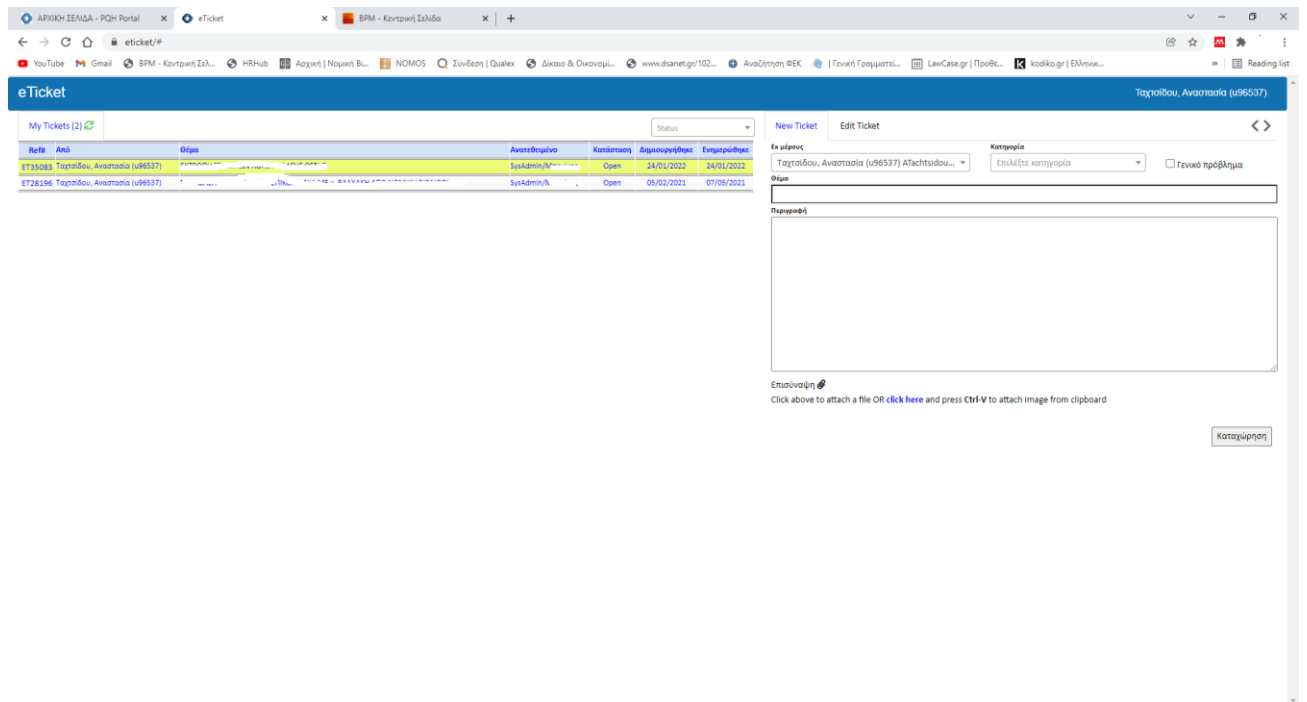
Κάθε υπάλληλος όταν εισέρχεται στην εταιρία αποκτάει και ένα username, όπου αποτελείται από το γράμμα u και από μία σειρά αριθμών. Με αυτό το username πραγματοποιεί ο υπάλληλος σύνδεση στον προσωπικό του υπολογιστή, αλλά το

χρησιμοποιεί και ο admin από τη Διεύθυνση Τεχνολογίας προκειμένου να δώσει τις εν λόγω προσβάσεις.

Στην ΡQH, ο κοινόχρηστος αυτός φάκελος φέρει την ονομασία «Public». Έτσι, λοιπόν, οι υπάλληλοι στον προσωπικό τους υπολογιστή έχουν πρόσβαση στον φάκελο «Personal», στον οποίο προσθέτουν προσωπικά αρχεία που θέλουν να έχουν πρόσβαση μόνο οι ίδιοι, αλλά και στο «Public», στον οποίο προσθέτουν φακέλους και αρχεία που θέλουν να μοιραστούν με συναδέλφους.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι ο φάκελος του «Public» χωρίζεται σε υπό-φακέλους. Πρέπει, λοιπόν, αρχικά να δοθεί πρόσβαση στους υπαλλήλους στον κύριο φάκελο του «Public» και στη συνέχεια, ανάλογα με το τμήμα που βρίσκεται ο κάθε υπάλληλος και τα project στα οποία συμμετέχει του δίνεται ξεχωριστή πρόσβαση στον ανάλογο υπό-φάκελο, μέσω της διεύθυνσης Τεχνολογίας.

Για να δοθεί πρόσβαση στον υπάλληλο, θα πρέπει να σταλεί το αίτημα μέσω email στον εν λόγω προϊστάμενο ή υποδιευθυντή του υπαλλήλου, προκειμένου να δώσει την έγκρισή του. Στη συνέχεια, ο υπάλληλος που χρειάζεται την πρόσβαση θα δημιουργήσει ticket στο οποίο θα ζητάει να του δοθεί πρόσβαση στον εν λόγω φάκελο και θα επισυνάψει την έγκριση του προϊσταμένου του. Η διεύθυνση Τεχνολογίας που χειρίζεται το e-ticket (Εικόνα 2. e-ticket) θα αναθέσει το εν λόγω ticket στον αρμόδιο υπάλληλο της διεύθυνσης και στη συνέχεια θα εκτελεστεί το αίτημα, ώστε να αποκτήσει την πρόσβαση ο υπάλληλος.



## Εικόνα 2. e-ticket

Οι υπάλληλοι που ανήκουν στην διεύθυνση της Νομικής Υπηρεσίας έχουν όλοι πρόσβαση στον κεντρικό φάκελο του «Public» και μόνο αυτοί από όλη την εταιρία έχουν πρόσβαση στον υπό-φάκελο «Legal». Στο «Legal», λοιπόν, προσθέτουν φακέλους και αρχεία που θέλουν να μοιραστούν με τους υπόλοιπους συναδέλφους αυτής της διεύθυνσης.

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει ο φάκελος του Πρωτοκόλλου, όπου αποθηκεύονται όλα τα δικόγραφα που επιδίδονται στην εταιρία και αφορούν διαχείρισης της Νομικής Υπηρεσίας. Το τμήμα του Πρωτοκόλλου σαρώνει το εκάστοτε δικόγραφο και μέσω της εφαρμογής του πρωτοκόλλου το αναθέτει στο τμήμα το οποίο αφορά. Η υποδιεύθυνση της Διοικητικής Υποστήριξης, είναι υπεύθυνη να παρακολουθεί την εφαρμογή του Πρωτοκόλλου και μόλις της ανατεθεί κάποιο δικόγραφο, ελέγχει αρχικά αν αφορά το τμήμα της και στη συνέχεια στην περίπτωση που την αφορά, το προωθεί μέσω email για τις ενέργειες στην υποδιεύθυνση της Νομικής Υπηρεσίας που θα το διαχειριστεί – ήτοι στην Υποδιεύθυνση Κεντρικής Νομικής Υποστήριξης Εκκαθάρισης ή στην Υποδιεύθυνση διαχείρισης Νομικών Ενεργειών Χαρτοφυλακίων Corporate & Retail.

Επίσης, υπάρχει ο φάκελος Knowledge Library, τον οποίο διαχειρίζεται και διατηρεί η υποδιεύθυνση της Διοικητικής Υποστήριξης. Στον φάκελο αυτόν, καταχωρούνται αρχεία που έχουν αποσταλεί από τα μέλη της ΝΥ και επιθυμούν να προστεθούν στη Knowledge Library. Ο φάκελος «Knowledge Library» χωρίζεται σε πέντε υπό-φακέλους:

1. **Θεσμική Λειτουργία Εκκαθάρισης:** Σε αυτόν τον φάκελο καταχωρούνται γνωμοδοτήσεις τόσο εσωτερικές που έχουν προκύψει από δικηγόρους της Νομικής Υπηρεσίας, όσο και εξωτερικές που έχουν προκύψει από εξωτερικούς συνεργαζόμενους δικηγόρους. Αποτελούν είτε υπέρ είτε κατά της Εκκαθάρισης κ.λπ.. Επίσης καταχωρούνται οι Δικαστικές Αποφάσεις – ήτοι Γενική νομολογία, Αρείου Πάγου, ΣτΕ, Εφετείων και επιλεγμένων πρωτοδικείων υπέρ και κατά της Εκκαθάρισης - οι οποίες είναι σημαντικές για τη διαχείριση των υποθέσεων. Τέλος, καταχωρούνται τα Κανονιστικά Κείμενα, τα οποία αποτελούνται από Υπουργικές Αποφάσεις, Εγκυκλίους, Πράξεις ΤτΕ κ.λπ..
2. **Εταιρική Λειτουργία Εκκαθάρισης:** Σε αυτόν τον φάκελο καταχωρούνται Βασικά Νομιμοποιητικά Έγγραφα τα οποία αφορούν κυρίως πρακτικά του Διοικητικού Συμβουλίου, Εξουσιοδοτήσεις, Πληρεξούσια κ.λπ..
3. **Ενεργητικό Εκκαθάρισης:** Σε αυτόν φάκελο καταχωρούνται υποδείγματα συμβάσεων που έχουν κατά καιρούς δημιουργηθεί για ρυθμίσεις και συμβιβασμούς, για ακίνητα, για προμηθευτές κ.λπ..
4. **Νόμοι:** Σε αυτόν τον φάκελο καταχωρούνται όλοι Νόμοι παλιοί και καινούριοι που επηρεάζουν και εν γένει αφορούν την ΡQH.
5. **Δηλώσεις Ανάθεσης:** Καταχώρηση όλων των υπογεγραμμένων δηλώσεων ανάθεσης που έχουν προκύψει από τους πρόχειρους διαγωνισμούς που πραγματοποιεί η Νομική Υπηρεσία για την ανάθεση κρίσιμων υποθέσεων σε εξωτερικά συνεργαζόμενα δικηγορικά γραφεία.
6. **Βιβλιοθήκη Νομικής Υπηρεσίας:** Οι κατάλογοι των έντυπων Βιβλίων και περιοδικών που διαθέτει η Νομική Υπηρεσία, για τα οποία υπεύθυνος για την

οργάνωση και διαχείρισή τους αλλά και για τον εμπλουτισμό τίτλων είναι η υποδιεύθυνση της Διοικητικής Υποστήριξης.

**7. Μελέτες - Εγχειρίδια - Εκπαιδευτικό Υλικό:** Καταχωρούνται όλα τα αρχεία που σχετίζονται με Εκπαιδευτικό Υλικό που προκύπτει από Σεμινάρια – Συνέδρια που έχουν παρακολουθήσει τα μέλη της Νομικής Υπηρεσίας, Εγχειρίδια Χρήσης των Προγράμματα Η/Υ που χρησιμοποιεί η Νομική Υπηρεσία και Μελέτες – Δημοσιεύσεις που αφορούν για τον εμπλουτισμό γνώσης στα μέλη της.

**8. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΔΙΚΗΓΟΡΩΝ - ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΓΡΑΦΩΝ - ΔΙΚ ΕΠΙΜΕΛ.:** Όλα τα στοιχεία επικοινωνίας των εξωτερικών συνεργαζόμενων δικηγορικών γραφείων, συμβολαιογράφων και δικαστικών επιμελητών, που εξυπηρετούν στις καθημερινές εργασίες των δικηγόρων της Νομικής Υπηρεσίας για υποθέσεις της ΡQH.

Ακόμη, στον φάκελο «Legal», υπάρχει ο υπό-φάκελος του «ALMA Library», στον οποίο και αποθηκεύονται όλα τα έγγραφα τα οποία έχουν καταχωρηθεί στις υποθέσεις που έχουν προστεθεί στο πρόγραμμα ALMA NEXT, καθώς για να είναι δυνατή η ανάγνωση και η καταχώρηση των εγγράφων που αφορούν τις υποθέσεις θα πρέπει να υπάρχει ένα κοινό σημείο αποθήκευσής τους που να έχουν πρόσβαση όλοι οι χρήστες του προγράμματος, δηλαδή όλα τα μέλη της Νομικής Υπηρεσίας.

Επιπλέον, υπάρχουν διάφοροι φάκελοι που αφορούν διάφορες υποθέσεις που είναι υπεύθυνη η Νομική Υπηρεσία για τον χειρισμό τους, προκειμένου να μπορούν να μοιραστούν τις πληροφορίες που τις αφορούν μεταξύ τους.

### **7.5.3 ALMA NEXT**

Η Νομική Υπηρεσία έχει αποκτήσει συνδρομή στο λογισμικό ALMA NEXT που παρέχεται από την Νομική Βιβλιοθήκη, έχοντας ως σκοπό την καταχώρηση υποθέσεων, προκειμένου να μπορούν οι δικηγόροι να παρακολουθήσουν τις δικασίμους και τις κρίσιμες υποθέσεις τους. Συγκεκριμένα, υπάρχει συνδρομή



αποκλειστικά στο Alma Practice το οποίο έχει παραμετροποιηθεί και έχει έρθει πιο κοντά στις ανάγκες της Νομικής Υπηρεσίας.

Το λογισμικό Alma αποτελείται από πέντε (5) βασικές ενότητες:

1. **Πρόσωπα** - Η ενότητα αυτή διαχειρίζεται όλα τα εμπλεκόμενα πρόσωπα (Πελάτες, Αντιδίκους, Αντισυμβαλλόμενους, Εγγυητές, Δικηγόρους, Συμβολαιογράφους, Δικαστικούς Επιμελητές κ.λπ.) των υποθέσεων της Νομικής Υπηρεσίας. Τα μέλη της μπορούν, εκτός από τα βοηθητικά στοιχεία όπως τηλέφωνα και emails, να βρουν πληροφορίες για την πορεία των υποθέσεων που εμπλέκονται, σημαντικές παρατηρήσεις, έγγραφα και οικονομικά στοιχεία.
2. **Υποθέσεις** - Η ενότητα αυτή διαχειρίζεται ηλεκτρονικά όλες τις Υποθέσεις της. Δίνεται η δυνατότητα να βρουν πληροφορίες για την πορεία της υπόθεσης, τα εμπλεκόμενα πρόσωπα, σημαντικές παρατηρήσεις, έγγραφα και δαπάνες.
3. **Έγγραφα** - Η ενότητα αυτή διαχειρίζεται όλα τα ηλεκτρονικά έγγραφα (MS Word, MS Excel, email, φωτογραφίες, PDF κ.λπ.) των καταχωρημένων υποθέσεων, αλλά και τα έγγραφα υποδείγματα.
4. **Κινήσεις** - Η ενότητα αυτή διαχειρίζεται όλες τις ενέργειες (Συναντήσεις, Δικασίμους, Αποφάσεις, Πλειστηριασμούς, Τηλεφωνικές Επικοινωνίες, Σύνταξη Εγγράφου κ.λπ.) που γίνονται για τις εν λόγω υποθέσεις.
5. **Οικονομικά** - Η ενότητα αυτή διαχειρίζεται οικονομικά στοιχεία που έχουν να κάνουν με τους πελάτες (Αναλυτικοί Λογαριασμοί) και τις ημερήσιες ενέργειες των δικηγόρων συνεργατών (Ημερήσια Απασχόληση Συνεργάτη).

