



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



ΜΕΛΕΤΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΑΔΕ

Χριστακοπούλου Βασιλική, Α.Μ.: 20047

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2022



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



ΜΕΛΕΤΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΑΔΕ

Χριστακοπούλου Βασιλική, Α.Μ.:20047

Επιβλέπων: Αλεξόπουλος Ανδρέας, Επίκουρος Καθηγητής, Παν/μιο Δυτικής Αττικής,
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2022



University of West Attica
School of Administration, Economic, and Social Sciences
Department of Accounting & Finance
M.Sc. in Public Economics and Policy



STUDYING STRATEGIES FOR THE MANAGEMENT AND DISSEMINATION OF KNOWLEDGE IN THE AADE

Christakopoulou Vasiliki, R.N.: 20047

Supervisor: Alexopoulos Andreas, Assistant Professor, University of West Attica,
Department of Accounting & Finance

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of West Attica
in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Aigaleo, Greece, 2022



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών

Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



ΜΕΛΕΤΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΑΔΕ

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 23/03/2022

Α/ α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	ΑΝΔΡΕΑΣ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ	ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	
2	ΑΛΙΝΑ ΧΥΖ	ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	
3	ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΣΤΡΟΜΠΛΟΣ	ΔΙΔΑΚΤΩΡ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΛΣΤΑΤ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη ΧΡΙΣΤΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ του ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ, με αριθμό μητρώου 20047 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ του Τμήματος ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ και ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ 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



ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΧΡΙΣΤΑΚΟΠΟΥΛΟΥ

*** Όνομα Επώνυμο/Ιδιοτητα**

Ψηφιακή Υπογραφή

*** Ψηφιακή υπογραφή του επιβλέποντος αν έχει ζητηθεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα.**

ΜΕΛΕΤΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΑΔΕ

Περίληψη

Η μετάβαση στην Κοινωνία της Πληροφορίας και οι ταχύτατες σχετικές μεταβολές που λαμβάνουν χώρα έχουν οδηγήσει σε σημαντικό επαναπροσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί ο δημόσιος τομέας. Ειδικότερα, κρίνεται πλέον αναγκαίο ο δημόσιος τομέας να συμπορεύεται με τα πρότυπα οργάνωσης και λειτουργίας του χώρου των επιχειρήσεων, ώστε να βελτιώνεται η αποδοτικότητά του. Με αφετηρία τα παραπάνω, η συγκεκριμένη μελέτη είχε ως στόχο την εξέταση της διαχείρισης και διάχυσης γνώσης στην ΑΑΔΕ. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με ποσοτική προσέγγιση, με τη χρήση ερωτηματολογίου προκειμένου να διερευνηθούν η διαχείριση και η διάχυση της γνώσης σε εργαζόμενους στην ΑΑΔΕ. Παράλληλα, διενεργήθηκε και ποιοτική έρευνα, μέσω συνεντεύξεων με στελέχη της ΑΑΔΕ. Συνεπώς, η αποτίμηση των εργαζομένων φαίνεται να είναι σε γενικές γραμμές κοινή και ομοιογενής όσον αφορά το ζήτημα της διάχυσης και διαχείρισης γνώσης στην ΑΑΔΕ και δεν επηρεάζεται από κοινωνικοδημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Επίσης, οι συμμετέχοντες θεωρούν πως η γνώση είναι κεντρικής σημασίας για την ΑΑΔΕ και τη βελτίωση της αποδοτικότητάς της. Η διαχείριση και μεταβίβαση της γνώσης πραγματοποιείται με εκπαίδευση μετά την ανάληψη των καθηκόντων, καθώς και με την υποστήριξη της σύγχρονης τεχνολογίας. Ωστόσο, πρακτικές όπως η επαγγελματική καθοδήγηση εφαρμόζονται περιορισμένα ή και καθόλου. Με αφετηρία τα ανωτέρω, η διοίκηση της ΑΑΔΕ είναι αναγκαίο να επικεντρωθεί σε επιπρόσθετες μορφές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης, όπως η επαγγελματική καθοδήγηση, με στόχο την ενίσχυση της αποδοτικότητάς της.

Σημαντικοί Όροι: ΑΑΔΕ, αποδοτικότητα, γνώση, δημόσια διοίκηση

STUDYING STRATEGIES FOR THE MANAGEMENT AND DISSEMINATION OF KNOWLEDGE IN THE AADE

Abstract

The transition to the Information Society and the rapid changes that are taking place have led to a significant redefinition of the way the public sector operates. In particular, it is now necessary for the public sector to comply with the organizational and operational standards of the business sector in order to improve its efficiency. Based on the above, this study aimed to examine knowledge management and knowledge dissemination in the AADE. The research was conducted using the quantitative approach by administering a questionnaire to assess on knowledge management and knowledge diffusion to employees of the AADE (N=120) and using the quantitative approach by interviewing AADE officials (N=3). The employees' appreciation seems to be broadly common and homogeneous on the issue of knowledge diffusion and management in the AADE and is not influenced by their socio-demographic characteristics. Furthermore, participants consider knowledge to be of central importance for the AADE and for improving its efficiency. Knowledge is managed and transferred through post-employment training, as well as with the support of modern technology. However, practices such as professional coaching are implemented to a limited extent or not at all. In view of the above, it is necessary for the management of the AADE to focus on additional forms of knowledge management and dissemination, such as professional coaching, in order to enhance its efficiency.

Keywords: AADE, efficiency, knowledge, public management

Περιεχόμενα

Περίληψη	xi
Abstract	xiii
Κατάλογος Πινάκων	xvii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	5
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	5
1.1 Προσδιορίζοντας τη γνώση	5
1.2 Η έννοια της διαχείρισης γνώσης	6
1.3 Τύποι γνώσης και διαχείριση γνώσης	9
1.4 Η διαχείριση της γνώσης	10
1.5 Σημασία και ανάγκη της διαχείρισης γνώσης για τις κυβερνήσεις	12
1.6 Διαχείριση γνώσης στο δημόσιο τομέα & Νέα Δημόσια Διοίκηση	14
1.7 Τρόποι μεταβίβασης γνώσης	16
1.7.1 Η επαγγελματική καθοδήγηση	16
1.7.2 Το coaching	19
1.7.3 Η ομότιμη καθοδήγηση	21
1.8 Η διάχυση γνώσης	23
1.8.1 Η έννοια της διάχυσης γνώσης	23
1.8.2 Διάχυση γνώσης και παράγοντες του δικτύου	25
1.8.3 Επιδράσεις της διάχυσης γνώσης	26
1.9 Ο ρόλος των δυναμικών ικανοτήτων στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών	31
1.9.1 Οι δυναμικές ικανότητες ως προσαρμοστικό χαρακτηριστικό των δημόσιων οργανισμών	31
1.9.2 Προϋποθέσεις ανάπτυξης των δυναμικών ικανοτήτων στους δημόσιους οργανισμούς	32
1.9.3 Επιδράσεις των δυναμικών ικανοτήτων στους δημόσιους οργανισμούς	34
1.10 Η ΑΑΔΕ	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	37
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	37
2.1 Μεθοδολογική προσέγγιση	37
2.2 Δομή έρευνας	38
2.2.1 Δομή της ποσοτικής έρευνας	38
2.2.2 Δομή της ποιοτικής έρευνας	38
2.3 Επιλογή Δείγματος	38

2.4 Μεθοδολογία Ανάλυσης δεδομένων	39
2.4.1 Ανάλυση δεδομένων του ποσοτικού σκέλους	39
2.4.2 Ανάλυση των δεδομένων του ποιοτικού σκέλους	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	43
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	43
3.1 Περιγραφική Στατιστική	43
3.2 Επαγωγική Στατιστική	49
3.3 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ποιοτικής Έρευνας	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	65
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	69
ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	69
Βιβλιογραφία	71
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	85
Παράρτημα 1. Οι μετρήσεις του ποσοτικού σκέλους	85
Παράρτημα 2. Οι μετρήσεις του ποιοτικού σκέλους	89
Παράρτημα 3. Οι απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις των συμμετεχόντων	91