Ωστόσο, επισημαίνεται ότι η Νομική Υπηρεσία διαχειρίζεται το πρόγραμμα αυτό μέσω της ενότητας «Υποθέσεις» όπου και πραγματοποιείται η σύνδεση με τις υπόλοιπες ενότητες – ήτοι «Πρόσωπα», «Κινήσεις» και «Έγγραφα».

**Εικόνα 3. Alma - Υποθέσεις\_Καρτέλα Στοιχείων**

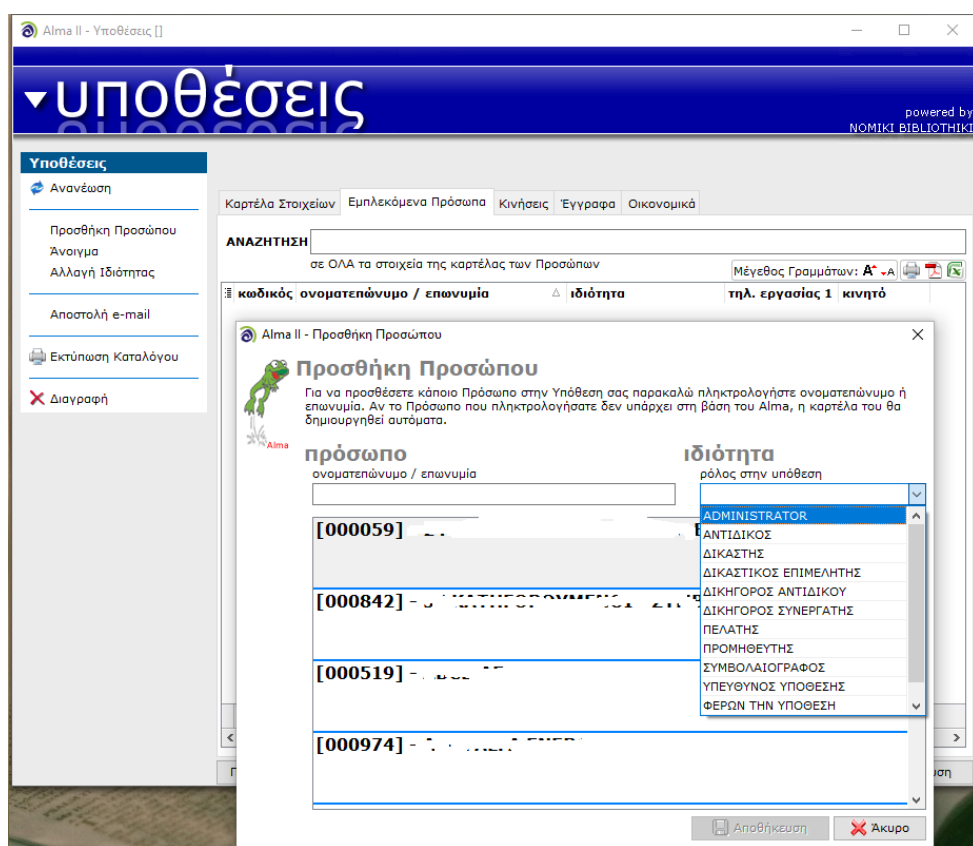
Όπως φαίνεται και στην Εικόνα 3. Alma - Υποθέσεις\_Καρτέλα Στοιχείων, η ενότητα «Υποθέσεις», περιλαμβάνει την Καρτέλα Στοιχείων στην οποία καταγράφονται τα βασικά στοιχεία της υπόθεσης.

Στην καρτέλα Εμπλεκόμενα Πρόσωπα, πραγματοποιείται η καταχώρηση των προσώπων που εμπλέκονται στην συγκεκριμένη υπόθεση και συνδέεται με την ενότητα των «Προσώπων» (Εικόνα 4. Alma Υποθέσεις\_Εμπλεκόμενα Πρόσωπα).

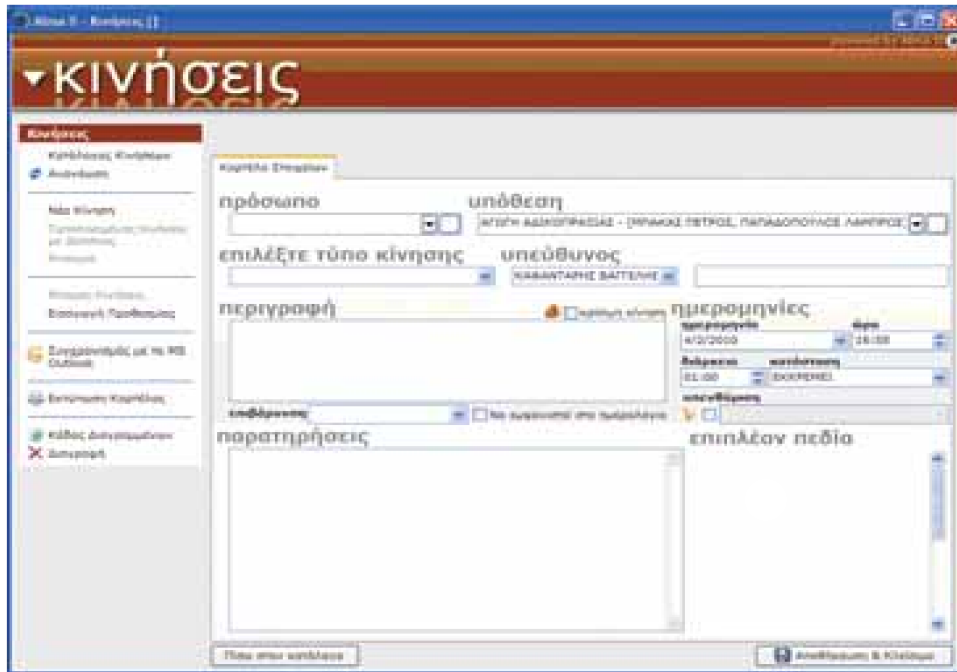
Στην καρτέλα Κινήσεις, καταχωρούνται οι δικάσιμοι των υποθέσεων, οι οποίες συνδέονται με την ενότητα «Κινήσεις» αλλά και με το «Ημερολόγιο» που με τη λειτουργία υπενθύμισης, ενημερώνει τον χειριστή δικηγόρο που πραγματοποίησε την καταχώρηση της υπόθεσης για την προσεχή δικάσιμο (Εικόνα 5. Alma Υποθέσεις\_Κινήσεις

Τέλος, στην καρτέλα Έγγραφα, πραγματοποιείται η σύνδεση όλων των εγγράφων που μπορεί να είναι δικόγραφα, emails κ.λπ., τα οποία αφορούν την εν λόγω υπόθεση.

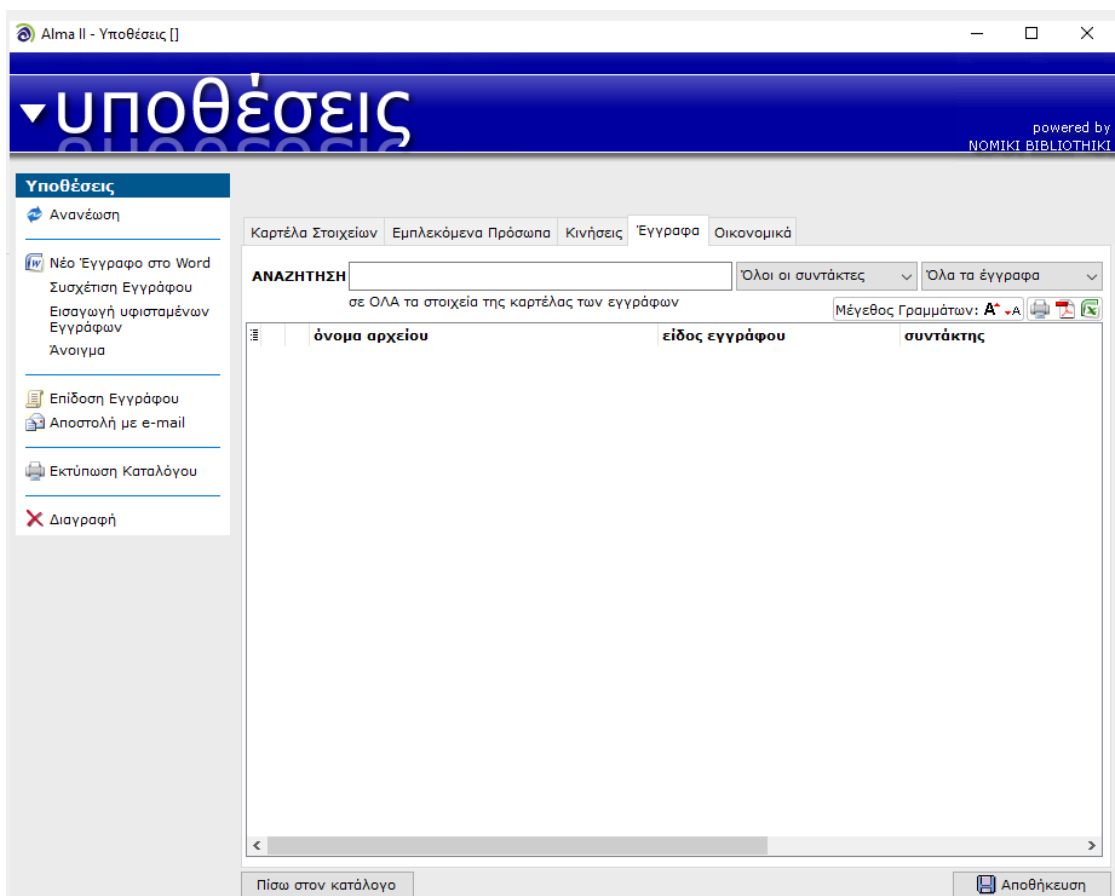
Όμως, για να είναι δυνατή η ανάγνωση των εγγράφων απ' όλα τα μέλη της Νομικής Υπηρεσίας, αποθηκεύονται πρώτα στον κοινόχρηστο φάκελο «Legal» του «Public» και συγκεκριμένα στον υπό-φάκελο «Alma Library». Στο «Alma Library», αποθηκεύονται τα έγγραφα ταξινομημένα ανάλογα την υπόθεση και στη συνέχεια με τη μέθοδο drag and drop πραγματοποιείται η καταχώρησή τους στην αντίστοιχη υπόθεση στο πρόγραμμα. Σημειώνεται ότι η καρτέλα αυτή συνδέεται με την ενότητα «Έγγραφα» (Εικόνα 6. Alma Υποθέσεις\_Έγγραφα).



Εικόνα 4. Alma Υποθέσεις\_Εμπλεκόμενα Πρόσωπα



Εικόνα 5. Alma Υποθέσεις\_Κινήσεις



Εικόνα 6. Alma Υποθέσεις\_Έγγραφα

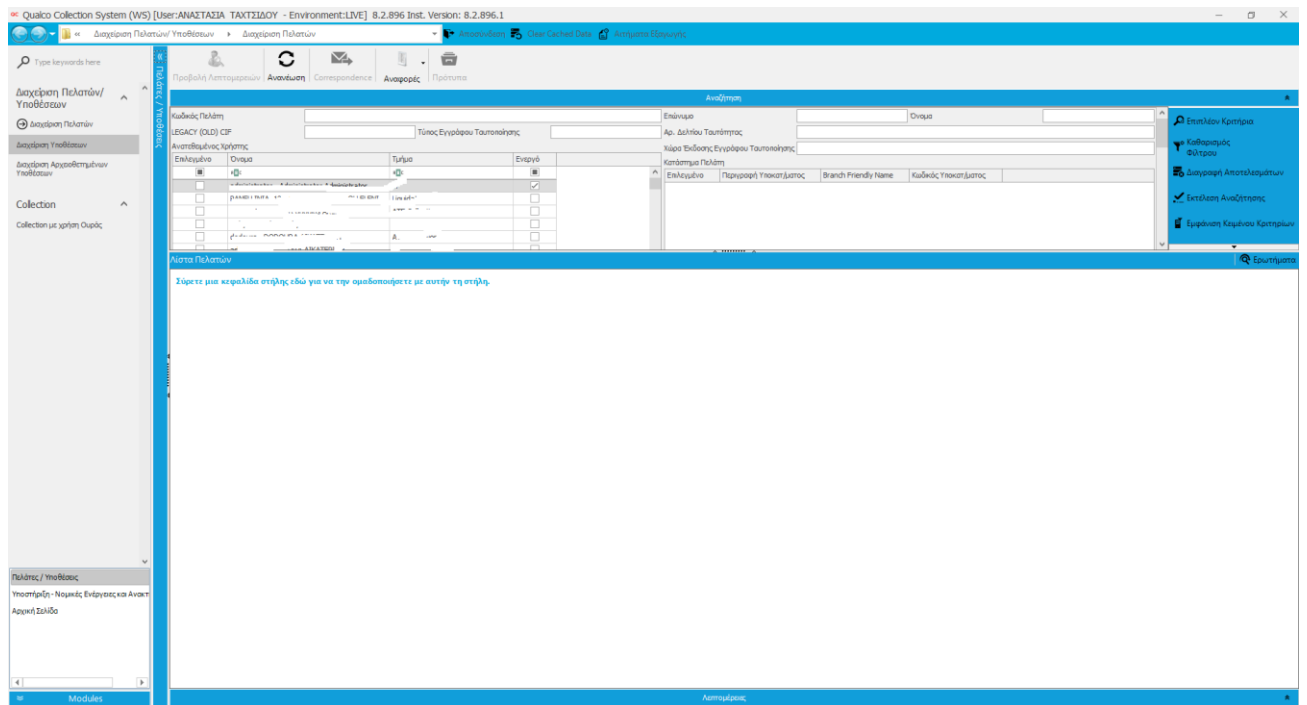
Με την καταχώρηση όλων των υποθέσεων στο λογισμικό Alma, διευκολύνει τους δικηγόρους στη διαχείριση των υποθέσεων και στο να τις έχουν όλες μαζεμένες σε ένα σημείο. Επιπλέον σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι η πρόσβαση στο εν λόγω πρόγραμμα, πραγματοποιείται με τη συνδρομή της διεύθυνσης Τεχνολογίας, όπου έχει προηγηθεί η ανάλογη δημιουργία ticket και οι χρήστες συνδέονται με προσωπικό username τους χωρίς να χρειάζεται password.

#### 7.5.4 QC

Συγκεκριμένα η Νομική Υπηρεσία χρησιμοποιεί το QC αποκλειστικά για βοηθητικούς λόγους. Καθώς η ΡQH έχει αναλάβει την εκκαθάριση των δεκαοχτώ Πιστωτικών Ιδρυμάτων, είναι αντιληπτό ότι κάθε Πιστωτικό Ίδρυμα είχε το δικό της πληροφοριακό σύστημα στο οποίο καταχωρούσε και διαχειριζόταν όλους τους πελάτες του. Οι πελάτες αυτοί, πλέον αποκαλούμενοι οφειλέτες, αποτελούν διαχείριση της ΡQH, η οποία δημιούργησε μέσω της συνδρομής της εταιρίας QUALCO το πρόγραμμα QC και μεταφόρτωσε όλους τους οφειλέτες όλων των πιστωτικών ιδρυμάτων στο πρόγραμμα αυτό.

Ωστόσο, η Νομική Υπηρεσία δεν προβαίνει στην επικαιροποίηση της καρτέλας του κάθε οφειλέτη, για το στάδιο που βρίσκεται η υπόθεσή του, αλλά είναι αρμοδιότητα άλλων τμημάτων. Η Νομική Υπηρεσία, το χρησιμοποιεί αποκλειστικά για να βρει τα στοιχεία των οφειλετών και να δει σε τι στάδιο βρίσκεται η κάθε υπόθεση (Εικόνα 7. QC). Σημειώνεται ότι η αναζήτηση των οφειλετών πραγματοποιείται μέσω την καρτέλα Διαχείριση Υποθέσεων.

Η πρόσβαση στο εν λόγω πρόγραμμα, πραγματοποιείται με τη συνδρομή της διεύθυνσης Τεχνολογίας, όπου έχει προηγηθεί η ανάλογη δημιουργία ticket και οι χρήστες συνδέονται με προσωπικό username και password.



**Εικόνα 7. QC**

## **7.5.5 Πλατφόρμες Νομικού Περιεχομένου QUALEX & ΝΟΜΟΣ**

Με τη συνδρομή της υποδιεύθυνσης της Διοικητικής Υποστήριξης, η Νομική Υπηρεσία έχει αποκτήσει συνδρομή στις πλατφόρμες Νομικού Περιεχομένου Qualex & ΝΟΜΟΣ. Μέσω αυτών οι δικηγόροι της Νομικής Υπηρεσίας, μπορούν να αναζητήσουν σχετικά με τις υποθέσεις που διαχειρίζονται Νομολογίες, Αρθρογραφία, Βιβλιογραφία, Υπουργικές Αποφάσεις, Νόμους κ.λπ.. Η συνδρομή αυτών ανανεώνεται ετησίως και η σύνδεση πραγματοποιείται με την καταχώρηση των προσωπικών usernames και passwords. Αναλυτική περιγραφή των εν λόγω πλατφορμών πραγματοποιήθηκε στο κεφάλαιο 5.

## **7.6 Συνέντευξη**

Εκτός από την συλλογή των δεδομένων και την συγκέντρωση των στοιχείων που αφορούν την αποτύπωση της παρούσας εικόνας για το πως διαχειρίζεται η διεύθυνση της Νομικής Υπηρεσίας την πληροφορία που κατέχει, πραγματοποιήθηκε και συνέντευξη με τον υποδιευθυντή της Υποδιεύθυνσης της Κεντρικής Νομικής

Υποστήριξης της Εκκαθάρισης, ο οποίος είναι δικηγόρος και καθηγητής του τμήματος Νομικής στην Κομοτηνή. Όπως ο ίδιος επιθυμεί το όνομά του δεν θα αναφερθεί.

Η συνέντευξη ήταν σε μορφή συζήτησης, ωστόσο δημιούργησα συγκεκριμένα σημεία αναφοράς, με βάση τον σκοπό και τους στόχους της παρούσας εργασίας αλλά και του θεωρητικού πλαισίου, προκειμένου να μπορέσω να κατευθύνω και να οργανώσω όσο το δυνατόν καλύτερα την συνέντευξη, ώστε στη συνέχεια να προβώ στη δημιουργία του μοντέλου.

Αρχικά, γνωστοποίησα το θέμα και το κύριο αντικείμενο της παρούσας εργασίας, προκειμένου να ενημερωθεί για αυτά που επρόκειτο να συζητηθούν. Μέσα από την συνέντευξη, λοιπόν, αρχικά τέθηκαν ερωτήσεις που αφορούσαν την οργάνωση και διαχείριση της πληροφορίας. Ο υποδιευθυντής δήλωσε ότι ως δικηγόρος και ως καθηγητής θεωρεί αδιαμφισβήτητα την οργάνωση της πληροφορίας πάρα πολύ σημαντική και ότι σε μέγιστο βαθμό ένας δικηγόρος θα πρέπει να είναι κατάλληλα πληροφοριακά εκπαιδευμένος και εξοικειωμένος με τις διαθέσιμες ψηφιακές πηγές, προκειμένου να μπορέσει να αναλάβει όσο το δυνατόν καλύτερα τις υποθέσεις που του έχουν ανατεθεί.

Στη συνέχεια, τέθηκαν ερωτήσεις που αφορούσαν τον ρόλο του βιβλιοθηκονόμου σε μια δικηγορική εταιρία. Ο υποδιευθυντής δήλωσε ότι ο ρόλος του βιβλιοθηκονόμου είναι νευραλγικός σε μία δικηγορική εταιρία και εν γένει σε μία επιχείρηση, καθώς γνωρίζει εξαιρετικά καλά τις μεθόδους οργάνωσης της πληροφορίας, την ορθή ταξινόμηση αυτής, αλλά και τη διαχείρισή της. Επίσης, επισήμανε ότι ειδικά σε μία δικηγορική εταιρία που πραγματοποιεί πρωτογενή εσωτερική εργασία – ήτοι την σύνταξη προτάσεων για δικαστήρια, τη σύνταξη δικογράφων κ.λπ., ένας βιβλιοθηκονόμος μπορεί να συνδράμει τόσο στην νομική έρευνα όσο και στην τεκμηρίωσή της. Επίσης, είναι γνωστό ότι οι δικηγόροι βασίζονται αρκετά στη βιβλιογραφία για να αιτιολογήσουν τις ενέργειες που ακολουθούν σε υποθέσεις τους, όπου η συνδρομή του βιβλιοθηκονόμου είναι εξαιρετικά πολύτιμη, καθώς έχουν εμπειρία στον κατάλληλο εμπλουτισμό της βιβλιοθήκης.

Έπειτα, ακολούθησαν ερωτήσεις που αφορούσαν τη Βιβλιοθήκη Γνώσης. Ο υποδιευθυντής ανέφερε ότι τον ενοχλεί και τον δυσκολεύει αρκετά το γεγονός ότι υπάρχουν πολλά και διαφορετικά σημεία πρόσβασης στην πληροφορία που έχει η Νομική Υπηρεσία και δυστυχώς το κάθε σημείο εμπεριέχει και διαφορετική πληροφορία. Για παράδειγμα, αν επιθυμεί να βρει το τηλέφωνο ενός υπαλλήλου της εταιρίας για να συζητήσουν κάποιο κοινό θέμα στο πλαίσιο της εργασίας τους, θα πρέπει να ελέγξει το intranet της εταιρίας. Όπως, επίσης, αν χρειάζεται το υπόδειγμα που χρησιμοποιούν για τα επιστολόχαρτα των πιστωτικών ιδρυμάτων, όταν είναι να απαντήσουν σε ερωτήματα προς τους εξωτερικούς συμβαλλόμενους. Από την άλλη, αν επιθυμεί να αναζητήσει, για παράδειγμα, κάποιο δικόγραφο υπόθεσης ή κάποια γνωμοδότηση θα χρειαστεί να αναζητήσει στο «Public» και συγκεκριμένα στον φάκελο του «Legal». Όπως, επίσης και για να βρει πληροφορίες για τους οφειλότες θα πρέπει να συνδεθεί στο QC ή αντίστοιχα για να βρει το στάδιο που βρίσκεται μια υπόθεση στο Alma. Ανέφερε, επίσης, το γεγονός ότι υπάρχει συνδρομή τόσο στη ΝΟΜΟΣ όσο και στην Qualex θα πρέπει να είναι εξοικειωμένος στο τι πληροφορία διαθέτει η κάθε πλατφόρμα ξεχωριστά και να γνωρίζει ανάλογα την ανάγκη του σε ποια να απευθυνθεί.

Όλα τα ανωτέρω παραδείγματα, είναι λίγες από τις πολλές δυσκολίες που αντιμετωπίζει ως υποδιευθυντής της Νομικής Υπηρεσίας, όπου τον δυσκολεύουν στην καθημερινή του εργασία. Για το λόγο αυτό, πρότεινε ότι ιδανικό θα ήταν να υπήρχε ένα κεντρικό σύστημα, το οποίο θα είναι εύκολο στη χρήση και θα περιλαμβάνει συγκεντρωμένη όλη την πληροφορία της Νομικής Υπηρεσίας και εν γένει της εταιρίας. Ένας συνδυασμός του intranet και του Public μαζί. Είναι τεράστιος ο όγκος δουλειάς που έχει καθημερινά ένας δικηγόρος, Γι' αυτό θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο και εύκολο. Δεν τον ενδιαφέρει ιδιαίτερα αν θα δημιουργηθεί μία βιβλιοθήκη γνώσης ή θα αποκτηθεί μία ήδη υπάρχουσα. Επισήμανε, ωστόσο, ότι απαιτείται να υπάρχει ένα άτομο ως σημείο αναφοράς – κατά προτίμηση βιβλιοθηκονόμος με νομικές γνώσεις, ο οποίος θα μπορέσει να βοηθήσει στο στήσιμο της Βιβλιοθήκης Γνώσης και θα μπορεί να διαχειριστεί και να οργανώσει την



πληροφορία κατάλληλα που να εξυπηρετεί τους δικηγόρους στην καθημερινή τους εργασία.

## Κεφάλαιο 8. Μοντέλο Ανάπτυξης μιας Βιβλιοθήκης Γνώσης

### 8.1 Περιγραφή Μοντέλου Ανάπτυξης μιας Βιβλιοθήκης Γνώσης

Όπως αναφέρθηκε στην βιβλιογραφία, η ανάπτυξη της γνώσης εξίσου σε ατομικό και σε συνεργατικό επίπεδο, ανέκαθεν προσέδιδε επιχειρηματική αξία και με την βοήθεια της τεχνολογίας έχουν δημιουργηθεί πληροφοριακά συστήματα, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους να μοιραστούν τις γνώσεις τους. Για το λόγο αυτό, με τη δημιουργία της Βιβλιοθήκης Γνώσης θα μπορέσει να εμπλουτιστεί το ψηφιακό περιεχόμενο τόσο με πρωτογενές υλικό όσο και με ψηφιοποιημένο, το οποίο θα προέρχεται είτε από τα μέλη της Νομικής Υπηρεσίας και εν γένει από την εταιρία είτε από εξωτερικές πηγές.

Όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η διεύθυνση της Νομικής Υπηρεσίας έχει πολλά σημεία στα οποία αποθηκεύει και διαχειρίζεται την πληροφορία της, όπου σε κάθε σημείο περιλαμβάνεται διαφορετικού είδους πληροφορία. Αυτό δυσκολεύει το έργο του δικηγόρου της Νομικής Υπηρεσίας, όπως ακριβώς επιβεβαίωσε ο υποδιευθυντής του τμήματος, ο οποίος επισήμανε ότι το ιδανικό θα ήταν ένα κεντρικό σύστημα το οποίο θα είναι εύχρηστο στη λειτουργία του.

Για τους παραπάνω, λόγους, ακολουθεί το προτεινόμενο μοντέλο που δημιουργήθηκε για την ανάπτυξη της Βιβλιοθήκης Γνώσης και παρουσιάζεται στο επόμενο σχήμα (Εικόνα 8. Προτεινόμενο Μοντέλο Βιβλιοθήκης Γνώσης). Σημειώνω ότι, για την ανάπτυξή του αξιοποίησα το μοντέλο DIKW για το οποίο πραγματοποίησα αναλυτική περιγραφή στο κεφάλαιο 3.2.4.

Ωστόσο, θα ακολουθήσει ο τρόπος που θα διαχωριστεί η πληροφορία που κατέχει η Νομική Υπηρεσία στη Βιβλιοθήκη Γνώσης και το πως αποτυπώθηκε το μοντέλο μου με οδηγό το μοντέλο **DIKW** – Data, Information, Knowledge, Wisdom, καθώς κρίθηκε

αναγκαίο να πραγματοποιηθούν ορισμένες τροποποιήσεις, οι οποίες είναι πιο κοντά στο να καλύψουν τις ανάγκες της Νομικής Υπηρεσίας, ακολουθώντας πάντα τη λογική του μοντέλου DIKW.

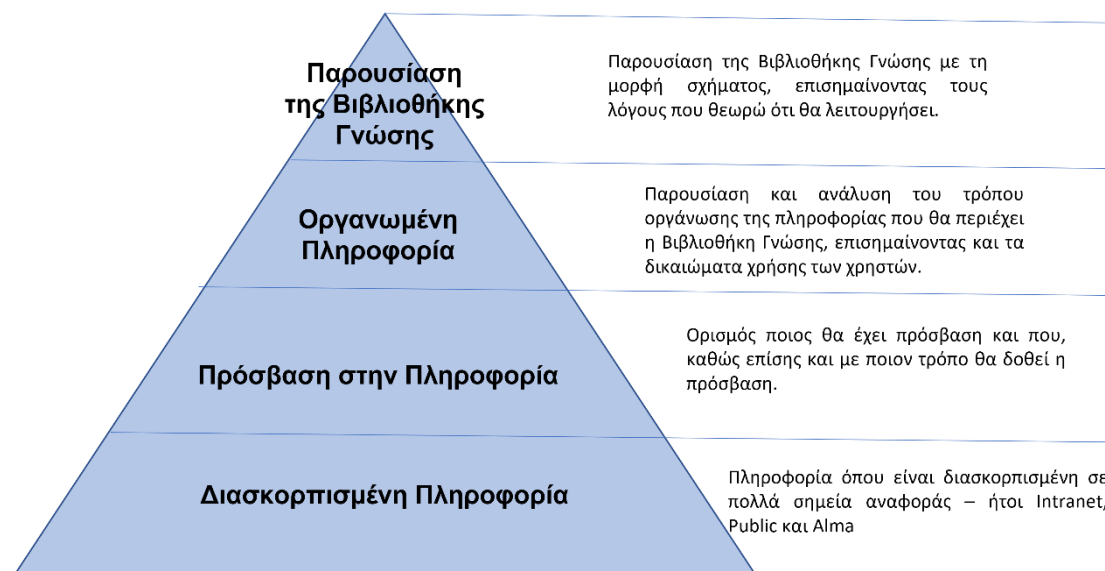
Αρχικά, τα δεδομένα όπως είδαμε αφορούν ανοργάνωτα και χωρίς επεξεργασία και σημασία σύμβολα. Ωστόσο, στο μοντέλο μου θα χαρακτηριστούν ως «**διασκορπισμένη πληροφορία**», καθώς αποτελείται απ' όλη την πληροφορία που αφορά και χρησιμοποιεί η Νομική Υπηρεσία, όπου είναι διασκορπισμένη σε πολλά σημεία αναφοράς – ήτοι Intranet, Public και Alma. Ο λόγος που μετονομάζεται το συγκεκριμένο με αυτόν τον τρόπο, είναι γιατί η πληροφορία είναι ήδη οργανωμένη από την εταιρία, όχι όμως με τον τρόπο που επιθυμεί και εξυπηρετεί την Νομική Υπηρεσία.

Στη συνέχεια, η πληροφορία όπως είδαμε είναι τα δεδομένα που έχουν επεξεργαστεί και οργανωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι χρήσιμα και απαντάνε στα ερωτήματα ποιος, τι, που και πότε. Ωστόσο, στο μοντέλο μου θα χαρακτηριστεί ως «**πρόσβαση στην πληροφορία**», όπου θα οριστεί ποιος θα έχει πρόσβαση και που, καθώς επίσης και με ποιον τρόπο θα δοθεί η πρόσβαση. Επί της ουσίας, θα απαντήσω τα ερωτήματα ποιος, τι, που και πότε, καθώς ο τρόπος οργάνωσης της πληροφορίας θα παρουσιαστεί στην επόμενη κατηγορία.