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 3.1 Το φύλο των συμμετεχόντων.....	44
Πίνακας 3.2 Η ηλικία των συμμετεχόντων.....	44
Πίνακας 3.3 Η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων.....	45
Πίνακας 3.4 Το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων.....	45
Πίνακας 3.5 Τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας.....	46
Πίνακας 3.6 Τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό.....	46
Πίνακας 3.7 Η θέση εργασίας των συμμετεχόντων.....	47
Πίνακας 3.8 Ο αριθμός παιδιών των συμμετεχόντων.....	47
Πίνακας 3.9 Τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων του ερωτηματολογίου.....	48
Πίνακας 3.10 Η σχέση του φύλου με την αποτίμηση για τις πρακτικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης.....	51
Πίνακας 3.11 Η σχέση της ηλικίας με την αποτίμηση για τις πρακτικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης.....	51
Πίνακας 3.12 Η σχέση της οικογενειακής κατάστασης με την αποτίμηση για τις πρακτικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης.....	52
Πίνακας 3.13 Η σχέση του εκπαιδευτικού επιπέδου με την αποτίμηση για τις πρακτικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης.....	53
Πίνακας 3.14 Η σχέση της συνολικής προϋπηρεσίας με την αποτίμηση για τις πρακτικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης.....	53
Πίνακας 3.15 Η σχέση της προϋπηρεσίας στον οργανισμό με την αποτίμηση για τις πρακτικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης.....	54
Πίνακας 3.16 Η σχέση της θέσης εργασίας με την αποτίμηση για τις πρακτικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης.....	54
Πίνακας 3.17 Η σχέση του αριθμού παιδιών με την αποτίμηση για τις πρακτικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης.....	55
Πίνακας 3.18 Οι επιμέρους και κεντρικές θεματικές της έρευνας.....	65

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γεγονός πως όλα τα επίπεδα λειτουργίας και οργάνωσης των ανθρώπινων κοινωνιών μεταβλήθηκαν άρδην κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Οι ιστορικές μεταβολές οι οποίες συντελέστηκαν από την πτώση του υπαρκτού σοσιαλισμού και ύστερα είναι άνευ προηγουμένου και πιθανόν να είναι η πρώτη φορά στην ανθρωπότητα που παρατηρούνται σε τόσο μικρό χρονικό διάστημα τόσο σημαντικές μεταβολές ποτέ. Ακόμα και αν για το σημερινό άνθρωπο η χρήση της τεχνολογίας φαντάζει κάτι δεδομένο, είναι όντως αξιοπερίεργο το ποσό μεγάλη είναι η μεταβολή του τρόπου οργάνωσης και δομής των ανθρώπινων κοινωνιών χάρη σε αυτή (Thiel & Masters, 2014).

Σε γενικές γραμμές, η ιστορία της ανθρωπότητας θα μπορούσε να διακριθεί σε τρεις επιμέρους φάσεις. Η πρώτη φάση αφορά την Αγροτική Οικονομία, όπου η ανθρώπινη παραγωγή βασιζόταν στη γεωργία. Η τεχνολογική όμως πρόοδος που παρατηρήθηκε χάρη σε καινοτομίες και εφευρέσεις όπως ο ηλεκτρισμός και η ατμομηχανή οδήγησε στη μετάβαση στη Βιομηχανική Κοινωνία. Ταυτόχρονα, παρατηρήθηκε ενίσχυση του έθνους- κράτους, σημαντική αστικοποίηση, ανάπτυξη προνοιακών και συνταξιοδοτικών πολιτικών και επικέντρωση στο δευτερογενή τομέα παραγωγής (Kiyosaki, 2001).

Οι δύο αυτές ιστορικές περιόδους της ανθρωπότητας μπορεί να θεωρηθεί πως ανήκουν πλέον στο παρελθόν. Η πτώση του υπαρκτού σοσιαλισμού και η ταυτόχρονη τεχνολογική πρόοδος οδήγησαν στη μετάβαση στην Κοινωνία της Πληροφορίας, όπου η γνώση συνιστά το κατεξοχήν παραγωγικό αγαθό. Αντίθετα επομένως με την Αγροτική Οικονομία, όπου η δυνατότητα για απόκτηση πλούτου και κοινωνική κινητικότητα καθοριζόταν με βάση τη γη, και με την Βιομηχανική Κοινωνία, όπου η κοινωνική κινητικότητα καθοριζόταν με βάση την κατοχή βιομηχανικών εγκαταστάσεων, στην Κοινωνία της Πληροφορίας στο παραγωγικό μέσο είναι άυλο, αποτελώντας έτσι μία άνευ προηγουμένου αλλαγή στην ιστορία της ανθρωπότητας.

Η μετάβαση στην Κοινωνία της Πληροφορίας κατέστη γρήγορα σαφές πως θέτει νέες προκλήσεις για τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται και λειτουργούν τα κράτη. Ο κρατικός μηχανισμός πρέπει πλέον να είναι ευέλικτος, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στην ταχύτητα των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα και να μην τις ακολουθεί εκ των υστέρων. Όπως αναφέρουν οι Thiel & Masters (2014), οι αλλαγές οι οποίες λαμβάνουν χώρα στην Κοινωνία της Πληροφορίας είναι τέτοιες που σε παλαιότερες εποχές αντίστοιχα θα απαιτούνταν έτη, δεκαετίες ή και αιώνες, για μεταβολές που

πραγματοποιούνται πλέον σε πολύ μικρότερα χρονικά διαστήματα. Συνεπώς, ένας παραδοσιακός και αυστηρός τρόπος κρατικής διοίκησης δεν μπορεί πλέον να ανταποκριθεί στα σύνθετα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα σύγχρονα κράτη ως συνάρτηση των ταχύτατων αλλαγών που λαμβάνουν χώρα.

Σε κάθε περίπτωση, η Κοινωνία της Πληροφορίας συνιστά και μία αμφισβήτηση ως προς το κατά πόσο είναι πράγματι αναγκαίο το κράτος, και αν ναι σε ποιο βαθμό είναι αναγκαίο. Είναι γεγονός πως η έλευση της παγκοσμιοποίησης οδήγησε σε σταδιακή υποχώρηση του ρόλου του κράτους έναντι των διεθνών θεσμών και οργανισμών. Αντί επομένως οι πολιτικές αποφάσεις να λαμβάνονται από τα ίδια τα κράτη, κεντρικό ρόλο έχουν στην εποχή της παγκοσμιοποίησης οι υπερεθνικές δομές που λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις, θέτοντας έτσι ερωτηματικά ως προς το ρόλο του κράτους και προκλήσεις που υπαγορεύουν έναν αναγκαίο μετασχηματισμό του για να μπορεί να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες (Held & McGrew, 2004).

Στην Ελλάδα έχει επίσης προκύψει ένας προβληματισμός ως προς το ρόλο της δημόσιας διοίκησης. Είναι γεγονός πως η δημόσια διοίκηση στη χώρα μας απέτυχε να ανταποκριθεί γρήγορα στις αλλαγές οι οποίες απαιτούνται στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Πολυάριθμα παραδείγματα του τρόπου με τον οποίο είναι οργανωμένο και λειτουργεί το κράτος μας μπορούν να υποστηρίξουν τη σχετική επιχειρηματολογία. Αναφορικά στο ρόλο της δημόσιας διοίκησης ενδεικτικές είναι και οι μεταρρυθμίσεις που είχαν προωθηθεί στις Ηνωμένες Πολιτείες από τον πρόεδρο Νίξον τη δεκαετία του 1970 και από τον Bill Clinton τη δεκαετία του 1990 (Kiyosaki, 2001). Επομένως, η χώρα μας φαίνεται πως μάλλον ακολουθεί τις διεθνείς αλλαγές οι οποίες λαμβάνουν χώρα στην Κοινωνία της Πληροφορίας ως συνάρτηση των νέων δυναμικών που έχουν προκύψει, παρά συμπορεύεται με αυτές.

Η μεταρρύθμιση που αναμένεται να λάβει χώρα όσον αφορά το επικουρικό ταμείο είναι ενδεικτική μιας ευρύτερης τάσης για αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας. Δεν μπορεί μάλιστα να θεωρηθεί τυχαία η πρόσφατη δημοσίευση σχετικών με την οικονομία ερευνών, οι οποίες αναμενόμενα θα έχουν σημαντική επίδραση στη δημόσια πολιτική στη χώρα μας για τα επόμενα έτη και δεκαετίες. Στις συγκεκριμένες εκθέσεις υπογραμμίζεται η αναγκαιότητα ευρύτερων τομών στον τρόπο λειτουργίας του δημόσιου τομέα, ώστε να ενισχυθεί η αυτονομία των οργανισμών και η μετατροπή τους σε οργανισμούς μάθησης, προκειμένου να μπορούν να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες. Πρόκειται συνεπώς για μια περίοδο στην

οποία στη χώρα μας προωθούνται σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του δημόσιου τομέα.