Έπειτα, η γνώση όπως είδαμε αφορά τα δεδομένα και τις πληροφορίες που τίθενται σε εφαρμογή προκειμένου να απαντήσουν σε ερωτήματα πως και γιατί. Ωστόσο, στο μοντέλο μου θα χαρακτηριστεί ως «**οργανωμένη πληροφορία**», στην οποία θα παρουσιαστεί και θα αναλυθεί ο τρόπος οργάνωσης της πληροφορίας που θα περιέχει η Βιβλιοθήκη Γνώσης, επισημαίνοντας και τα δικαιώματα χρήσης των χρηστών. Επί της ουσίας, απαντάω στα ερωτήματα πως και γιατί.

Τέλος, η σοφία όπως είδαμε αφορά την κατανόηση της γνώσης, όπου έχει περάσει από το στάδιο της αξιολόγησης και θεωρείται ως η σωστή επιλογή. Κατά τη διαδικασία αυτή διακρίνεται το σωστό με το λάθος, καθώς επίσης και το καλό με το κακό, στηριζόμενοι κυρίως στην εμπειρία. Ωστόσο, στο μοντέλο μου θα

χαρακτηριστεί ως «**Παρουσίαση της Βιβλιοθήκης Γνώσης**», όπου θα παρουσιαστεί η Βιβλιοθήκη Γνώσης – όπως αποτυπώθηκε στην κατηγορία «**οργανωμένη πληροφορία**» με τη μορφή σχήματος, επισημαίνοντας τους λόγους που θεωρώ ότι θα λειτουργήσει.



#### **Εικόνα 8. Προτεινόμενο Μοντέλο Βιβλιοθήκης Γνώσης**

Προκειμένου να μπορέσει να στηθεί η Βιβλιοθήκη Γνώσης, χρειάζεται να ξεκαθαριστούν οι βασικοί παράμετροι που τη διέπουν, ώστε να εξασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία και χρηστικότητα της. Σκοπός είναι να δημιουργηθεί ένα κεντρικό σύστημα που θα φέρει την ονομασία της Βιβλιοθήκης Γνώσης, στο οποίο θα ενσωματωθεί όλη η απαραίτητη πληροφορία που χρειάζονται οι δικηγόροι της Νομικής Υπηρεσίας στις καθημερινές τους εργασίες.

##### **8.1.1 Διασκορπισμένη Πληροφορία**

Τα σημεία αναφοράς στα οποία συλλέχθηκαν οι πληροφορίες, αποτελούν το κεντρικό σημείο της κατηγορίας αυτής.

Όπως προέκυψε από την μελέτη περίπτωσης, μέσα από την συμμετοχική παρατήρηση που πραγματοποιήθηκε και τη συνέντευξη, τα μέλη της Νομικής Υπηρεσίας αντλούν πληροφορίες κυρίως από το Intranet της εταιρίας και από τον

υπό-φάκελο «Legal» που βρίσκεται στον κοινόχρηστο φάκελο «Public» που έχει δημιουργήσει η εταιρία. Για την παρακολούθηση και διαχείριση των υποθέσεων, χρησιμοποιούν το λογισμικό του Alma Next που παρέχεται από την Νομική Βιβλιοθήκη με ετήσια συνδρομή. Τέλος, για νομική έρευνα και τεκμηρίωση, χρησιμοποιούν τις πλατφόρμες νομικού περιεχομένου Qualex και ΝΟΜΟΣ στις οποίες έχουν, επίσης, αποκτήσει πρόσβαση με ετήσια συνδρομή. Το QC δεν χρησιμοποιείται συχνά από την Νομική Υπηρεσία και όταν χρησιμοποιείται είναι στη λειτουργία read only. Για το λόγο αυτό, δεν κρίνεται αναγκαίο να ενσωματωθεί στη Βιβλιοθήκη Γνώσης.

Συνεπώς, ως βασική προϋπόθεση είναι να ξεκαθαριστεί το είδος των πληροφοριών που αντλούν και χρησιμοποιούν από το intranet και αντίστοιχα από τον φάκελο «Legal», ώστε να ενσωματωθούν στη Βιβλιοθήκη Γνώσης και παράλληλα να δημιουργηθεί η λειτουργία καταχώρησης των υποθέσεων, όπως αυτή τηρείται στο λογισμικό Alma Next που διαχειρίζονται οι δικηγόροι, προκειμένου να υπάρχει ένα σύστημα για όλα. Επίσης, στόχος είναι μέσα από τη Βιβλιοθήκη Γνώσης, να μπορεί να πραγματοποιηθεί και η Νομική Έρευνα και Τεκμηρίωση, διασυνδέοντας τη Βιβλιοθήκη με τις αντίστοιχες πλατφόρμες νομικού περιεχομένου Qualex και ΝΟΜΟΣ.

Αρχικά, έπειτα από την συλλογή στοιχείων για την αποτύπωση της παρούσας κατάστασης που επικρατεί σε ό,τι αφορά τη διαχείριση της πληροφορίας από την Νομική Υπηρεσία και εν γένει από την ΡQH, καθώς επίσης και από την συνέντευξη με τον υποδιευθυντή, προκύπτει ότι οι δικηγόροι αντλούν τις εξής πληροφορίες από το intranet της εταιρίας:

- **Νέα / Ανακοινώσεις**, που αφορούν τη δραστηριοποίηση της εταιρίας.
- **Τηλεφωνικός κατάλογος** του προσωπικού της εταιρίας.
- **Πολιτικές / Εγκύκλιοι / Διαδικασίες** και **σχετικά έντυπα** (π.χ. έντυπα αδειας, έντυπα προμήθειας κ.λπ.).

- **Πρότυπα Επιστολών** – ήτοι τα υποδείγματα για τα επιστολόχαρτα χωρισμένα ανά πιστωτικό ίδρυμα, ομοίως μορφοποιημένα.

Αντίστοιχα, από τον υπό-φάκελο «Legal» του κοινόχρηστου φακέλου «Public», αντλούν τις εξής πληροφορίες:

- **Ηλεκτρονικά Αρχεία** που αφορούν:
  - Γνωμοδοτήσεις
  - Δικαστικές Αποφάσεις – Νομολογίες
  - Υπουργικές Αποφάσεις
  - Νόμοι
  - Αρθρογραφία – Μελέτες
  - Εξουσιοδοτήσεις
  - Πληρεξούσια
- **Πρωτόκολλο – Δικόγραφα** που επιδίδονται από δικαστικούς επιμελητές, emails που αφορούν αιτήματα που αποστέλλουν οφειλέτες και εξωτερικοί συνεργάτες κ.λπ., από τα οποία όσα αφορούν διαχείρισης της Νομικής Υπηρεσίας, της «χρεώνονται» μέσω του συστήματος του πρωτοκόλλου, το οποίο διαχειρίζεται η «Διεύθυνση Πρωτοκόλλου». Σημειώνεται ότι τα δικόγραφα που επιδίδονται από τους δικαστικούς επιμελητές είναι σε έντυπη μορφή, τα οποία σαρώνονται από το προσωπικό της διεύθυνσης Πρωτοκόλλου, προκειμένου να υπάρχουν και σε ηλεκτρονική μορφή. Στη συνέχεια, η υποδιεύθυνση της Διοικητικής Υποστήριξης αποθηκεύει τα δικόγραφα αυτά στο φάκελο του «Legal» και συγκεκριμένα στον υπό-φάκελο «ΑΡΧΕΙΟ ΔΙΚΟΓΡΑΦΩΝ PUBLIC».
- **Εκπαιδευτικό υλικό**, το οποίο προκύπτει από τα σεμινάρια νομικού περιεχομένου που παρακολουθούν ανά τακτά διαστήματα οι δικηγόροι. Όταν ολοκληρωθεί η παρακολούθηση του σεμιναρίου, η Διοικητική Υποστήριξη είναι υπεύθυνη για την αποθήκευση και ταξινόμηση του υλικού.

- **Βιβλιοθήκη Νομικής Υπηρεσίας**, όπου υπεύθυνη για τον εμπλουτισμό τίτλων, οργάνωση, καταλογογράφηση και εν γένει διαχείρισή του είναι η Διοικητική Υποστήριξη.
  - Κατάλογος Βιβλίων Νομικής Υπηρεσίας
  - Κατάλογος Περιοδικών Νομικής Υπηρεσίας
- **Δηλώσεις Ανάθεσης** υποθέσεων προς τα εξωτερικά συνεργαζόμενα δικηγορικά γραφεία. Οι δικηγόροι της Νομικής Υπηρεσίας, δεν ασχολούνται με την μάχιμη δικηγορία, δηλαδή δεν αγορεύουν. Ωστόσο, όλες τις υποθέσεις που διαχειρίζονται τις αναθέτουν στην λίστα των συνεργαζόμενων δικηγορικών γραφείων / εταιριών, η οποία λίστα προέκυψε με διαφανή τρόπο – ήτοι με την διεξαγωγή ενός διαγωνισμού, του οποίου η πρόσκληση με τα απαιτούμενα προσόντα και καταβολή δικαιολογητικών αναρτήθηκε στην ιστοσελίδα της ΡQH. Στη συνέχεια, οι ενδιαφερόμενοι που εκδήλωσαν ενδιαφέρον, πέρασαν από το στάδιο της αξιολόγησης όπου πραγματοποιήθηκε από την επιτροπή που ορίστηκε από την εταιρία και τέλος, η επιτροπή όρισε την τελική λίστα με βάση αυτούς που πληρούν τις προϋποθέσεις της Πρόσκλησης. Έτσι, λοιπόν, οι δηλώσεις ανάθεσης αποστέλλονται σε δικηγορικά γραφεία της λίστας με τα συνεργαζόμενα και προκύπτουν με δύο τρόπους: Είτε μέσω πρόχειρου διαγωνισμού Request for Proposals (RfPs) είτε μέσω απευθείας ανάθεσης.
  - Τα RfPs γίνονται κυρίως στις κρίσιμες υποθέσεις, όπου όλη την διαδικασία έχει αναλάβει η Διοικητική Υποστήριξη. Ο δικηγόρος της Νομικής Υπηρεσίας που διαχειρίζεται την υπόθεση, αποστέλλει ένα σύντομο ιστορικό της υπόθεσης στη Διοικητική Υποστήριξη. Στη συνέχεια, η Διοικητική Υποστήριξη ανάλογα με τη φύση της υπόθεσης, αποστέλλει στα δικηγορικά γραφεία που ασχολούνται με παρόμοιας φύσης υποθέσεις, ζητώντας αρχικά τη δήλωση μη σύγκρουσης συμφερόντων και εφόσον απαντήσουν ότι δεν υφίσταται σύγκρουση, τότε προωθούν το συνοπτικό ιστορικό της υπόθεσης ζητώντας την οικονομική τους προσφορά. Τέλος,

επιλέγεται η πιο οικονομικά συμφέρουσα, δηλαδή αυτή με την χαμηλότερη τιμή και στη συνέχεια, συντάσσεται και υπογράφεται η εν λόγω δήλωση ανάθεσης.

- Η απευθείας ανάθεση πραγματοποιείται από τους ίδιους τους δικηγόρους της Νομικής Υπηρεσίας, όπου αφορούν όχι τόσο κρίσιμες υποθέσεις ή υποθέσεις που αποτελούν συνέχεια παλαιάς ανάθεσης.

Στη συνέχεια, αυτές οι υποθέσεις που διαχειρίζονται οι δικηγόροι της Νομικής Υπηρεσίας είναι καταχωρημένες στο λογισμικό Alma Next της Νομικής Βιβλιοθήκης.

Οι πληροφορίες που καταχωρούνται στο λογισμικό είναι οι εξής:

- Το όνομα της «**Υπόθεσης**» όπου συνήθως είναι αντίστοιχο με το όνομα του αντιδίκου / οφειλέτη.
- Το «**Πιστωτικό Ίδρυμα**» στο οποίο υπάγεται ο οφειλέτης.
- Την **υποδιεύθυνση της Νομικής Υπηρεσίας** που έχει αναλάβει την υπόθεση αυτή – είτε είναι η Υποδιεύθυνση Κεντρικής Νομικής Υποστήριξης Εκκαθάρισης είτε η Υποδιεύθυνση διαχείρισης Νομικών Ενεργειών Χαρτοφυλακίων Corporate & Retail. Κατ' επέκταση ο **υπεύθυνος δικηγόρος της Νομικής Υπηρεσίας** που έχει αναλάβει αυτή την υπόθεση.
- Το **εξωτερικό συνεργαζόμενο δικηγορικό γραφείο** που έχει αναλάβει την εκπροσώπηση της υπόθεσης.
- Την παρακολούθηση των **δικασίμων** και όλων των απαιτούμενων **ενεργειών** και **κινήσεων** της υπόθεσης.
- Τα **έγγραφα** που σχετίζονται με την υπόθεση – ήτοι δικόγραφα, δηλώσεις ανάθεσης, ηλεκτρονική αλληλογραφία (emails) κ.λπ..

Ακόμη, προκύπτουν οι ανάγκες νομικής έρευνας και τεκμηρίωσης τόσο για τις υποθέσεις που έχουν αναλάβει οι δικηγόροι της Νομικής Υπηρεσίας, όσο και για υποθέσεις άλλων τμημάτων της ΡQH, που ζητάνε τη συνδρομή της Νομικής Υπηρεσίας. Έτσι, είναι αντιληπτό ότι οι δικηγόροι χρησιμοποιούν αρκετά συχνά τις πλατφόρμες νομικού περιεχομένου.



### 8.1.2 Πρόσβαση στην Πληροφορία

Ο ορισμός του ποιος θα έχει πρόσβαση και που, καθώς επίσης και με ποιον τρόπο θα του δοθεί η πρόσβαση, αποτελούν το κεντρικό σημείο της κατηγορίας αυτής.

Είναι αρκετά σημαντικό να αποσαφηνιστούν τα δικαιώματα προσβάσεων των χρηστών της Βιβλιοθήκης Γνώσης. Αυτό φυσικά, θα πραγματοποιηθεί με τη συνδρομή της διεύθυνσης Τεχνολογίας. Ωστόσο, όπως ανέφερε και ο υποδιευθυντής στην συνέντευξή του, σημαντικό είναι να υπάρχει ένα άτομο ως σημείο αναφοράς, το οποίο θα είναι υπεύθυνο για την εν γένει οργάνωση και διαχείριση όλης της πληροφορίας που θα συμπεριληφθεί στη Βιβλιοθήκη Γνώσης. Ωστόσο, καθώς είναι μεγάλος ο όγκος της πληροφορίας που υπάρχει στην Νομική Υπηρεσία και είναι πολλά τα μέλη που εξυπηρετεί, ως σημείο αναφοράς και υπεύθυνη για την οργάνωση, ταξινόμηση και διαχείριση της Βιβλιοθήκης Γνώσης θα είναι η υποδιεύθυνση της Διοικητικής Υποστήριξης, όπου αποτελείται από τρία άτομα. Αυτό, αποφασίστηκε για λόγους back up σε περίπτωση άδειας είτε κανονικής είτε αναρρωτικής, σε περίπτωση παραίτησης κ.λπ.. Ωστόσο, κύριος διαχειριστής θα είναι ένα άτομο, όπου τα άλλα δύο θα του κάνουν το back up όταν και όπου χρειάζεται, καθώς θα γνωρίζουν ακριβώς τα ίδια. Για το λόγο αυτό, λοιπόν, η δημιουργία της Βιβλιοθήκης Γνώσης θα γίνει με τη συνεργασία μεταξύ της υποδιεύθυνσης της Διοικητικής Υποστήριξης και της Διεύθυνσης Τεχνολογίας.