Η θεώρηση πως οι δημόσιοι οργανισμοί είναι αναγκαίο να επικεντρώνονται σε σημαντικό βαθμό στη διαχείριση της γνώσης για τη βελτίωση της λειτουργίας τους ανέκυψε ήδη από τη δεκαετία του 1980. Τη συγκεκριμένη δεκαετία υπήρξε ένας γόνιμος προβληματισμός στα δυτικά κράτη ως προς το τότε οικονομικό θαύμα της Ιαπωνίας, έχοντας ως αποτέλεσμα την παρατήρηση και μίμηση των σχετικών πρακτικών. Όπως διαπιστώθηκε, στις επιχειρήσεις της Ιαπωνίας δινόταν ιδιαίτερη έμφαση στη μεταβίβαση γνώσης μεταξύ των στελεχών, παράγοντας που θεωρήθηκε υπεύθυνος για την ανταγωνιστικότητα τους έναντι αυτών των Ηνωμένων Πολιτειών. Έτσι, σε πρώτη φάση τα εκπαιδευτικά συστήματα άρχισαν να δίνουν σημαντική έμφαση στη μίμηση αυτών των πρακτικών, με στόχο την ανάπτυξη της αποδοτικότητάς τους (Πασιαρδής, 2004). Κάτι τέτοιο δεν πρέπει μάλιστα να θεωρηθεί τυχαίο, καθώς όσοι χάρασαν εκπαιδευτικές πολιτικές είχαν μία πιο άμεση επίγνωση σχετικά με ζητήματα που αφορούν τη γνώση και τη μεταβίβαση της. Έτσι, τα εκπαιδευτικά συστήματα αποτέλεσαν τον πρώτο τομέα της δημόσιας διοίκησης των αναπτυσσόμενων δυτικών κρατών που άρχισε να λειτουργεί με μεγαλύτερη αυτονομία και δίνοντας έμφαση στην ανάγκη για μεταβίβαση της γνώσης μεταξύ των στελεχών του, ώστε να αυξάνεται η αποδοτικότητα (Kalantzis & Cope, 2013).

Με αφετηρία την ανωτέρω προβληματική για το ρόλο της γνώσης στο δημόσιο τομέα, η συγκεκριμένη μελέτη επικεντρώνεται στη διαχείριση και μεταβίβαση γνώσης συγκεκριμένα στην ΑΑΔΕ. Η έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε βασίστηκε τόσο στην ποσοτική, όσο και στην ποιοτική προσέγγιση, με στόχο την όσο το δυνατόν πληρέστερη διερεύνηση του εξεταζόμενου φαινομένου. Η έρευνα δεν βασίστηκε σε προδιατυπωμένες υποθέσεις, λόγω του ότι η στόχευσή της ήταν αρκετά γενική και λόγω του ότι η απουσία προγενέστερων σχετικών μελετών παρεμπόδιζε τη διαμόρφωση σχετικών υποθέσεων. Μέσω της έρευνας αυτής επιχειρείται επομένως να διερευνηθούν οι σχετικές πρακτικές που επί του παρόντος χρησιμοποιούνται από αυτούς τους οργανισμούς, συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη κατευθύνσεων για το μέλλον, ώστε να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά τους.

Ως προς τη διάρθρωση της μελέτης, αρχικά παρουσιάζεται το Γενικό - Θεωρητικό Μέρος της έρευνας, όπου επιχειρείται ο προσδιορισμός της γνώσης και της έννοιας της διαχείρισης γνώσης, αναδεικνύεται ο ρόλος αυτής για τις κυβερνήσεις και για το δημόσιο τομέα, παρουσιάζονται οι τρόποι μεταβίβασης της, παρουσιάζεται η έννοια της διάχυσης

της γνώσης και οι επιδράσεις που προκύπτουν για τους οργανισμούς. Στη συνέχεια, ακολουθεί το ερευνητικό σκέλος της μελέτης, στο οποίο παρουσιάζονται τα ερευνητικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τους εργαζομένους στην ΑΑΔΕ. Η έρευνα αυτή είχε δύο μέρη, ένα που διενεργήθηκε με τη χρήση συνεντεύξεων και ένα που διενεργήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς. Πρόκειται επομένως για μία ποιοτική και μία ποσοτική έρευνα. Με αφετηρία τις διαπιστώσεις που προκύπτουν από αυτά τα δύο επιμέρους μέρη της έρευνας, ακολουθεί συζήτηση, όπου γίνεται προσπάθεια για εξαγωγή μιας ευρύτερης συμπερασματολογίας από τη μελέτη. Επιπλέον, αναδεικνύονται οι περιορισμοί της συγκεκριμένης έρευνας και πραγματοποιούνται προτάσεις για μελλοντικές μελέτες. Τέλος, με αφετηρία τις σχετικές διαπιστώσεις πραγματοποιούνται προτάσεις για την αναδιαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο λαμβάνει χώρα η διαχείριση και μεταβίβαση γνώσης στην ΑΑΔΕ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Προσδιορίζοντας τη γνώση

Η γνώση συνιστά κάθε σύνολο πληροφοριών που κατέχει ο άνθρωπος (Alavi et al., 2005; Marwick, 2001). Περιέχει πληροφορίες που είναι έτοιμες και μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη λήψη αποφάσεων και σε συνακόλουθες δράσεις (Chang&Lin, 2015).

Η γνώση έχει ένα κεντρικό ρόλο στην ίδια την ανάπτυξη του ανθρώπινου πολιτισμού. Η μεταβίβαση της γνώσης από τη μία γενιά ανθρώπων προς την επόμενη μέσα από τη γραφή, τις διηγήσεις και το εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί μία δυνατότητα ταυτόσημη με την εξέλιξη του ανθρώπου (Lightfoot et al., 2014). Στις περιόδους στις οποίες ο άνθρωπος ανέπτυξε τη γνώση η ανθρωπότητα γνώρισε σημαντική πρόοδο, ενώ σε άλλες περιόδους όπου κάτι τέτοιο δεν παρατηρούνταν, όπως για παράδειγμα στο Μεσαίωνα, η ανθρωπότητα έφτασε μία κατάσταση τέλματος και σκοταδισμού (Millon, 2004).

Η γνώση συνιστά δομική παράμετρο και κεντρικό χαρακτηριστικό στις μεταβιομηχανικές κοινωνίες. Όπως αναφέρει ο Blacker (1995), υπάρχουν διάφοροι επιμέρους τύποι γνώσης, οι οποίοι είναι οι παρακάτω:

1. Η εμπεδωμένη γνώση, η οποία αφορά τη γνώση που είναι συνάρτηση εννοιολογικών και γνωστικών δεξιοτήτων. Πρόκειται για μία πρακτική και υψηλού επιπέδου γνώση, όπου οι στόχοι επιτυγχάνονται μέσα από τη συνεχή αναγνώριση και ανανέωση αυτής.
2. Η δεύτερη κατηγορία γνώσης αφορά την ενσωματωμένη. Η ενσωματωμένη γνώση προσανατολίζεται στη δράση και απαρτίζεται από πρακτικές σχετιζόμενες με ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Πρόκειται συνεπώς για μία κοινωνικά κατακτημένη γνώση.
3. Η ενσώματη γνώση, η οποία αποτελεί μία διαδικασία επίτευξης κοινών αντιλήψεων μέσα από την κοινωνικοποίηση και τον πολιτισμό. Η γλώσσα και η διαπραγμάτευση περί των εννοιών έχουν κεντρικό ρόλο σε αυτή τη μορφή γνώσης.
4. Η ενσωματωμένη γνώση, η οποία είναι σιωπηρή και εντοπίζεται μέσα σε συστηματικές ρουτίνες. Η γνώση αυτού του τύπου αφορά στις σχέσεις ανάμεσα στους ρόλους, στις τεχνολογίες, στις επίσημες διαδικασίες και στις αναδυόμενες ρουτίνες εντός ενός

πολύπλοκου συστήματος. Η συγκεκριμένη μορφή γνώσης είναι ιδιαίτερα βοηθητική για τις επιχειρήσεις.

5. Η κωδικοποιημένη γνώση, η οποία αναφέρεται στη γνώση που μεταφέρεται μέσω σημείων και συμβόλων, όπως μέσω βιβλίων, εγχειριδίων κτλ. Η γνώση αυτού του χαρακτήρα αποδιρθρώνεται σε κώδικες πρακτικής. Αυτού του τύπου η γνώση ασχολείται σε μεγαλύτερο βαθμό με τη μετάδοση, αποθήκευση και ανάκτηση της γνώσης.

Ένας άλλος τύπος κατηγοριοποίησης της γνώσης αφορά τη διάκριση μεταξύ της ρητής και της άρρητης. Η άρρητη γνώση αναφέρεται στις δεξιότητες, στις ιδέες και στις εμπειρίες που κατέχουν οι άνθρωποι αλλά δεν είναι κωδικοποιημένες και είναι δύσκολο να εκφραστούν. Μέσω της άρρητης γνώσης οι άνθρωποι συχνά δεν διαθέτουν επίγνωση της γνώσης ή του τρόπου μέσω του οποίου αυτή είναι πολύτιμη για τους υπόλοιπους. Η αποτελεσματικού χαρακτήρα μεταφορά της άρρητης γνώσης προϋποθέτει εκτεταμένη προσωπική επαφή, τακτικές αλληλεπιδράσεις και εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων. Η άρρητη γνώση μεταβιβάζεται όταν αυτός ο όποιος την κατέχει εντάσσεται εντός ενός ευρύτερου δικτύου ή μιας κοινότητας. Κάποια παραδείγματα από καθημερινές δραστηριότητες που αφορούν την άρρητη γνώση είναι η οδήγηση αυτοκινήτου, η συναρμολόγηση ενός παζλ κ.α. Η γνώση αυτού του χαρακτήρα δεν μπορεί να αποτυπωθεί πλήρως και δεν μπορεί να ποσοτικοποιηθεί. Η μετάδοση αυτής της μορφής γνώσης λαμβάνει χώρα μέσα από την παρατήρηση, από την μίμηση και από την πρακτική (Kalantzis & Cope, 2013; Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017).

Η ρητή γνώση είναι αυτή η οποία διατυπώνεται με ευκολία, κωδικοποιείται, αποθηκεύεται και καθίσταται προσπελάσιμη. Η γνώση αυτής της μορφής είναι κυρίαρχη στο δυτικό πολιτισμό. Οι πιο πολλές περιπτώσεις αυτής της γνώσης είναι εφικτό να αποθηκευτούν σε συγκεκριμένα μέσα. Οι πληροφορίες οι οποίες περιέχονται στις εγκυκλοπαίδειες και στα εγχειρίδια αποτελούν παραδείγματα της γνώσης αυτού του χαρακτήρα. Οι πιο συχνές μορφές αυτής της γνώσης εντοπίζονται στα εγχειρίδια, τα βίντεο με οδηγίες χρήσης, τα έγγραφα κ.α. Η μεταβίβαση γνώσης αυτού του χαρακτήρα θεωρείται αρκετά εύκολη εντός οργανισμών (Kalantzis & Cope, 2013; Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017).

1.2 Η έννοια της διαχείρισης γνώσης

Κατά τη μετάβαση από τη βιομηχανική εποχή στην εποχή της πληροφορίας κατέστη σαφές πως πλέον οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν στη γνώση των στελεχών τους, αφού αυτή συνιστά το κατεξοχήν παραγωγικό μέσο των σύγχρονων επιχειρήσεων (Kiyosaki, 2001). Η γνώση αυτή είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έρευνα και ανάπτυξη, τις δεξιότητες και την εκπαίδευση (Friedman, 2005; Gulbranson & Audretsch, 2008). Πλέον βασικός οικονομικός πόρος δεν είναι το κεφάλαιο, οι φυσικοί πόροι, καθώς και η χειρωνακτικού τύπου εργασία, αλλά η γνώση (Jelenic, 2011; Khan, 2014). Η γνώση έχει θεωρηθεί ως ένα από τα πιο σημαντικά και υψηλής αξίας περιουσιακά στοιχεία και αγαθά για το σύγχρονο άνθρωπο (Bhojaraju, 2005; Hegazy & Ghorab, 2014). Συνεπώς, ανάλογη σημασία έχει και η γνώση για τους οργανισμούς (Schultze & Leidner, 2002). Άλλωστε, η γνώση και η ικανότητα δημιουργίας και αξιοποίησης της γνώσης θεωρούνται ως βάση για τον μετασχηματισμό της παγκόσμιας οικονομίας. Ειδικότερα, η γνώση έχει αναδειχθεί ως κύρια βασική πηγή οικονομικής ανάπτυξης των οργανισμών στην παγκόσμια οικονομία, καθώς αποτελεί τη βάση της καινοτομίας (Carneiro, 2000; Kakabadse et al., 2003).

Προκειμένου η γνώση να αξιοποιείται εντός των οργανισμών είναι αναγκαίο να είναι προσβάσιμη από τους εργαζόμενους, κάτι στο οποίο συμβάλλει τα μέγιστα η μεταξύ τους ανταλλαγή γνώσεων (Merlo, 2016). Αν και η αξία της γνώσης για τους σύγχρονους οργανισμούς είναι αδιαμφισβήτητη, η γνώση χωρίς κατάλληλη διαχείριση μπορεί να ξεπεραστεί και να είναι άχρηστη (Ansari et al., 2012; Karimi & Javanmard, 2014). Έτσι, οι οργανισμοί πρέπει να μπορούν να υλοποιούν και να εφαρμόζουν μια σειρά διαδικασιών για να μπορέσουν να διαχειριστούν τη γνώση τους (Kalantzis & Cope, 2013).

Διαφορετικοί ερευνητές έχουν ορίσει τη διαχείριση της γνώσης με διάφορους τρόπους. Η διαχείριση της γνώσης είναι η ικανότητα διαχείρισης της γνώσης, όπως η συλλογή εσωτερικής ή εξωτερικής γνώσης των οργανισμών, η μετατροπή της σε νέα ιδέα ή στρατηγική, η εφαρμογή και προστασία της (Gold et al., 2001). Οι Lytras et al. (2002) όρισαν τη διαχείριση της γνώσης ως μια συστηματική, ρητή και εφαρμογή της γνώσης που βοηθά τους οργανισμούς να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα των τους. Επομένως, η γνώση δημιουργεί νέες ικανότητες, ενθαρρύνει την καινοτομία και την απόδοση καθώς και την αύξηση της αξίας των παραγόμενων αγαθών. Υπό το πρίσμα αυτό, η διαχείριση της γνώσης μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία σύλληψης, αποθήκευσης, διαμοιρασμού και χρήσης της γνώσης (Chang & Lin, 2015; Leidner et al., 2006). Εκτός αυτού, μπορεί επίσης να οριστεί ως μια συστηματική διαδικασία για τη

συλλογή, οργάνωση και επικοινωνία τόσο της σιωπηρής όσο και της ρητής γνώσης των εργαζομένων, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις εργασίες τους (Alavi et al., 2005; Schultze & Leidner, 2002).

Οι οργανισμοί είναι σε θέση να αποκτήσουν, να διατηρήσουν και να αξιοποιήσουν τους γνωστικούς τους πόρους, στρεφόμενοι σε πρωτοβουλίες και τεχνολογίες διαχείρισης της γνώσης (Greiner et al., 2005; Kankanhalli et al., 2005). Έτσι, ο κύριος στόχος της διαχείρισης της γνώσης είναι να επιτρέψει στους οργανισμούς να έχουν επίγνωση της γνώσης τους και να διαμορφώνουν τη γνώση, έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά και αποδοτικά τη γνώση (Alavi et al., 2005; Newell et al., 2004). Οι Griffith et al. (2003) και Pawlowski & Bick (2012) υποστήριξαν ότι η επιστημονική κατανόηση της γνώσης στους οργανισμούς συχνά καθυστερεί αρκετά να αποτυπώσει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει χώρα η διαχείριση της γνώσης εντός αυτών, υπαγορεύοντας την ανάγκη για συστηματική μελέτη του σχετικού φαινομένου.