Η υποδιεύθυνση της Διοικητικής Υποστήριξης, θα είναι υπεύθυνη για τον ορισμό των προσβάσεων που θα έχουν τα μέλη της Νομικής Υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, θα ορίσουν σε ποιες πληροφορίες θα έχουν πρόσβαση όλοι οι δικηγόροι και σε ποιες θα έχουν ορισμένοι δικηγόροι της Νομικής Υπηρεσίας. Επισημαίνεται, ότι η Διοικητική Υποστήριξη θα έχει πρόσβαση σε όλες τις λειτουργίες της βιβλιοθήκης.

Ωστόσο, ο τρόπος σύνδεσης στην βιβλιοθήκη, θα είναι αρκετά απλός. Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο που αφορά την αποτύπωση της παρούσας κατάστασης στον υπό μελέτη οργανισμό, όλοι οι υπάλληλοι κατά την πρόσληψή τους στην ΡQH έχουν ένα μοναδικό «username» το οποίο έχει στην αρχή το γράμμα «u»

και συνοδεύεται από πέντε ψηφία. Με αυτό συνδέονται στον υπολογιστή τους προσθέτοντας και τον προσωπικό κωδικό πρόσβασης «password». Επιπλέον, ο κάθε υπολογιστής, έχει και τον δικό του μοναδικό αριθμό, όπου αποτελείται από το όνομα της εταιρίας με μικρά γράμματα «ρηη» και συνοδεύεται από τρία ψηφία.

Με αυτά τα δύο, λοιπόν, δηλαδή το username και το όνομα του υπολογιστή, δίνεται η δυνατότητα στη διεύθυνση Τεχνολογίας, να προσαρμόσουν τις προσβάσεις όλου του προσωπικού ανάλογα με τη θέση και τις ανάγκες της εργασίας τους. Με αυτόν τον τρόπο, θα οριστούν και οι προσβάσεις που θα έχουν τα μέλη της Νομικής Υπηρεσίας στην Βιβλιοθήκη Γνώσης.

Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται η Βιβλιοθήκη Γνώσης να αναπτυχθεί σε ένα ιδιωτικό δίκτυο υπολογιστών, που θα χρησιμοποιεί έννοιες και τεχνολογίες παρόμοιες με του Διαδικτύου ή μιας ιστοσελίδας, όπου θα έχουν πρόσβαση μόνο εξουσιοδοτημένοι χρήστες, όπου θα συνδέονται με κωδικό πρόσβασης. Δηλαδή, όπως ακριβώς είναι και το Intranet της εταιρίας, μόνο που σε αυτό θα έχει πρόσβαση αποκλειστικά η Διεύθυνση της Νομικής Υπηρεσίας και όχι όλη η ΡQH. Άλλωστε, όπως αναγράφεται και στην αλληλογραφία, το Intranet μπορεί να λειτουργήσει ως βιβλιοθήκη γνώσης. Προκειμένου, να μπορέσει να υλοποιηθεί αυτό, με τη συνδρομή της διεύθυνσης Τεχνολογίας θα επιτευχθεί η υλοποίηση όλων των παραμέτρων που θα τεθούν και κατ' επέκταση θα μεταφέρει τη Βιβλιοθήκη Γνώσης από τη θεωρία του σχεδιασμού στην πράξη.

Εφόσον, η Βιβλιοθήκη Γνώσης θα στηθεί με την ίδια λογική του intranet, θα δοθεί πρόσβαση στην Βιβλιοθήκη Γνώσης από τη διεύθυνση Τεχνολογίας σε όλα τα μέλη της Νομικής Υπηρεσίας και μόνο σε αυτούς. Θα χρησιμοποιηθούν μόνο τα usernames των μελών της Νομικής Υπηρεσίας, καθώς επίσης και το όνομα του υπολογιστή που τους αντιστοιχεί. Με αυτόν τον τρόπο, όπως ακριβώς συμβαίνει και με το intranet, μόλις κάποιο από τα μέλη κάνει είσοδο στον υπολογιστή του, ανοίγοντας το πρόγραμμα περιήγησης – ήτοι google chrome, mozilla firefox, edge κ.λπ., θα ανοίγει αυτόματα και η σελίδα της Βιβλιοθήκης Γνώσης.

Αναλυτικά στο ποιος θα έχει πρόσβαση και που, θα καταγραφούν παρακάτω στον τρόπο ανάπτυξης της Βιβλιοθήκης Γνώσης.

### **8.1.3 Οργανωμένη Πληροφορία**

Ο τρόπος με τον οποίο θα οργανωθεί και θα ταξινομηθεί όλη η πληροφορία που κατέχει και διαχειρίζεται η Νομική Υπηρεσία αποτελεί κεντρικό σημείο της κατηγορίας αυτής.

Τα ανωτέρω αναφερόμενα, θα χρησιμοποιηθούν ως χαρτογράφηση για τον τρόπο που θα οργανωθεί και θα ταξινομηθεί όλη η πληροφορία της Νομικής Υπηρεσίας στην Βιβλιοθήκη Γνώσης. Ενώ η αναζήτηση σε όλη τη βιβλιοθήκη γνώσης, θα μπορεί να πραγματοποιηθεί με «λέξεις / κλειδιά και με σύνθετη αναζήτηση».

Αρχικά, η Βιβλιοθήκη Γνώσης, θα χωριστεί σε τρεις βασικές ενότητες οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω:

1. Εταιρική Λειτουργία
2. Διεύθυνση Νομικής Υπηρεσίας
3. Υποδιευθύνσεις Νομικής Υπηρεσίας

#### **8.1.3.1 Εταιρική Λειτουργία**

Στην Εταιρική Λειτουργία, πρόκειται να εισαχθούν όλες αυτές οι πληροφορίες που έχουν ανασυρθεί από το intranet της εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα:

- **Νέα / Ανακοινώσεις**, που αφορούν τη δραστηριοποίηση της εταιρίας.
- **Τηλεφωνικός κατάλογος**
  - Προσωπικού της εταιρίας.
  - Εξωτερικών συνεργαζόμενων δικηγορικών γραφείων / εταιριών, συμβολαιογράφων και δικαστικών επιμελητών.
- **Πολιτικές / Εγκύκλιοι / Διαδικασίες**
  - Σχετικά έντυπα (π.χ. έντυπα αδειας, έντυπα προμήθειας κ.λπ.).

- **Πρότυπα Επιστολών** – ήτοι τα υποδείγματα για τα επιστολόχαρτα χωρισμένα ανά πιστωτικό ίδρυμα, ομοίως μορφοποιημένα.

Στην συγκεκριμένη ενότητα, θα έχουν πρόσβαση εξίσου όλα τα μέλη της Νομικής Υπηρεσίας. Ωστόσο, οποιαδήποτε αλλαγή θα πραγματοποιείται στο intranet της εταιρίας, θα πρέπει η διεύθυνση Τεχνολογίας να παραδίδει το επικαιροποιημένο υλικό στη διοικητική υποστήριξη, προκειμένου να πραγματοποιούν τις εν λόγω αλλαγές στη βιβλιοθήκη γνώσης.

### 8.1.3.2 Διεύθυνση Νομικής Υπηρεσίας

Σε αυτή την ενότητα, θα ενσωματωθούν, κυρίως, οι πληροφορίες που έχουν ανασυρθεί από τον φάκελο του «Legal» στο «Public».

Πιο συγκεκριμένα:

- **Ηλεκτρονικά Αρχεία** τα οποία θα κατηγοριοποιούνται ως εξής:
  - **Θεσμική και Εταιρική Λειτουργική Εκκαθάριση:**
    - Γνωμοδοτήσεις
    - Δικαστικές Αποφάσεις – Νομολογίες
    - Υπουργικές Αποφάσεις
    - Εξουσιοδοτήσεις
    - Πληρεξούσια
  - **Νόμοι**
  - **Σχετική Αρθρογραφία – Μελέτες**

Στην συγκεκριμένη κατηγορία, θα έχουν πρόσβαση εξίσου όλα τα μέλη της Νομικής Υπηρεσίας. Ωστόσο, υπεύθυνος για την ενσωμάτωση και διαχείριση του περιεχομένου θα είναι αποκλειστικά η διοικητική υποστήριξη.

- **Εκπαιδευτικό υλικό** από τα σεμινάρια νομικού περιεχομένου που έχουν παρακολουθήσει οι δικηγόροι της Νομικής Υπηρεσίας. Προκειμένου, σε

περίπτωση που επιθυμούν να θυμηθούν κάτι να μπορούν να ανατρέξουν εύκολα και γρήγορα.

Στην συγκεκριμένη κατηγορία, θα έχουν πρόσβαση εξίσου όλα τα μέλη της Νομικής Υπηρεσίας. Ωστόσο, υπεύθυνος για την ενσωμάτωση και διαχείριση του περιεχομένου θα είναι αποκλειστικά η διοικητική υποστήριξη.

- **Βιβλιοθήκη Νομική Υπηρεσίας**, όπου υπεύθυνη για τον εμπλουτισμό τίτλων, οργάνωση, καταλογογράφηση και εν γένει διαχείρισή του είναι η Διοικητική Υποστήριξη.
  - Κατάλογος Βιβλίων Νομικής Υπηρεσίας
  - Κατάλογος Περιοδικών Νομικής Υπηρεσίας

Στην συγκεκριμένη κατηγορία, θα έχουν πρόσβαση εξίσου όλα τα μέλη της Νομικής Υπηρεσίας. Ωστόσο, υπεύθυνος για την ενσωμάτωση και διαχείριση του περιεχομένου θα είναι αποκλειστικά η διοικητική υποστήριξη. Επίσης, σημειώνεται ότι για τις ανάγκες καταλογογράφησης, θα χρησιμοποιηθεί το πρότυπο Dublin Core, καθώς είναι το πιο εύκολο στη συμπλήρωση των πεδίων. Αυτό, γιατί δεδομένου ότι μόνο το ένα από τα τρία άτομα της διοικητικής υποστήριξης είναι βιβλιοθηκονόμος, δεν είναι εφικτό να διδαχθούν τα άλλα πρότυπα (π.χ. marc21 κ.λπ.) τα άλλα δύο άτομα.

- **Πρωτόκολλο – Δικόγραφα**, όπως αναφέρθηκε η «χρέωση» των δικογράφων πραγματοποιείται συστημικά από τη διεύθυνση του Πρωτοκόλλου και η διοικητική υποστήριξη της Νομικής Υπηρεσίας είναι υπεύθυνη για την οργάνωσή τους. Ωστόσο, καθώς η διοικητική υποστήριξη, προτού αποδεχτεί τα εν λόγω δικόγραφα, ελέγχει πρώτα σε όλα τα αρχεία, αλληλογραφία κ.λπ., αν πράγματι αφορούν διαχείρισης της Νομικής Υπηρεσίας. Παράλληλα, ελέγχει και σε ποια υποδιεύθυνση της Νομικής Υπηρεσίας αφορά και ως εκ τούτου θα το διαχειριστεί - ήτοι στην Υποδιεύθυνση Κεντρικής Νομικής Υποστήριξης Εκκαθάρισης ή στην

Υποδιεύθυνση διαχείρισης Νομικών Ενεργειών Χαρτοφυλακίων Corporate & Retail. Για το λόγο αυτό, η συγκεκριμένη κατηγορία θα χωριστεί ως εξής:

- **Legal Central**
- **Legal Corporate / Retail**

Στην συγκεκριμένη κατηγορία, υπεύθυνος για την ενσωμάτωση και διαχείριση του περιεχομένου θα είναι αποκλειστικά η διοικητική υποστήριξη, η οποία θα έχει πρόσβαση σε όλο το περιεχόμενο. Ωστόσο, τα μέλη της υποδιεύθυνσης Κεντρικής Νομικής Υποστήριξης Εκκαθάρισης, θα έχουν πρόσβαση μόνο στα δικόγραφα που θα περιέχονται στο «Legal Central» και αντίστοιχα τα μέλη της υποδιεύθυνσης διαχείρισης Νομικών Ενεργειών Χαρτοφυλακίων Corporate & Retail στα δικόγραφα που θα περιέχονται στο «Legal Corporate / Retail».

- **Νομική Έρευνα και Τεκμηρίωση**, όπου με τη συνδρομή της διεύθυνσης Τεχνολογίας, θα πραγματοποιηθεί η διασύνδεση με τις πλατφόρμες νομικού περιεχομένου Qualex και ΝΟΜΟΣ με την χρήση api ή javascript. Ενώ για τις πλατφόρμες έχουν ούτως ή άλλως ετήσια συνδρομή. Η αναζήτηση θα πραγματοποιείται με λέξεις κλειδιά και φράσεις. Ωστόσο, επειδή δεν θα είναι εφικτή όλη η ανάκτηση της πληροφορίας και ίσως να μην το επιτρέπουν οι πλατφόρμες, ως εναλλακτική λύση είναι να προστεθούν οι υπερσύνδεσμοι των ιστοσελίδων αυτών, όπου θα μπορούν να μεταφερθούν άμεσα και γρήγορα οι δικηγόροι με ένα κλικ με το ποντίκι. Για την είσοδό τους στις πλατφόρμες αυτές θα χρειαστεί να καταχωρήσουν το username και password που έχει δοθεί από τους πάροχους αυτών των πλατφορμών.

Στην συγκεκριμένη κατηγορία, θα έχουν πρόσβαση εξίσου όλα τα μέλη της Νομικής Υπηρεσίας. Ωστόσο, σε αυτήν την κατηγορία δεν χρειάζεται κάποια ενσωμάτωση περιεχομένου.

- **Forum Συζήτησης**, στο οποίο θα πραγματοποιούνται συζητήσεις από όλη την Νομική Υπηρεσία. Θα δοθεί η δυνατότητα δημιουργίας ομάδων σε

περίπτωση που επιθυμούν κάποια από τα μέλη της Νομικής Υπηρεσίας να συζητήσουν κάποιο θέμα, το οποίο δεν αφορά όλους.

Στην συγκεκριμένη κατηγορία, θα έχουν πρόσβαση εξίσου όλα τα μέλη της Νομικής Υπηρεσίας.

### **8.1.3.3 Υποδιευθύνσεις Νομικής Υπηρεσίας**

Στην ενότητα αυτή, θα δημιουργηθεί μία βάση δεδομένων στην οποία θα καταχωρούνται όλες οι υποθέσεις που αφορούν διαχείρισης της Νομικής Υπηρεσίας.

Η ενότητα θα χωριστεί στις υποδιευθύνσεις της Νομικής Υπηρεσίας, ήτοι:

- **Legal Central**
- **Legal Corporate / Retail**
- **Legal Administration**

Στις υπό-ενότητες **Legal Central και Legal Corporate / Retail**, θα έχει ενσωματωθεί η βάση δεδομένων.