Συνολικότερα, υπάρχουν τέσσερα βασικά στοιχεία και διαδικασίες στη διαχείριση της γνώσης (Kayworth & Leidner, 2003; Turner et al., 2012; Zaim, 2006):

1. Δημιουργία γνώσης ή απόκτηση γνώσης: Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει νέα εφαρμογή της γνώσης ή αντικατάσταση του τρέχοντος περιεχομένου στο πλαίσιο της ρητής και σιωπηρής γνώσης του οργανισμού. Απαιτεί από τους οργανισμούς να αναζητήσουν νέες γνώσεις και πληροφορίες, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό τους (Carrion et al., 2012; Chen & Edgington, 2005). Οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν νέα γνώση μέσω μίμησης, συγκριτικής αξιολόγησης, αντιγραφής ή εξωτερικής ανάθεσης (Abou-Zeid, 2002). Η διαδικασία αυτή έχει θεωρηθεί ως ιδιαίτερα σημαντική, καθώς δημιουργεί νέα γνώση εντός του οργανισμού και αυτή μπορεί να μετατραπεί σε βασικό παράγοντα επιτυχίας και συνεχούς καινοτομίας (Malhotra, 2000). Η γνώση είναι σε θέση να δημιουργηθεί, να μοιραστεί και να διευρυνθεί μέσω συνεργατικών διαδικασιών εντός των οργανισμών (Ajmal & Koskinen, 2008; Norman, 2004).
2. Αποθήκευση της γνώσης: Τόσο η ρητή όσο και η σιωπηρή γνώση που αποκτούν τα άτομα εντός των οργανισμών πρέπει να αποθηκεύονται. Οι οργανισμοί θα πρέπει να οργανώνουν και να διαχειρίζονται τη γνώση, ώστε να είναι ευκολότερη η πρόσβαση σε αυτήν (Heisig, 2009; Ling et al., 2009; Massey & Montoya-Weiss, 2006). Όταν η γνώση ενσωματώνεται, συμβάλλει στη μείωση του μεγάλου όγκου μη αξιοποιούμενης γνώσης, ενισχύοντας έτσι την αποδοτικότητα (Alavi et al., 2005). Ο Nemat (2002)

δήλωσε επίσης ότι η αποθήκευση γνώσεων δεν είναι μόνο ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα της χρήσης αλλά και ζωτικής σημασίας για την επαναχρησιμοποίηση της γνώσης.

3. Διάδοση της γνώσης ή μεταφορά γνώσης: Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ ορισμένων ατόμων ή ενός δικτύου ατόμων, μιας ομάδας ατόμων στους οργανισμούς και μεμονωμένων ατόμων (Alavi et al., 2005; Carrion et al., 2016). Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίσουν ότι η γνώση μετατρέπεται από σιωπηρή γνώση σε ρητή γνώση, ώστε να αποφευχθεί η απώλεια της σιωπηρής γνώσης λόγω της μη αξιοποίησής της (Pirkkalainen & Pawlowski, 2013).
4. Εφαρμογή της γνώσης: Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τη χρήση της γνώσης για την προσαρμογή της στρατηγικής κατεύθυνσης, την επίλυση των προβλημάτων, τη λήψη αποφάσεων, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και τη μείωση του κόστους (Markus et al., 2002; Orlikowski, 2002). Το άτομο μπορεί να κάνει χρήση της γνώσης που κατέχουν άλλα άτομα χωρίς να μαθαίνει πραγματικά τη γνώση αυτή (Hegazy & Ghorab, 2014). Ωστόσο, σύμφωνα με τους Ipe (2003) και Landroquez et al., (2011), εάν οι οργανισμοί θέλουν να κεφαλαιοποιήσουν τη γνώση, θα πρέπει να γνωρίζουν πώς δημιουργείται, διαδίδεται και χρησιμοποιείται η γνώση, καθώς αυτές οι διαδικασίες είναι οι βασικές για μια αποτελεσματική οργανωσιακή διαχείριση της γνώσης.

1.3 Τύποι γνώσης και διαχείριση γνώσης

Η γνώση αποτελείται από εμπειρίες, πληροφορίες, αξίες και συστηματικές στάσεις που παρέχουν ένα κατάλληλο πλαίσιο για την αξιολόγηση νέων πληροφοριών και εμπειριών. Η νέα γνώση δημιουργείται όταν οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς μοιράζονται τη δική τους γνώση, είτε σιωπηρή είτε ρητή (Hooff & Hendrix, 2004). Η διαδικασία αυτή μπορεί να ονομαστεί ως ανταλλαγή γνώσεων. Η ανταλλαγή γνώσεων μπορεί να ενισχύσει την απόδοση των οργανισμών παρά το γεγονός ότι η αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων ανταλλαγής είναι δύσκολο να μετρηθεί (Epple et al., 1996; Eze et al., 2013). Η ατομική ανταλλαγή γνώσεων είναι σημαντική στους οργανισμούς, καθώς εξελίσσει τον ίδιο τον οργανισμό (Hooff & Ridder, 2004) και ενισχύει την ανταγωνιστικότητά του (Verbeke et al., 2011). Όπως αναφέρεται και ανωτέρω, η γνώση

μπορεί να χωριστεί και να ομαδοποιηθεί σε δύο μορφές: στη σιωπηρή και στη ρητή. Υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ της σιωπηρής και της ρητής γνώσης για τη δημιουργία νέων ιδεών. Αν και η γνώση μπορεί να ταξινομηθεί ως ατομική ή ομαδική, εσωτερική ή εξωτερική, πρακτική ή θεωρητική, ωστόσο η σιωπηρή και η ρητή είναι η πιο κοινή και πρακτική διάκριση της γνώσης και έχει συγκεντρώσει το πιο μεγάλο ενδιαφέρον στον τομέα της διαχείρισης της γνώσης (Kalantzis & Cope, 2013).

Η σιωπηρή γνώση βρίσκεται στο επίκεντρο της διαχείρισης της γνώσης (Grant, 2007). Η σιωπηρή γνώση είναι κάτι προσωπικό, μια ικανότητα, δεξιότητα για να κάνει κάποιος κάτι, η οποία βασίζεται εν μέρει στην εμπειρία των ανθρώπων. Αυτός ο τύπος γνώσης είναι λιγότερο οικείος, συνήθως σε μη συμβατική μορφή και χωρίς συνείδηση (Alwis & Hartmann, 2008). Η σιωπηρή γνώση διαφέρει από τη ρητή γνώση, καθώς συνήθως εκφέρεται και μοιράζεται με σχέδια ή γραπτά. Σε σύγκριση με τη ρητή γνώση, συνήθως έχει τη μορφή βιβλίων, περιοδικών, εγγράφων, βάσεων δεδομένων κ.λπ. (Herschel & Jones, 2005- Nonaka & Krogh, 2009). Από οργανωτική άποψη, η σιωπηρή γνώση είναι ενσωματωμένη στην οργανωσιακή κουλτούρα και τη συλλογική κατανόηση, ενώ η ρητή γνώση μπορεί να εννοιοποιηθεί, να αποθηκευτεί σε βάσεις δεδομένων και είναι μεταβιβάσιμη σε τυπική μορφή. Μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εμπειρίας, του αναστοχασμού ή της εσωτερίκευσης, αλλά δεν μπορεί να διδαχθεί και να διαχειριστεί (Hall & Andriani, 2002). Η σιωπηρή γνώση αποτελείται από αξίες, πεποιθήσεις, αντιλήψεις, υποθέσεις και αποθηκεύεται μόνο στους ανθρώπους, ενώ η ρητή γνώση μπορεί να αποθηκευτεί με τεχνολογικούς τρόπους (Mahroeian & Forozia, 2012; Smith, 2001). Η ρητή γνώση μπορεί να κωδικοποιηθεί σε συστηματική, τυπική και δομημένη μορφή. Μπορεί να κατακτηθεί, να συλλεχθεί, να μετασχηματιστεί, να μοιραστεί, να επικοινωνηθεί με ευκολία και να είναι προσβάσιμη στους ανθρώπους. Αυτό το είδος γνώσης είναι συνήθως πιο διαδεδομένο στους οργανισμούς (Huang et al., 2011; Joia & Lemos, 2010).

1.4 Η διαχείριση της γνώσης

Δεδομένου ότι η γνώση θεωρείται ως ένα ιδιαίτερα πολύτιμο αγαθό, είναι σημαντικό να γίνεται διαχείριση αυτής. Η διαχείριση της γνώσης βοηθά στη δημιουργία και τη διάδοση των πληροφοριών και της γνώσης. Παρέχει επίσης επαρκή, αποτελεσματική και αποδοτική χρήση της γνώσης, προκειμένου να παρέχει στρατηγικά ανταγωνιστικά

πλεονεκτήματα στους οργανισμούς (Marqués & Simón, 2006; Rahimli, 2012). Η γνώση είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας που βοηθά τους οργανισμούς να αποκτήσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Lee & Lan, 2011; Liu & Deng, 2015). Η ανάπτυξη των ικανοτήτων και της γνώσης εντός των οργανισμών αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως το κλειδί για την επίτευξη βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Fierro et al., 2011; Suresh, 2012). Η διαχείριση της γνώσης μπορεί να αποτελέσει μια από τις κύριες οργανωτικές στρατηγικές, καθώς βοηθά στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών διαδικασιών για την ενίσχυση της απόδοσης των οργανισμών (Wu & Chen, 2014).

Βασικός λόγος για την εισαγωγή της διαχείρισης της γνώσης στους οργανισμούς είναι ότι η διαχείριση της γνώσης επιφέρει θετικό αντίκτυπο και αποτελέσματα στην οργανωτική απόδοση (Ahmed et al., 2015; Rasula et al., 2012). Η διαχείριση της γνώσης αποτιμάται ως τρόπος που οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα στην καινοτομία των οργανισμών, στη βελτίωση των προϊόντων καθώς και στη βελτίωση των εργαζομένων (Kiessling et al., 2009). Στο παρελθόν, οι οργανισμοί μπορούσαν συνήθως να ανταγωνίζονται ο ένας τον άλλον προσφέροντας χαμηλότερη τιμή και καλύτερη ποιότητα προϊόντων. Πλέον το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών εδράζεται στη γνώση, οδηγώντας σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες, σε υψηλότερη ποιότητα και εν τέλει σε μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα (Chou et al., 2015; Dickel & Moura, 2016). Η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης μέσω των δυνατοτήτων ανάπτυξης αποτελεί πλεονέκτημα για την οργανωτική απόδοση (Liao & Wu, 2009).

Η διαχείριση της γνώσης παρέχει τις ευκαιρίες στους οργανισμούς να διερευνήσουν τη σιωπηρή και ρητή γνώση των ατόμων, των ομάδων και των οργανισμών με τους οποίους συνεργάζονται και να μετατρέψουν αυτές τις γνώσεις σε οργανωτικά περιουσιακά στοιχεία για τη χρήση τους στη λήψη αποφάσεων. Η διαχείριση της γνώσης βοηθά επίσης στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού (Byukusenge et al., 2016). Μπορεί μάλιστα να συναχθεί το συμπέρασμα ότι αν η ποιότητα της οργανωσιακής γνώσης είναι καλή, η οργανωσιακή απόδοση βελτιώνεται σημαντικά (Zaied et al., 2012).

Η διαχείριση γνώσης συνεπάγεται συγκεκριμένα οφέλη επί της αλυσίδας αξίας των προϊόντων. Συγκεκριμένα, οι παραγωγικές διαδικασίες βελτιώνονται με τη μείωση του χρόνου επεξεργασίας, καθώς τα άτομα μπορούν να μοιραστούν τις βέλτιστες πρακτικές τους. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί με τη μείωση του χρόνου παράδοσης, του χρόνου διάθεσης του προϊόντος στην αγορά, του χρόνου του κύκλου σχεδιασμού, καθώς και με

τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος (Rodriguez&Eduards, 2010). Τα οφέλη αυτά είναι αρκετά σημαντικά στη διασυνδεδεμένη με τη γνώση οικονομία. Με τη βοήθεια της διαχείρισης γνώσης, οι οργανισμοί είναι σε θέση να αποθηκεύουν σωστά τα δεδομένα και τις πληροφορίες. Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να βρίσκουν τις απαιτούμενες πληροφορίες που ζητούνται από τους πελάτες σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Αυτό αυξάνει επίσης την ανταγωνιστικότητα, καθώς μπορούν να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες από τους άλλους (Pension et al., 2013).

Η ανταγωνιστικότητα δεν αναφέρεται μόνο στην ποιότητα των επιδόσεων, την ποιότητα των προϊόντων και την τεχνική αποδοτικότητα των οργανισμών στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, αλλά αναφέρεται επίσης στην ικανότητα εξεύρεσης νέων τρόπων για την υπέρβαση των εμποδίων εντός των οργανισμών μέσω της παραγωγής και της εφαρμογής της γνώσης. Η διαχείριση της καινοτομίας έχει καταστεί σημαντική στους οργανισμούς, έτσι ώστε οι οργανισμοί να είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα καινοτόμο προϊόν και υπηρεσίες χρησιμοποιώντας την αποκτηθείσα γνώση (Dickel& Moura, 2016). Η καινοτομία αναφέρεται στις ικανότητες για τον μοναδικό συνδυασμό νέας ιδέας, σκέψης και αντίληψης (Manhart & Thalmann, 2015). Άλλωστε, οι Hitt et al. (2011) υποστήριξαν ότι οι καινοτόμες στρατηγικές που πρέπει να εφαρμόζονται εντός των οργανισμών καθίστανται κρίσιμες. Με τη βοήθεια της καινοτομίας, επιτρέπεται στους οργανισμούς να εκτελούν τις επιχειρηματικές διαδικασίες με πιο δημιουργικούς τρόπους, οι οποίοι βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την εμπορευσιμότητα των προϊόντων. Οι οργανισμοί είναι σε θέση να επιλύουν τα προβλήματα μέσω καινοτόμων λύσεων οι οποίες βασίζονται στη γνώση που μοιράζονται τα άτομα (Jones & Linderman, 2014; Storck & Hill, 2000).

1.5 Σημασία και ανάγκη της διαχείρισης γνώσης για τις κυβερνήσεις

Η διαχείριση της γνώσης αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία για τις κυβερνήσεις στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που δημιουργεί η οικονομία της γνώσης. Οι προκλήσεις αυτές αντιμετωπίζονται στις ακόλουθες πτυχές (Cong & Pandya, 2003):

1. Στο δημόσιο τομέα η παροχή υπηρεσιών και η χάραξη πολιτικής είναι τα κύρια καθήκοντα της κυβέρνησης. Σε μια οικονομία της γνώσης, οι κυβερνήσεις αντιμετωπίζουν όλο και περισσότερο ανταγωνισμό σε αυτούς τους τομείς τόσο σε

διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο. Σε διεθνές επίπεδο, για παράδειγμα, οι ΜΚΟ και οι κυβερνήσεις ανταγωνίζονται ξένους οργανισμούς που παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες. Τα ερευνητικά ινστιτούτα ανταγωνίζονται για την προσέλκυση των καλύτερων ερευνητών και τη χρηματοδότηση, ενώ τα πανεπιστήμια ανταγωνίζονται όλο και περισσότερο για την προσέλκυση των περισσότερων επενδύσεων, των καλύτερων φοιτητών και των καλύτερων καθηγητών. Σε εθνικό επίπεδο, ο ανταγωνισμός μεταξύ των δημόσιων φορέων αυξάνεται επίσης μετά τις διαδικασίες αποκέντρωσης, δεδομένου πως πλέον προκύπτουν όχι τόσο ισχυρά συνδεδεμένοι μεταξύ τους φορείς και εγκαταλείπεται η ιδέα της συγκεντρωτικής διοίκησης, που από τη φύση της θα παρεμπόδιζε τον ανταγωνισμό των φορέων (επί παραδείγματι στο χώρο των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών κάθε εξυπηρετούμενος πολίτης έχει δικαίωμα μετά την παρουσία του σε αυτό να προβεί σε αξιολογική κρίση της παρεχόμενης υπηρεσίας μέσα από το Google. Λοιποί οι οποίοι αναγιγνώσκουν τις κριτικές μπορούν να προσανατολιστούν στο εάν θα κάνουν χρήση του συγκεκριμένου ΚΕΠ ή ενός που λειτουργεί σε όμορο Δήμο για να εξυπηρετηθούν πιο γρήγορα). Στο δημόσιο τομέα, τα αγαθά και το κεφάλαιο δεν είναι τόσο σημαντικά όσο στον ιδιωτικό τομέα, αλλά η γνώση είναι. Η γνώση είναι σημαντικό στοιχείο του ανταγωνισμού και αποτελεί κεντρικό πόρο της κυβέρνησης. Η αποτελεσματική λειτουργία της κυβέρνησης βασίζεται στην αποτελεσματική απόκτηση και διάχυση της γνώσης.

2. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που βασίζονται σε αυξανόμενο βαθμό στο άυλο κεφάλαιο, ανταγωνιζόμενες άμεσα τον δημόσιο τομέα για την παροχή αγαθών και υπηρεσιών όπως η εκπαίδευση, η επιστήμη, η ασφάλεια και η γνώση. Για παράδειγμα, μέσω της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και των μαθημάτων στο Διαδίκτυο, ο ιδιωτικός τομέας έχει αυξανόμενη επιρροή στη δημόσια εκπαίδευση και κατάρτιση των πολιτών, η οποία παραδοσιακά προσφερόταν από τον δημόσιο τομέα. Μάλιστα, καθώς οι χρήστες των υπηρεσιών αυτών του ιδιωτικού τομέα εξοικειώνονται με τις υπηρεσίες αυτές, αναμένουν παρόμοια οφέλη και αντιμετώπιση και από τον δημόσιο τομέα.
3. Η συνταξιοδότηση των δημοσίων υπαλλήλων και η συχνή μετακίνηση των εργαζομένων μεταξύ των κυβερνητικών υπηρεσιών δημιουργούν επίσης νέες προκλήσεις για τη διατήρηση της γνώσης και την κατάρτιση νέου προσωπικού.

Υπάρχει επίσης ανταγωνισμός για ταλέντα με ικανότητα ανταλλαγής γνώσεων.