Όμως στο Legal Central θα φαίνονται μόνο οι υποθέσεις που διαχειρίζεται η υποδιεύθυνση Κεντρικής Νομικής Υποστήριξης Εκκαθάρισης και θα έχουν πρόσβαση τα μέλη της τόσο για καταχώρηση και επικαιροποίηση όσο και για απλή αναζήτηση.

Αντίστοιχα, στο Legal Corporate / Retail θα φαίνονται μόνο οι υποθέσεις που διαχειρίζεται η υποδιεύθυνση διαχείρισης Νομικών Ενεργειών Χαρτοφυλακίων Corporate & Retail και θα έχουν πρόσβαση τα μέλη της τόσο για καταχώρηση και επικαιροποίηση όσο και για απλή αναζήτηση.

Σημειώνεται ότι η διοικητική υποστήριξη θα έχει πρόσβαση και στις δύο αυτές ενότητες και θα έχει εξίσου τα δικαιώματα καταχώρησης και επικαιροποίησης των υποθέσεων. Αυτό για την περίπτωση που οι υποδιευθύνσεις χρειαστούν οποιαδήποτε υποστήριξη, λόγω φόρτου εργασίας.

Η βάση δεδομένων, θα έχει τη λογική του λογισμικού Alma Next, όπου θα καταγραφούν οι εξής πληροφορίες, στη μορφή καρτελών:

ΥΠΟΘΕΣΗ	ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΚΗΓΟΡΟΣ ΝΥ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΔΙΚΗΓΟΡΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ	ΣΥΝΟΠΤΙΚΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ	ΚΙΝΗΣΕΙΣ	ΕΓΓΡΑΦΑ
---------	---------------------	------------------------------	---	-----------------------	----------	---------

- Στην «**Υπόθεση**» θα αναγράφεται το όνομα του αντιδίκου / οφειλέτη.
- Στο «**Πιστωτικό Ίδρυμα**» θα αναγράφεται αυτό στο οποίο υπάγεται ο οφειλέτης. Σημειώνεται, ότι όλα τα Πιστωτικά Ιδρύματα, θα έχουν ενσωματωθεί με τη μορφή του drop down list, ώστε οι δικηγόροι της Νομικής Υπηρεσίας απλώς να επιλέξουν και να μην χάσουν χρόνο με το να τα γράφουν.
- Στο «**Υπεύθυνος δικηγόρος της Νομικής Υπηρεσίας**», το όνομα του δικηγόρου που έχει αναλάβει τη διαχείριση αυτής της υπόθεσης.
- Στο «**Εξωτερικό Συνεργαζόμενο Δικηγορικό Γραφείο**», το γραφείο στο οποίο έχει γίνει η ανάθεση είτε μέσω RfP είτε με απευθείας ανάθεση. Σημειώνεται, ότι όλα τα συνεργαζόμενα δικηγορικά γραφεία, θα έχουν ενσωματωθεί με τη μορφή του drop down list, ώστε οι δικηγόροι της Νομικής Υπηρεσίας απλώς να επιλέξουν και να μην χάσουν χρόνο με το να τα γράφουν.
- Στο «**Συνοπτικό Ιστορικό**», την καταγραφή και παρακολούθηση των **δικασίμων** και όλων των απαιτούμενων **ενεργειών** που έχουν πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο της μέχρι τώρα διαχείρισης της υπόθεσης.
- Στις «**Κινήσεις**», η καταγραφή των ερχόμενων δικασίμων όπου θα συνδέεται με το ημερολόγιο του υπολογιστή και θα αποστέλλει υπενθυμίσεις.
- Στα «**Έγγραφα**», θα καταχωρούνται όλα τα έγγραφα που σχετίζονται με την υπόθεση – ήτοι δικόγραφα, δηλώσεις ανάθεσης, ηλεκτρονική αλληλογραφία (emails) κ.λπ., με την λειτουργία επισύναψης αρχείου από τον υπολογιστή του χρήστη.



Τέλος, στην υπό-ενότητα **Legal Administration** θα καταχωρούνται αναλυτικά όλα τα **RfPs** που έχει διαχειριστεί η διοικητική υποστήριξη. Πιο συγκεκριμένα, θα καταγράφονται λεπτομερώς όλα τα βήματα που έχουν ακολουθήσει από την αποστολή δήλωσης μη σύγκρουσης συμφερόντων μέχρι την ημερομηνία υπογραφής της δήλωσης ανάθεσης.

Αναλυτικά:

Ως σημείο αναφοράς στην αναζήτηση θα τίθεται το όνομα του οφειλέτη – ήτοι της υπόθεσης.

Αρχικά, θα καταγράφεται η ημερομηνία έναρξης του RfP, όπου είναι όταν αποστέλλει η διοικητική υποστήριξη για μη σύγκρουση συμφερόντων στα δικηγορικά γραφεία. Στη συνέχεια, η καταγραφή των απαντήσεων από τα δικηγορικά γραφεία και η ημερομηνία απάντησής τους.

Έπειτα, θα καταγράφεται η ημερομηνία αποστολής του συνοπτικού ιστορικού, μαζί με το συνοπτικό ιστορικό, όπως απεστάλη στα δικηγορικά γραφεία προκειμένου να αποστείλουν την οικονομική τους προσφορά. Εν συνεχεία, θα καταγράφονται αναλυτικά όλες οι οικονομικές προσφορές όπως απεστάλησαν από τα δικηγορικά γραφεία μαζί και με την ημερομηνία αποστολής τους.

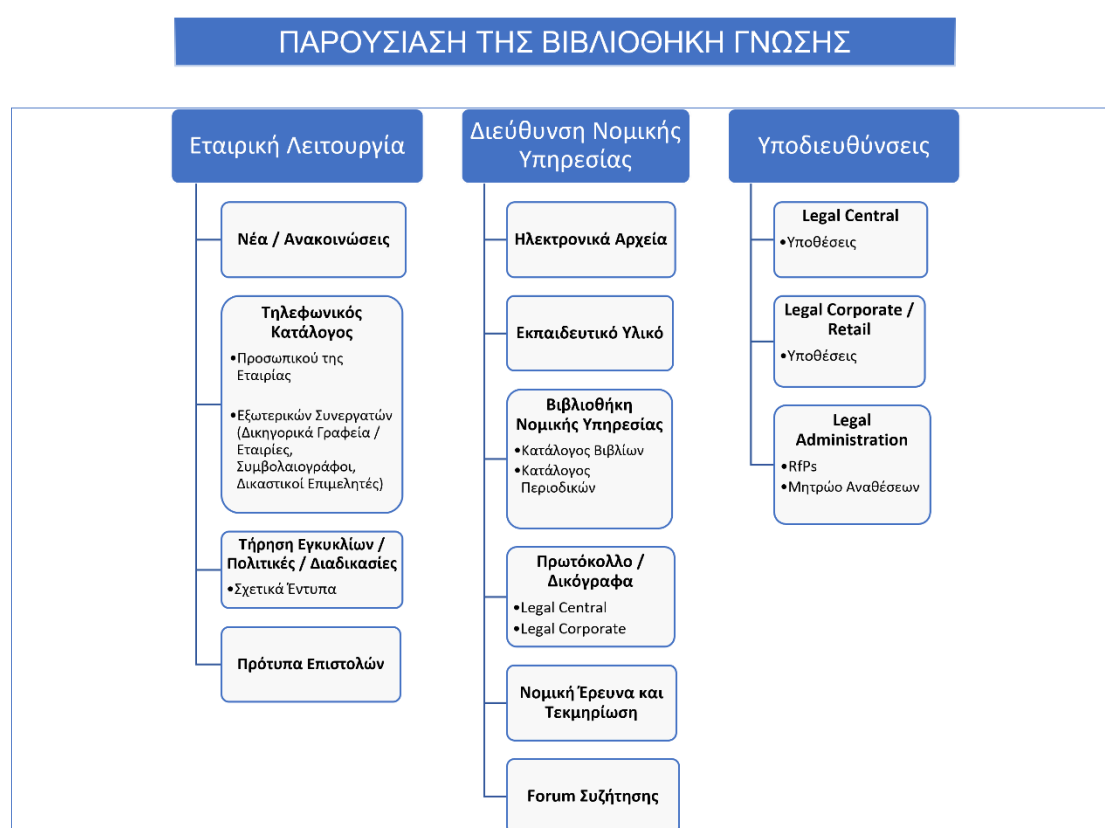
Τέλος, θα καταγράφεται σε ποιο δικηγορικό γραφείο ανατέθηκε η υπόθεση και με βάση ποιο κριτήριο επιλέχθηκε (οικονομικότερη προσφορά, λόγω εμπειρίας κ.λπ.), καθώς επίσης και η ημερομηνία υπογραφής της δήλωσης ανάθεσης από το δικηγορικό γραφείο.

Επιπλέον, θα διατηρείται ένα αρχείο με όλες τις απευθείας αναθέσεις των υποθέσεων στα δικηγορικά γραφεία, το οποίο θα έχει τη μορφή excel και αυτό θα επικαιροποιείται κάθε εβδομάδα.

Στην υπό-ενότητα **Legal Administration**, δικαίωμα καταχώρησης και επεξεργασίας θα έχουν μόνο τα μέλη της διοικητικής υποστήριξης, ενώ τα υπόλοιπα μέλη της Νομικής Υπηρεσίας θα έχουν μόνο το δικαίωμα ανάγνωσής τους.

### 8.1.4 Παρουσίαση της Βιβλιοθήκης Γνώσης

Όλα τα ανωτέρω αναφερόμενα, που αφορούν τον τρόπο ανάπτυξης της Βιβλιοθήκης Γνώσης, αποτυπώνονται επιγραμματικά στο παρακάτω σχήμα (Εικόνα 9. Βιβλιοθήκη Γνώσης – Εργαλείο).



**Εικόνα 9. Βιβλιοθήκη Γνώσης – Εργαλείο**

Θεωρώ ότι το μοντέλο μου θα λειτουργήσει για τους εξής λόγους:

Αρχικά, έχουν συλλεχθεί όλες οι χρήσιμες πληροφορίες, απ' όλα τα σημεία αναφοράς που χρησιμοποιούν τα μέλη της διεύθυνσης της Νομικής Υπηρεσίας στις καθημερινές του εργασίες και έχουν συγκεντρωθεί σε ένα σύστημα, ακριβώς όπως επισημάνθηκε στη συνέντευξη.

Επιπλέον, ο τρόπος ταξινόμησης και εν γένει οργάνωσής της, είναι απλός και εύχρηστος. Η λογική που χρησιμοποιήθηκε πίσω από την ανάπτυξη της βιβλιοθήκης γνώσης, είναι να χωριστούν οι ενότητες σύμφωνα με τα σημεία αναφοράς που συλλέχθηκαν οι πληροφορίες. Πιο συγκεκριμένα, στην «Εταιρική Λειτουργία», τοποθετήθηκαν οι πληροφορίες που χρησιμοποιεί η Νομική Υπηρεσία στο Intranet. Αντίστοιχα, στην ενότητα «Διεύθυνση Νομικής Υπηρεσίας» οι πληροφορίες από το Public και στην ενότητα «Υποδιευθύνσεις Νομικής Υπηρεσίας» οι πληροφορίες από το Alma Next.

Ακόμη, ο τρόπος σύνδεσης στο σύστημα είναι εξίσου απλός, χωρίς να χρειάζεται κάποια επιπλέον ενέργεια σύνδεσης από τους δικηγόρους, καθώς κατά την είσοδό τους στο λογαριασμό των Windows, δηλαδή στον υπολογιστή τους, θα είναι συνδεδεμένοι και στο σύστημα.

Επίσης, έχει οριστεί ένα άτομο ως σημείο αναφοράς, που είναι υπεύθυνο για τον εμπλουτισμό του περιεχομένου στη Βιβλιοθήκη Γνώσης, καθώς επίσης και στο να συνδράμει τους δικηγόρους σε ό,τι χρειαστούν.

Ο τρόπος αναζήτησης είναι εξίσου εύκολος, καθώς μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με «λέξεις κλειδιά» είτε με «σύνθετη αναζήτηση», και αναζητά ταυτόχρονα σε όλη την βιβλιοθήκη γνώσης.

Ωστόσο τα σημεία που χρήζουν περαιτέρω μελέτη, είναι η online διασύνδεση της βιβλιοθήκης γνώσης με τις πλατφόρμες νομικού περιεχομένου Qualex και ΝΟΜΟΣ, όπου προτείνεται να πραγματοποιηθεί με την χρήση api ή javascript. Το θέμα αυτό χρήζει περαιτέρω διερεύνησης.

## **8.2 Χρήση Microsoft Office 365 και Microsoft Teams**

Επιπλέον και δεδομένου ότι η εταιρία χρησιμοποιεί το «outlook.com» της Microsoft για την ανταλλαγή ηλεκτρονικών μηνυμάτων, θα μπορούσε επίσης να χρησιμοποιήσει και τις υπηρεσίες της Microsoft Office 365. Η Microsoft Office 365

ανήκει στις υπηρεσίες cloud computing, όπου έδωσε την δυνατότητα επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των χρηστών σε απευθείας σύνδεση. Αρχικά, δίνεται η δυνατότητα να δημιουργηθεί ένας κοινόχρηστος χώρος για μια ομάδα, όπου θα μπορεί να έχει βιβλιοθήκες δεδομένων, ανάθεση εργασιών και ημερολόγια. Επίσης, οι χρήστες μπορούν να ελέγχουν τη διαθεσιμότητα του προσωπικού και να προγραμματίσουν συναντήσεις σε απευθείας σύνδεση. Φυσικά, μπορεί να χρησιμοποιηθεί το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο τόσο για την ανταλλαγή ηλεκτρονικών μηνυμάτων (emails) όσο και για να διατηρήσουν τους λογαριασμούς των χρηστών ασφαλή. Μπορούν να δημιουργήσουν και να μοιραστούν έγγραφα, φύλλα εργασίας και παρουσιάσεις με συναδέλφους τους ή και εξωτερικούς συνεργάτες, μέσω του cloud onedrive – για το οποίο πραγματοποιήθηκε περιγραφή στο κεφάλαιο 4.8. Ένα θετικό είναι ότι όλα τα παραπάνω μπορούν να γίνουν οποιαδήποτε στιγμή και από οποιαδήποτε συσκευή έχει συνδεθεί ο χρήστης (PC, MAC, Laptop, Android, iPhone κ.λπ.).