Συνολικότερα, τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στο δημόσιο τομέα, η γνώση αποτελεί τον πιο βασικό πόρο για έναν οργανισμό. Κάτι τέτοιο αποδίδεται στον επιταχυνόμενο ρυθμό αλλαγών στους σημερινούς οργανισμούς και στην κοινωνία στο σύνολό της. Η διαχείριση γνώσης βασίζεται επομένως στο ότι στις μεταβιομηχανικές κοινωνίες η γνώση είναι σημαντικότερη από τις χειρωνακτικές δεξιότητες, κάτι που υπαγορεύει την αναγκαιότητα διαχείρισης αυτής από τους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς (Drucker, 1993).

1.6 Διαχείριση γνώσης στο δημόσιο τομέα & Νέα Δημόσια Διοίκηση

Ενώ η βιβλιογραφία σχετικά με τη διαχείριση γνώσης ασχολείται με θέματα, προκλήσεις και ευκαιρίες για τον ιδιωτικό τομέα, ελάχιστα έχουν συζητηθεί για τον δημόσιο τομέα. Το ενδιαφέρον για τη διαχείριση γνώσης στο δημόσιο τομέα προέκυψε ως συνάρτηση της επικράτησης της θεωρίας της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (ΝΔΔ), βάσει της οποίας οι δημόσιοι οργανισμοί θα υιοθετούν διοικητικές διαδικασίες από τον ιδιωτικό τομέα, ακολουθώντας τις επιτυχημένες πρακτικές τους. Ωστόσο, οι επικριτές της ΝΔΔ υποστηρίζουν ότι οι διαφορές μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα είναι τόσο μεγάλες που οι επιχειρηματικές πρακτικές δεν μπορούν να μεταφερθούν από τον ιδιωτικό στο δημόσιο. Σημαντικές διαφορές στις πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, στη διαχείριση των ηθικών ζητημάτων και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σαφώς και υπάρχουν μεταξύ των δύο τομέων. Επιπροσθέτως, ενδεχομένως να είναι δύσκολο το να διαπιστωθούν οι «ορθές» αυτές πρακτικές του ιδιωτικού τομέα που είναι αναγκαίο να αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης από τις επιχειρήσεις του δημόσιου (Boyne, 2002). Κατά συνέπεια, προτείνεται ότι υπάρχει ανάγκη ανάπτυξης μιας στρατηγικής σχεδιασμένης ειδικά για τον δημόσιο τομέα, ώστε να αξιοποιούνται τα οφέλη από τη διαχείριση γνώσης, λαμβάνοντας ωστόσο υπόψιν τις σημαντικές διαφορές δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, που υπαγορεύουν διαφοροποιημένες πρακτικές όσον αφορά τη διαχείριση της γνώσης (Cong & Pandya, 2003).

Η συστηματική ανάπτυξη της ΝΔΔ κατά τη μετάβαση στην Κοινωνία της Πληροφορίας τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά στον δυτικό κόσμο και η μετέπειτα τάση εξάπλωσής της στις αναπτυσσόμενες χώρες άνοιξαν τον δρόμο και έθεσαν στέρεα θεμέλια για την εφαρμογή πρωτοβουλιών διαχείρισης της γνώσης στον δημόσιο τομέα (Cong & Pandya, 2003).

Η ΝΔΔ προσφέρει ένα σύνολο νέων ιδεών και εργαλείων για τη διοίκηση του δημόσιου τομέα από τις κυβερνήσεις. Η βασική της ιδέα είναι η εφαρμογή συνεργασιών ιδιωτικού τομέα για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Η ΝΔΔ ξεκίνησε στο Ηνωμένο Βασίλειο με την πρωθυπουργό Θάτσερ στις αρχές της δεκαετίας του 1980 και έκτοτε εφαρμόστηκε ευρύτατα σε όλο τον κόσμο, σε χώρες όπως η Αυστραλία, η Νέα Ζηλανδία, η Φινλανδία, η Σουηδία, η Γαλλία και η Γερμανία. Στις ΗΠΑ η ίδια τάση αναπτύχθηκε χρησιμοποιώντας έναν άλλο όρο, αλλά τις ίδιες αρχές με τη ΝΔΔ, αυτόν της "επανεφεύρεσης" της κυβέρνησης (Lane 2000).

Σύμφωνα με τον Lane (2000), η ΝΔΔ είναι μια γενική θεωρία για το πώς η κυβέρνηση μπορεί να κάνει πράγματα, δηλαδή για το πώς η κυβέρνηση μπορεί να οργανώσει και να προσφέρει υπηρεσίες στους πολίτες. Η ΝΔΔ αναπτύχθηκε ως μια μορφή έναντι του παρωχημένου παραδοσιακού τρόπου διοίκησης του δημόσιου τομέα. Η ΝΔΔ αναπτύχθηκε επί δύο βασικών αρχών. Πρώτον, η γραφειοκρατία δεν είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την καθοδήγηση του δημόσιου τομέα. Δεύτερον, η ανάθεση συμβάσεων μέσω διαγωνισμών/προσφορών, δημοπρασιών και χρηματοδοτικής μίσθωσης ως νέα εργαλεία διακυβέρνησης με σκοπό τη μείωση του κόστους και την αύξηση της αποτελεσματικότητας είναι το κύριο και ιδιαίτερα δομικό χαρακτηριστικό της ΝΔΔ. Μεταξύ των πλεονεκτημάτων της ΝΔΔ είναι η αποτελεσματικότητα, οι περισσότερες υπηρεσίες που παράγονται με χαμηλότερο κόστος και η μεγαλύτερη διαφάνεια. Αυτό, τουλάχιστον εν μέρει, συνάδει με τα οφέλη που προσφέρει η διαχείριση γνώσης.

Πέραν από τα όποια θετικά, τα μειονεκτήματά της ΝΔΔ δεν μπορούν να παραβλεφθούν. Ένα σημαντικό μειονέκτημα είναι ότι η δημοκρατία μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά από τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στον ιδιωτικό τομέα, ιδίως όσον αφορά βασικά δημόσια αγαθά, ενώ το οικονομικό κόστος για το δημόσιο τομέα ενδεχομένως να είναι αρκετά ευμετάβλητο. Κάτι τέτοιο ενδεχομένως να είναι εκ διαμέτρου αντίθετο με τις αρχές της διαχείρισης γνώσης, στην οποία η εμπιστοσύνη είναι κρίσιμος παράγοντας στην κουλτούρα της ανταλλαγής γνώσεων. Παρ' όλα αυτά, η εμπειρία της εφαρμογής της ΝΔΔ από διάφορες χώρες ήδη από τη δεκαετία του 1990 οδήγησε στη διαπίστωση ότι τα πλεονεκτήματα υπερτερούν των μειονεκτημάτων (Cong & Pandya, 2003).

Ωστόσο, οι αρχές της διαχείρισης γνώσης δεν είναι απαραίτητα συγκρουόμενες με αυτές της ΝΔΔ. Η πρακτική της ΝΔΔ και η αυξανόμενη αποδοχή της από χώρες σε όλο τον κόσμο δείχνουν ότι η έννοια και η πρακτική της διαχείρισης γνώσης που προέρχεται

από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις μπορεί να υιοθετηθεί στον δημόσιο τομέα. Η επιτυχία ή η αποτυχία της εξαρτάται από τον τρόπο προσαρμογής της διαχείρισης γνώσης στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα (Cong & Pandya, 2003).

1.7 Τρόποι μεταβίβασης γνώσης

1.7.1 Η επαγγελματική καθοδήγηση

Ένας πρώτος τρόπος μέσω του οποίου μεταβιβάζεται ενεργητικά η μάθηση είναι η επαγγελματική καθοδήγηση (mentoring). Ο εν λόγω αγγλικός όρος βασίζεται στην αρχαιοελληνική λέξη "μέντωρ", με αφετηρία στην Οδύσσεια του Ομήρου. Στην Οδύσσεια ο Μέντωρ αναφέρεται ως ένα πρόσωπο έμπιστο στον Οδυσσέα, στο οποίο αυτός εμπιστεύτηκε τα ζητήματα του οίκου του μετά την αναχώρηση του για τον Τρωικό Πόλεμο. Ο Μέντωρ είχε επομένως το ρόλο της καθοδήγησης του Τηλέμαχου και για αυτό το λόγο στη συνέχεια ο σχετικός όρος χρησιμοποιήθηκε ώστε να περιγράφονται σχέσεις καθοδήγησης από κάποιου μικρότερου και λιγότερο έμπειρου ατόμου από ένα μεγαλύτερο και πιο έμπειρο άτομο (Ehrlich & Brian, 1999; Roberts, 1999). Σαφώς, πλέον ο συγκεκριμένος όρος δεν χρησιμοποιείται για την περιγραφή σχέσεων καθοδηγητή και καθοδηγούμενου μεταξύ ατόμων που διαφέρουν ηλικιακά. Παρότι πράγματι στις περισσότερες περιπτώσεις ο καθοδηγητής είναι μεγαλύτερος ηλικιακά, αυτό που έχει κεντρική σημασία είναι η διαφορά της πείρας μεταξύ των δύο πλευρών, που συνιστά και την προϋπόθεση για την ανάπτυξη της σχέσης καθοδήγησης (Dawson, 2014).