Καταλήγοντας, το Microsoft Office 365, παρέχει τη δυνατότητα να έχουν απομακρυσμένη πρόσβαση στα αρχεία τους οι εργαζόμενοι και να μπορούν να συνεργαστούν μεταξύ τους, στις περιπτώσεις που εργάζονται με τηλεργασία και δεν βρίσκονται όλοι στον ίδιο χώρο εργασίας. Προσφέρει δηλαδή έναν κοινόχρηστο χώρο για την ομάδα, όπου μπορούν να δημιουργήσουν βιβλιοθήκες εγγράφων, να αναθέσουν αρμοδιότητες και εργασίας, αλλά και να υπάρχει συνεχής συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων που κάνουν χρήση στα είδη εργασιών του Office. Αυτό συμβαίνει, γιατί το Microsoft Office 365 δίνει πρόσβαση στο Microsoft Exchange, Microsoft Lync, Microsoft SharePoint και Office Web Apps τα οποία παρέχουν τις υπηρεσίες που προαναφέρθηκαν, με αποτέλεσμα να μπορούν να εργαστούν οι υπάλληλοι απ' οπουδήποτε.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί, ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί και άλλη μια εφαρμογή της Microsoft 365, το Microsoft Teams. Η υπηρεσία αυτή έχει σχεδιαστεί για να πραγματοποιούνται τηλεδιασκέψεις μεταξύ των υπαλλήλων της εταιρίας αλλά και με εξωτερικούς. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα ανταλλαγής αρχείων και live chat. Στην

ανταλλαγή των αρχείων, μπορεί να πραγματοποιηθεί και κοινή χρήση όπου οι υπάλληλοι μπορούν να επεξεργαστούν το ίδιο έγγραφο σε πραγματικό χρόνο, καθορίζοντας τα δικαιώματα πρόσβασης, προβολής και επεξεργασίας των αρχείων. Η πρόσβαση στο Microsoft Teams μπορεί να πραγματοποιηθεί, επίσης, μέσω του προσωπικού υπολογιστή (PC ή MAC), android κινητού, iPhone κ.λπ.. Τέλος, δίνεται η δυνατότητα δημιουργίας ομάδας, όπου συγκεκριμένα τμήματα μπορούν να καθορίσουν ένα εβδομαδιαίο meeting μέσω της πλατφόρμας και να έχουν πρόσβαση μόνο αυτοί (Σπιράκο, 2015).

Όλα τα ανωτέρω θα εξυπηρετήσουν την εταιρία στις καθημερινές της εργασίες, ειδικά τη συγκεκριμένη περίοδο της πανδημίας με τον covid – 19, όπου οι περισσότερες εταιρίες πλέον λειτουργούν με τηλεργασία.

## Κεφάλαιο 9. Συμπεράσματα – Επίλογος

Συμπερασματικά, όπως προέκυψε από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης, η μετάδοση της έγκυρης και έγκαιρης γνώσης στον κατάλληλο άνθρωπο μέσα σε μία δικηγορική εταιρία είναι πολύ σημαντική, όπως επίσης και ο διαμοιρασμός γνώσεων και απόψεων μεταξύ των υπαλλήλων της.

Επίσης, οι ανάγκες των δικηγορικών γραφείων σε θέματα που αφορούν τη διαχείριση της πληροφορίας είναι πάρα πολλές, καθώς όπως προκύπτει στη βιβλιογραφία αλλά και στην έρευνα, με τη σωστή οργάνωση, ταξινόμηση και εν γένει διαχείριση της πληροφορίας θα μπορούν να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συγκριτικά με άλλες δικηγορικές εταιρίες. Επίσης, θα μπορούν να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες που εκπροσωπούν με άμεση εξυπηρέτηση σε τυχόν ερωτήματα που έχουν, δεδομένου ότι η ανεύρεση της πληροφορίας θα είναι πιο γρήγορη και εύκολη.

Επιπλέον, σε συνέχεια της βιβλιογραφικής επισκόπησης και της συμμετοχικής παρατήρησης που πραγματοποιήθηκε στην ΡQH, επιβεβαιώνεται ότι οι δικηγόροι στην Ελλάδα είναι κατάλληλα πληροφοριακά εκπαιδευμένοι και εξοικειωμένοι με τις διαθέσιμες ψηφιακές πηγές – ήτοι Alma, Nomos, Qualex, Sakkoulas Online κ.α., στις οποίες μπορούν να αναζητήσουν αποτελεσματικά ψηφιακή νομική πληροφορία μέσω του διαδικτύου.

Όπως αναφέρθηκε στη βιβλιογραφία και προέκυψε από τη συνέντευξη ο ρόλος του βιβλιοθηκονόμου που εργάζεται σε μία δικηγορική εταιρία, είναι εξαιρετικά σημαντικός, αρκεί να έχει λάβει την κατάλληλη ειδίκευση, για τη διαχείριση νομικής πληροφορίας και των ιδιαιτεροτήτων της. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα, ο βιβλιοθηκονόμος να μπορεί να οργανώσει καλύτερα και σύμφωνα με τις ανάγκες που έχει η δικηγορική εταιρία την πληροφορία της, καθώς επίσης και να μπορεί να διεκπεραιώσει και να βοηθήσει τους δικηγόρους σε νομική έρευνα και τεκμηρίωση για τις υποθέσεις που έχουν αναλάβει να εκπροσωπήσουν.

Τέλος, σε συνέχεια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, της συμμετοχικής παρατήρησης, της συνέντευξης και της ανάπτυξης του μοντέλου της βιβλιοθήκης γνώσης, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι είναι προτιμότερο η δικηγορική εταιρία να αναπτύξει τη δική της βιβλιοθήκη γνώσης και όχι να αποκτήσει με συνδρομή σε ήδη υπάρχοντα προγράμματα διαχείρισης νομικής πληροφορίας – ήτοι Alma Pro, Alma Next και Τιπούκειτος. Ο λόγος που καταλήγουμε σε αυτό το συμπέρασμα, είναι ότι η κάθε δικηγορική εταιρία διαχειρίζεται πληροφορία διαφορετικής εξειδίκευσης και επομένως έχει διαφορετικές ανάγκες. Έτσι, θα μπορέσει να φτιάξει τη βιβλιοθήκη γνώσης ακριβώς όπως την εξυπηρετεί με βάση τις δικές της ανάγκες, προσφέροντας το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στις καθημερινές της εργασίες. Όπως ακριβώς και το μοντέλο που προτείνεται στην παρούσα εργασία, είναι βασισμένο στην πληροφορία που κατέχει η Νομική Υπηρεσία της ΡQH και αναπτύχθηκε με βάση τις δικές της ανάγκες οργάνωσης, ταξινόμησης και γενικά διαχείρισης της πληροφορίας.

Ως προέκταση της παρούσας έρευνας, θα μπορούσε κάποιος να διευρύνει το μοντέλο που προτείνεται και να του δώσει τέτοια μορφή, ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από άλλες δικηγορικές εταιρίες.

Τέλος, σε γενικές γραμμές παρατηρούμε ότι οι Βιβλιοθήκες Γνώσης μπορούν να λειτουργήσουν καταλυτικά στην οργάνωση της πληροφορίας και στη μετάδοσή της σε έναν οργανισμό. Μια Βιβλιοθήκη Γνώσης αποτελεί βασικό θεμέλιο της διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης, καθώς περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα εργαλεία και διαδικασίες, τα οποία συγκεντρώνονται σε ένα σημείο και συντονίζονται από το προσωπικό της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται η εξοικείωση που αποκτά το προσωπικό με την διαθέσιμη γνώση που κατέχει η επιχείρηση. Γι' αυτόν τον λόγο, είναι σημαντικό οι δικηγορικές εταιρίες να χρησιμοποιούν τις Βιβλιοθήκες Γνώσεις, τόσο για την οργάνωση όσο και για την διαχείριση της νομικής και μη πληροφορίας που κατέχουν. Έτσι, θα μπορέσουν να εξασφαλίσουν την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητά τους. Θα αυξηθεί η αποδοτικότητά τους και θα είναι ανταγωνιστικές. Ακόμη, θα εξαλειφθεί η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των δικηγόρων και τέλος, θα λυθεί το πρόβλημα ως προς την απώλεια σημαντικών γνώσεων, που έχουν οι παλιοί

και έμπειροι δικηγόροι, που συνταξιοδοτούνται και αποχωρούν από την εταιρία. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι ο ανθρώπινος παράγοντας έχει κομβικό ρόλο στην ανάπτυξη και λειτουργία μιας Βιβλιοθήκης Γνώσης. Για να μπορέσει να σχεδιαστεί μία βιβλιοθήκη γνώσης, με πλήρη λειτουργικότητα και ευκολία στη χρήση της, είναι απαραίτητες οι γνώσεις ενός διαχειριστή πληροφοριών, ο οποίος ειδικεύεται τόσο στην οργάνωση και στην ταξινόμηση της πληροφορίας όσο και στη διαχείριση αυτής. Επίσης, σημαντικό ρόλο έχει και ένας πληροφορικός, καθώς χωρίς τις γνώσεις του δεν θα είναι εφικτή η υλοποίηση της Βιβλιοθήκης Γνώσης από τη θεωρία του σχεδιασμού που πραγματοποίησε ο βιβλιοθηκονόμος στην πράξη.



## Κεφάλαιο 10. Βιβλιογραφία

- Ackoff RL. (1989). From data to wisdom. *Softwarezen.Me*. <https://softwarezen.me/wp-content/uploads/2018/01/datawisdom.pdf>
- Afuah, A., & Tucci, C. (2003). *Internet business models and strategies: Text and cases*.
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *Sietmanagement.Fr*.
- Ali, H., Tuyo, O. O., & Mohammed, S. (2018). Availability and Access to Legal Information Resources in Law Libraries in the Electronic Era. *Library and Information Science Digest*, 11(1), 21–31. <https://www.lisdigest.org/index.php/lisd/article/view/111>
- Allee, V. (1997). 12 principles of knowledge management. *Providersedge.Com*.
- Alstete, J. (2007). An assessment of knowledge growth stages in organizations. *Taylor & Francis*, 5(1), 54–63. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500125>
- Anandarajan, M. (2012). *Business intelligence techniques*.
- Apistola, M., & Gottschalk, P. (2011). *Essential knowledge and management issues in law firms*.
- Arbnor, I., & Bjerke, B. (2008). *Methodology for creating business knowledge*. <https://books.google.com/books?hl=el&lr=&id=EK5HjZdT0GYC&oi=fnd&pg=PP2&dq=business+knowledge&ots=1xroS60Jum&sig=lhNiEq4pJYhW6M7DPVi62OqQDjY>
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64–77. <https://doi.org/10.1108/13673270310463626/FULL/HTML>
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571–582. <https://doi.org/10.1287/MNSC.49.4.571.14424>

- Arora, R. (2002). Implementing KM – a balanced score card approach. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 240–249.  
<https://doi.org/10.1108/13673270210434340/FULL/HTML>
- Baeza-Yates, R., & Ribeiro-Neto, B. (2011). *Modern Information Retrieval-the concepts and technology behind search*. <https://research.google/pubs/pub42070/>
- Becker, M. C., & Zirpoli, F. (2003). Organizing new product development: Knowledge hollowing-out and knowledge integration - The FIAT Auto case. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(9), 1033–1061.  
<https://doi.org/10.1108/01443570310491765/FULL/HTML>
- Becker, W., & Herman, M. (2001). Lawyers get down to business. *Search.Proquest.Com*.
- Blackmore, P. (1997). The development of an intranet within a college of further and higher education. *Aslib Proceedings*, 49(3), 67–72.  
<https://doi.org/10.1108/EB051451/FULL/HTML>
- Bonner, D. (2000). Enter the chief knowledge officer. *Go.Gale.Com*.
- Brivot, M. (2011). Controls of knowledge production, sharing and use in bureaucratized professional service firms. *Journals.Sagepub.Com*, 32(4), 489–508.  
<https://doi.org/10.1177/0170840611400284>
- Carine, H., & Austl, L. (2003). Applying knowledge management in law firm alliances. *HeinOnline*.
- Ceri, S., Bozzon, A., Brambilla, M., & Valle, E. della. (2013). *Web information retrieval*. <https://books.google.com/books?hl=el&lr=&id=SKzBBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=web+information+retrieval&ots=0e2RzGSePu&sig=KvjKBIRK8sF8mjSbyJpbnujfhyQ>
- Chaffey, D. (2016). *Ψηφιακές Επιχειρήσεις και ηλεκτρονικό εμπόριο*.
- Curry, A., & Stancich, L. (2000). The intranet—an intrinsic component of strategic information management? *Elsevier*.

- Curtis, G., Cobham, D., & Cobham, D. (2008). *Business information systems: Analysis, design and practice*.
- Drucker, J., science, H. G.-I. regional, & 2007, undefined. (2007). Assessing the regional economic development impacts of universities: A review of current approaches. *Journals.Sagepub.Com*, 30(1), 20–46. <https://doi.org/10.1177/0160017606296731>
- Dubin, M. (2005). *Creating an environment in the law firms where knowledge management will work*.
- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 215–233. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045670>
- Evans, N., & Price, J. (2017). *Managing information in law firms: changes and challenges*. <http://informationr.net/ir/22-1/paper736.html>
- Feigenbaum, E., & McCorduck, P. (1983). Land of the Rising Fifth Generation Computer. *ERIC*. <https://eric.ed.gov/?id=EJ281732>
- Filstad, C., & Gottschalk, P. (2014). Knowledge management in law firms. *Handbook of Research on Knowledge Management: Adaptation and Context*, 53–68. <https://doi.org/10.4337/9781783470426.00014>
- Forstenlechner, I., Lettice, F., Bourne, M., & Webb, C. (2007). Turning knowledge into value in professional service firms. *Performance Measurement and Metrics*, 8(3), 146–156. <https://doi.org/10.1108/14678040710841027/FULL/HTML>
- Galanter, M., & Palay, T. (1994). *Tournament of lawyers: The transformation of the big law firm*.
- Gallacher, I. (2007). “Aux Armes, Citoyens!” Time for Law Schools to Lead the Movement for Free and Open Access to the Law. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1032897>

- Gao, F., Meng, M., & Clarke, S. (2008). Knowledge, management, and knowledge management in business operations. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 3–17. <https://doi.org/10.1108/13673270810859479/FULL/HTML>
- Gottschalk, P. (2009). *Knowledge management in policing: Enforcing law on criminal business enterprises*.
- Gottschalk, P., & Khandelwal, V. K. (2003). Determinants of knowledge management technology projects in Australian law firms. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 92–105. <https://doi.org/10.1108/13673270310492976/FULL/HTML>
- Graham, J. (1983). *Principled organizational dissent*.
- Green, A. (2006). The transformation of business knowledge into intangible assets. *VINE*, 36(1), 27–34. <https://doi.org/10.1108/03055720610667336/FULL/HTML>
- Grover, V., & Davenport, T. H. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5–21. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045672>
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/2667032>
- Harrell, M., & Bradley, M. (2009). *Data collection methods. Semi-structured interviews and focus groups*. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA512853>
- HEAL LEGAL. (n.d.). *Τι είναι Πνευματική Ιδιοκτησία*; Retrieved October 10, 2021, from <https://legal.heal-link.gr/index.php/intellectual-property>
- Hitt, M., Bierman, L., ... K. S.-A. of M., & 2001, undefined. (2000). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Journals.Aom.Org*.
- HonestPartners. (2022). *Tipoukeitos - Πρόγραμμα Οργάνωσης Δικηγόρων*. <https://tipoukeitos.gr/>

- Hunter, L., Beaumont, P., & Lee, M. (2002a). Knowledge management practice in scottish law firms. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 4–21. <https://doi.org/10.1111/J.1748-8583.2002.TB00061.X>
- Hunter, L., Beaumont, P., & Lee, M. (2002b). Knowledge management practice in scottish law firms. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 4–21. <https://doi.org/10.1111/J.1748-8583.2002.TB00061.X>
- INTRASOFT INTERNATIONAL. (2022). *NOMOS - ΒΑΣΕΙΣ ΝΟΜΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ*. <https://lawdb.intrasoftnet.com/>
- Iverson, J., & McPhee, R. (2002). Knowledge management in communities of practice: Being true to the communicative character of knowledge. *Journals.Sagepub.Com*, 16(2), 259–266. <https://doi.org/10.1177/089331802237239>
- Kallinikos, J., Aaltonen, A., Quarterly, A. M.-M., & 2013, undefined. (2013). The ambivalent ontology of digital artifacts. *JSTOR*. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.02>
- Kay, S. (2003). Cost, value and ROI for knowledge management in law firms. *LLRX*.
- Khandelwal, V., Diss, P. G.-P., Sydey, U. of westwrn, & 2003, undefined. (2003). A knowledge management survey of Australian law firms. *Citeseer*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.84.7032&rep=rep1&type=pdf>
- Khandelwal, V., & Gottschalk, P. (2003). A knowledge management survey of Australian law firms. *Citeseer*.
- Kim, B. (2003). Organizational and social factors in the adoption of Intranet 2.0: A case study. *Journal of Web Librarianship*, 4(2), 187–206. <https://doi.org/10.1080/19322909.2010.501276>
- Krause, J. (2003). Organized intelligence. *ABA*.
- Ladley, J. (2010). *Making enterprise information management (EIM) work for business: A guide to understanding information as an asset*. [https://books.google.com/books?hl=el&lr=&id=ck4BVZuw\\_jcC&oi=fnd&pg=PP1&](https://books.google.com/books?hl=el&lr=&id=ck4BVZuw_jcC&oi=fnd&pg=PP1&)

dq=Making+enterprise+information+management+(EIM)+work+for+business&ots=qwZUHUhwMe&sig=xIWzV9Bt1sFYA3sphL02ixuRDSc

- Lambe, J. P. (2003). Knowledge-based warfare. *Greenchameleon.Com*, 1.
- Laney, K. (2013). Launching Low-Income Entrepreneurs. *ERIC*.
- Li, Y., Liu, X., Wang, L., & Li, M. (2009). How entrepreneurial orientation moderates the effects of knowledge management on innovation. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(6), 645–660. <https://doi.org/10.1002/SRES.980>
- Liebowitz, J., & Beckman, T. (1998). Knowledge organizations: What every manager should know. *Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know*, 1–208. <https://doi.org/10.4324/9781003076001/KNOWLEDGE-ORGANIZATIONS-JAY-LIEBOWITZ-TOM-BECKMAN>
- Ligeza, A. (2006). *Logical foundations for rule-based systems*.
- Ling, T., Yih, G., Eze, U., ... G. G.-P. of A., & 2008, U. (2008). Knowledge Management drivers for organisational competitive advantage. *Academia.Edu*. <https://www.academia.edu/download/1811133/KMDriversForOrglCompetitiveAdvantage.pdf>
- Madden, A. D. (2000). A definition of information. *Aslib Proceedings*, 52(9), 343–349. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000007027>
- Malone, T., Crowston, K., & Herman, G. (2003). *Organizing business knowledge: The MIT process handbook*. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=rUzvDmOnt1QC&oi=fnd&pg=PA9&dq=business+knowledge&ots=BsF2HGHRjS&sig=y3h9SSZbuBeQdKEIHxWsSrScSB8>
- McIntyre, S., Gauvin, M., & Waruszynski, B. (2003). *Knowledge management in the military context*. <http://www.journal.forces.gc.ca/vo4/no1/command-ordre-02-eng.asp>

- Milton, N., & Shadbolt, N. (1999). Towards a knowledge technology for knowledge management. *Elsevier*.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1071581999902781>
- Montana, J. (2000). The legal system and knowledge management. *Search.Proquest.Com*.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Https://Doi.Org/10.5465/Amr.1998.533225*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.533225>
- Nonaka, I., Nonaka, I. o, Ikujiro, N., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*.  
[https://books.google.com/books?hl=el&lr=&id=B-qxrPaU1-MC&oi=fnd&pg=PA3&dq=nonaka+and+takeuchi&ots=XjTPkwrkb-&sig=zXJGqaldxtJc-sZ9JaIMqQuRT\\_E](https://books.google.com/books?hl=el&lr=&id=B-qxrPaU1-MC&oi=fnd&pg=PA3&dq=nonaka+and+takeuchi&ots=XjTPkwrkb-&sig=zXJGqaldxtJc-sZ9JaIMqQuRT_E)
- Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J., & Miglietta, N. (2018). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 589–605. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0391>
- Paye, J. (1996). Policies for a knowledge-based economy. *OECD*.  
<https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA18426379&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00297054&p=AONE&sw=w>
- Perez, E. (2002). A Second Shot at the Knowledge Management Challenge. *Elibrary.Ru*.
- Prusak, L., & Davenport, T. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*.
- Rajalakshmi S. (2012). *Service Oriented Digital Government Application for Senior Citizens*.  
 SRM University.  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=el&as\\_sdt=0%2C5&q=Service+Oriented+Digital+Government+Application+for+Senior+Citizens&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=el&as_sdt=0%2C5&q=Service+Oriented+Digital+Government+Application+for+Senior+Citizens&btnG=)
- Robinson, H. (1999). The development of an intranet as a knowledge management tool. *SWEET & MAXWELL LTD*.

- Roiger, R., & Geatz, M. (2008). *Εξόρυξη Πληροφορίας-Ένας Εισαγωγικός Οδηγός με Παραδείγματα*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=el&as\\_sdt=0%2C5&q=Εξόρυξη+πληροφορία+-+Ένας+εισαγωγικός+οδηγός+με+παραδείγματα&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=el&as_sdt=0%2C5&q=Εξόρυξη+πληροφορία+-+Ένας+εισαγωγικός+οδηγός+με+παραδείγματα&btnG=)
- Rossett, A. (2002). *Best practices, strategies, and case studies for an emerging field*.  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=el&as\\_sdt=0%2C5&q=Rossett%2C+A.+%282002%29%2C+Best+practices%2C+strategies%2C+and+case+studies+for+an+emerging+Field&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=el&as_sdt=0%2C5&q=Rossett%2C+A.+%282002%29%2C+Best+practices%2C+strategies%2C+and+case+studies+for+an+emerging+Field&btnG=)
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163–180.  
<https://doi.org/10.1177/0165551506070706>
- Schafermeyer, R. G., & Hoffman, R. R. (2016). Using Knowledge Libraries to Transfer Expert Knowledge. *IEEE Intelligent Systems*, 31(2), 89–93.  
<https://doi.org/10.1109/MIS.2016.36>
- Schreiber, J. (2008). Core reporting practices in structural equation modeling. *Elsevier*.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1551741107000290>
- Schütze, H., Manning, C., & Raghavan, P. (2008). *Introduction to information retrieval*.  
<https://wiltrud.hwro.de/teaching/ir12w/pdf/19web.pdf>
- Škerjanec, M., Atanasova, N., Čerepnalkoski, D., Džeroski, S., & Kompore, B. (2014). Development of a knowledge library for automated watershed modeling. *Environmental Modelling and Software*, 54, 60–72.  
<https://doi.org/10.1016/J.ENVSOFT.2013.12.017>
- Smith, A. D., & Rupp, W. T. (2002). Communication and loyalty among knowledge workers: A resource of the firm theory view. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 250–261. <https://doi.org/10.1108/13673270210434359/FULL/HTML>
- Stabell, C., & Fjeldstad, Ø. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Wiley Online Library*, 19, 413–437.
- Stevens, L. (1996). The intranet: your newest training tool? *Agris.Fao.Org*.



- Susskind, R. (2000). *Transforming the law: Essays on technology, justice and the legal marketplace*.
- Tasmin, R., & Woods, P. (2007). Relationship between corporate knowledge management and the firm's innovation capability. *International Journal of Services, Technology and Management*, 8(1), 62–79. <https://doi.org/10.1504/IJSTM.2007.012219>
- Teece DJ. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *Journals.Sagepub.Com*. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41165943>
- Terrett, A. (1998). Knowledge Management and the Law Firm. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 67–76. <https://doi.org/10.1108/EUM000000004608/FULL/HTML>
- Tilson, D., Lyytinen, K., & Sørensen, C. (2010). Digital infrastructures: The missing IS research agenda. *Information Systems Research*, 21(4), 748–759. <https://doi.org/10.1287/ISRE.1100.0318>
- Uit Beijerse, R. P. (1999). Questions in knowledge management: Defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94–110. <https://doi.org/10.1108/13673279910275512/FULL/HTML>
- Woledge, G. (1983). Historical studies in documentation: 'bibliography' and 'documentation': Words and ideas.' *Journal of Documentation*, 39(4), 266–279. <https://doi.org/10.1108/EB026752/FULL/PDF>
- Yang, S., & Chu, Y. (2001). Network Design and System Maintenance Based on Internet/Intranet in Universities' Computer Center. *En.Cnki.Com.Cn*.
- Βασιλακάκη, Ε., & Χαλεπλιόγλου, Α. (2005). *Ο ρόλος των σύγχρονων Βιβλιοθηκών στη νέα οικονομία: η διαχείριση της γνώσης ως βάση για την παραγωγή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας*. <http://eprints.rclis.org/10626/>
- Βασιλικογιαννάκης, Γ. (2003). *Διαχείριση της γνώσης (Knowledge Management): μεθοδολογία και στρατηγικές*. <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/671>

- Γιαννόπουλος, Γ. Ν. (2018). *Εισαγωγή στη Νομική Πληροφορική: Μια πρώτη προσέγγιση της σχέσης δικαίου & νέων τεχνολογιών*. Νομική Βιβλιοθήκη.
- Δενδρινός, Μ., & Κουής, Δ. (2016). *Βασικές Αρχές και Τεχνολογίες στην Επιστήμη της Πληροφόρησης*.  
[https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/6447/4/9662\\_master\\_document%20.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/6447/4/9662_master_document%20.pdf)
- Εκδόσεις Σάκκουλας ΑΕ. (2022). *Sakkoulas-Online*. <https://www.sakkoulas-online.gr/>
- Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης. (2012). *Πληροφόρηση και τεκμηρίωση-Λεξιλόγιο*.
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. (2021). *Διανοητική, βιομηχανική και εμπορική ιδιοκτησία. Θεματολογικά Δελτία Για Την Ευρωπαϊκή Ένωση*.  
<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/el/sheet/36/διανοητικηβιομηχανικη-καιεμπορικη-ιδιοκτησια>
- Ευστάθιος Γ. Κύρκος. (2015). Επιχειρηματική Ευφυΐα & Εξόρυξη Δεδομένων. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. [www.kallipos.gr](http://www.kallipos.gr)
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία;: Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Εκδόσεις Κριτική.  
<https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/22148>
- Ιγγλεζάκης, Ι. (2012). *Νομική πληροφορική: η εφαρμογή των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στη νομική πράξη*. 239.
- Καπιδάκης, Σ., Λαζαρίνης, Φ., & Τοράκη, Κ. (2015). *Αποθετήριο Κάλλιπος: Θέματα βιβλιοθηκονομίας και επιστήμης των πληροφοριών*.  
<https://repository.kallipos.gr/handle/11419/1674>
- Κουρόγιωργα, Α. (2019). *Υπολογιστικό νέφος και ο γενικός κανόνας προστασίας δεδομένων*.  
[https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/11975/KOUROGIORGA\\_MTD1708.pdf?sequence=1](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/11975/KOUROGIORGA_MTD1708.pdf?sequence=1)

Μπάγιας, Α. (1998). *Αρχειονομία: Βασικές έννοιες και αρχές*. Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.  
<https://kritiki.gr/product/archionomia/>

ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ. (2022a). *Alma next για Δικηγορικά Γραφεία, Εταιρίες & Τράπεζες*  
. <https://www.nb.org/alma>

ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ. (2022b). *Qualex*. <https://www.qualex.gr/el-GR/>

ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ. (2022c). *ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ CERTIFIED PARALEGAL PROGRAM*.  
<https://www.nb.org/ekpaideutiko-programma-certified-paralegal-program-v7.html>

Πάπαρη, Ε. (2010). *Διαχείριση της γνώσης στις κατασκευαστικές επιχειρήσεις*.

Σιαλβέρα, Β. (2008). *Συστήματα διαχείρισης γνώσης ως εργαλείο ανάπτυξης της σύγχρονης Ελληνικής επιχείρησης*.  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=el&as\\_sdt=0%2C5&q=%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7+%CE%A0%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8E%CE%BD+%CE%A3%CF%85%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD+%CE%91+%CE%A4%CF%83%CE%AC%CE%BA%CF%89%CE%BD%CE%B1%CF%82+-+%CE%95%CE%BA%CE%B4.+%CE%9A%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CE%B4%CE%AC%CF%81%CE%B9%CE%B8%CE%BC%CE%BF%CF%82%2C+%CF%83%2C+2008&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=el&as_sdt=0%2C5&q=%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7+%CE%A0%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8E%CE%BD+%CE%A3%CF%85%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD+%CE%91+%CE%A4%CF%83%CE%AC%CE%BA%CF%89%CE%BD%CE%B1%CF%82+-+%CE%95%CE%BA%CE%B4.+%CE%9A%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CE%B4%CE%AC%CF%81%CE%B9%CE%B8%CE%BC%CE%BF%CF%82%2C+%CF%83%2C+2008&btnG=)

Σπιράκο, Ε. (2015). *ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΝΕΦΟΥΣ*.  
<http://docplayer.gr/30709902-Ptyhiaki-ergasia-meleti-ton-ypiresion-ypologistikoy-nefoys-etien-spirako-tei-ytikis-ella-as-sholi-ioikisis-kai-oikonomias.html>

Στειατάκης, Ε. (2013). *Ψηφιακή Οικονομική* (Εκδόσεις Ανικούλα, Ed.).

Τσάκωνας, Α. (2008). *Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων*. Κλειδάριθμος.  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=el&as\\_sdt=0%2C5&q=%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7+%CE%A0%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8E%CE%BD+%CE%A3%CF%85%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD+%CE%91+%CE%A4%CF%83%CE%AC%CE%BA%CF%89%CE%BD%CE%B1%CF%82+-+%CE%95%CE%BA%CE%B4.+%CE%9A%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CE%B4%CE%AC%CF%81%CE%B9%CE%B8%CE%BC%CE%BF%CF%82%2C+%CF%83%2C+2008&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=el&as_sdt=0%2C5&q=%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7+%CE%A0%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8E%CE%BD+%CE%A3%CF%85%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD+%CE%91+%CE%A4%CF%83%CE%AC%CE%BA%CF%89%CE%BD%CE%B1%CF%82+-+%CE%95%CE%BA%CE%B4.+%CE%9A%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CE%B4%CE%AC%CF%81%CE%B9%CE%B8%CE%BC%CE%BF%CF%82%2C+%CF%83%2C+2008&btnG=)

0%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE  
%B1%CE%BA%CF%8E%CE%BD+%CE%A3%CF%85%CF%83%CF%84%CE%B7  
%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD+%CF%84%CF%83%CE%B1%CE  
%BA%CF%89%CE%BD%CE%B1+2008&btnG=

Τσιγγέλης, Θ. (2013). *Η διαχείριση γνώσης (Knowledge Management) ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς του 21ο αιώνα*.  
<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/5560>

Χατζηγεωργίου, Γ., & Γεώργιος, Τ. (2003). *Από Την Πληροφορία Στη Γνώση (Και Πιθανόν Στη Σοφία)*. 94–99.