Για να αναπτυχθεί επομένως η επαγγελματική καθοδήγηση (mentoring) απαιτείται κάποιος να μην έχει το σύνολο των απαιτούμενων προσόντων που θα χρειαζόνταν ώστε μπορεί να ανταποκριθεί επιτυχώς σε κάποιο ρόλο ή να υπάρχει περαιτέρω περιθώριο βελτίωσης και ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες εξέλιξης. Η επαγγελματική καθοδήγηση (mentoring) επικεντρώνεται επίσης στην ενίσχυση της προσωπικής εξέλιξης του ατόμου μέσω της μεταβίβασης γνώσης και δεν συνιστά μία στεία διαδικασία αύξησης των δεξιοτήτων του αποδέκτη της καθοδήγησης (Kalantzis & Cope, 2013).

Η επαγγελματική καθοδήγηση (mentoring) αποτελεί έναν ιδιαίτερα αποτελεσματικό τρόπο μέσα από τον οποίο αποφεύγονται τα λάθη, λόγος για τον οποίο κατέστη ιδιαίτερα δημοφιλές στο χώρο των επιχειρήσεων. Η αξία της επαγγελματικής καθοδήγησης (mentoring) κατέστη ευρέως αντιληπτή κατά τη μετάβαση από τη Βιομηχανική Εποχή στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Ειδικότερα, μία ευρέως αποδεκτή παραδοχή όσων

μελετούσαν το ζήτημα της γνώσης κατά τη μετάβαση στην Κοινωνία της Πληροφορίας ήταν το ότι τα λάθη γεννούν νέα γνώση, δηλαδή πώς μέσω της εμπειρίας των λαθών κάποιος μαθαίνει πώς να τα αποφεύγει στο μέλλον. Σε πρώτη επομένως φάση δόθηκε βαρύτητα στην αξία που έχει το λάθος για αυτόν ο οποίος μαθαίνει. Καθώς όμως τα λάθη συνεπάγονται σημαντικό κόστος σε χρόνο και σε χρήμα, τόσο για τα άτομα, όσο και για τους οργανισμούς, θεωρήθηκε πως η επαγγελματική καθοδήγηση (mentoring) μπορεί να περιορίσει τις αρνητικές αυτές συνέπειες ακριβώς επειδή κάποιος μαθαίνει πώς να αποφεύγει τα λάθη πριν τα πραγματοποιήσει (Kiyosaki, 2001).

Η επαγγελματική καθοδήγηση (mentoring) έχει επίσης μία συλλογική διάσταση στο πλαίσιο μεταβίβασης γνώσης στις ανθρώπινες κοινωνίες. Όπως αναφέρει ο David (2000), μία γενιά επαγγελματιών μπορεί να μεταβιβάζει τις γνώσεις της σε μία επόμενη με ιδιαίτερα αποτελεσματικό τρόπο χάρη στην επαγγελματική καθοδήγηση (mentoring). Η διαδικασία αυτή οδηγεί οπωσδήποτε σε μία συσσώρευση γνώσης, η οποία μεταβιβάζεται πάρα πολύ γρήγορα από τη μία γενιά επαγγελματιών προς την επόμενη, καθιστώντας την πιο αποτελεσματική και περιορίζοντας την πιθανότητα της να τέλει σημαντικά λάθη.

Παρότι η επαγγελματική καθοδήγηση (mentoring) περιγράφεται στη βιβλιογραφία ως ένα ενιαίο φαινόμενο, πρόκειται για ένα φαινόμενο με σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους μορφές του. Μία βασική διαφοροποίηση και είναι αυτή ανάμεσα στην πατριαρχική και στη μητριαρχική καθοδήγηση. Στην πρώτη περίπτωση βασικός στόχος είναι η μεταβίβαση γνώσεων και δεξιοτήτων που να αξιοποιούνται πρακτικά. Αντιθέτως, στην δεύτερη περίπτωση στόχος είναι η συναισθηματική υποστήριξη του καθηγουμένου και η ψυχολογική του ενίσχυση από τον καθοδηγητή στην προσπάθεια επίτευξης ενός στόχου (Orland - Barak, 2014). Ασφαλώς, και οι δύο αυτές μορφές είναι απαραίτητες και είναι καλό να συναντώνται ταυτόχρονα, αν και η κατεξοχήν μορφή που αφορά τη μεταβίβαση γνώσεων είναι αυτή της πατριαρχικής καθοδήγησης (Butterworth & Faugier, 2013).

Μία άλλη βασική διαφορά έχει να κάνει με τον αριθμό των ατόμων που εμπλέκονται στην επαγγελματική καθοδήγηση (mentoring). Φαίνεται πως όταν κάποιος βρίσκεται σε ένα πρώιμο στάδιο της επαγγελματικής του πορείας τότε η ανάγκη γρήγορης μεταβίβασης ενός μεγάλου όγκου γνώσεων και αποφυγής της σύγχυσης καλύπτεται από σχέσεις καθοδήγησης με έναν και μόνο καθοδηγητή. Καθώς όμως κάποιος προχωρά σε μετέπειτα στάδια της επαγγελματικής του πορείας, οι πολυδιάστατες προκλήσεις που αντιμετωπίζει υπαγορεύουν την αναγκαιότητα χρήσης περισσότερων καθοδηγητών (David, 2000).

Στην περίπτωση της επαγγελματικής καθοδήγησης (mentoring) υπάρχει μία πληθώρα από οφέλη και πλεονεκτήματα, τα οποία αποτυπώνονται μέσω σχετικών ερευνών. Ως βασικότερα οφέλη για τον καθοδηγούμενο θεωρούνται τα ακόλουθα:

- η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του (Driessen, 2011)
- η άμεση επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν, όπως για παράδειγμα οι συγκρουσιακές σχέσεις με τους συναδέλφους (Bolam et al., 1995)
- η αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία (Allen et al., 2004; Driessen, 2011)
- το υψηλότερο αίσθημα αντιλαμβανόμενης υποστήριξης από τους υπόλοιπους κατά την τέλεση των επαγγελματικών καθηκόντων (Hansford & Ehrich, 2006)
- η ευρύτερη ικανοποίηση από την καριέρα (Allen et al., 2004)
- η λήψη καλύτερων αποφάσεων σε καταστάσεις που εμπεριέχουν ρίσκο (Smith et al., 2001)

Παρότι ο μεγαλύτερος όγκος έρευνας αφορά οπωσδήποτε τα οφέλη που προκύπτουν για τον καθοδηγούμενο, αναμενόμενα υπάρχουν οφέλη και για τον καθοδηγητή, ο οποίος αποκτά νέες δεξιότητες και προχωρά σε αναστοχαστικού τύπου διερεύνηση των γνώσεων και της επαγγελματικής του πορείας κατά την άσκηση της επαγγελματικής καθοδήγησης (Kalantzis & Cope, 2013). Προκύπτουν συνεπώς οφέλη τόσο για τον καθοδηγητή, όσο και για τον καθοδηγούμενο.

Σαφώς, η επιτυχία της επαγγελματικής καθοδήγησης είναι σε μεγάλο βαθμό συνάρτηση χαρακτηριστικών από πλευράς τον καθοδηγητή. Όπως υποστηρίζει ο Clutterbuck (2014), τα πιο βασικά χαρακτηριστικά ενός καλού καθοδηγητή είναι τα παρακάτω:

- 1) να έχει ήδη προχωρήσει είτε μέσω mentoring είτε μέσω άλλων τρόπων σε ενέργειες καθοδήγησης άλλων συναδέλφων
- 2) να διακρίνεται από ένα πραγματικό ενδιαφέρον για τη βελτίωση της επαγγελματικής πορείας των νεότερων εργαζομένων
- 3) να είναι σε θέση να κατανοήσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι νέοι σε ηλικία εργαζόμενοι
- 4) να διαθέτει ένα ευρύ φάσμα από δεξιότητες οι οποίες να είναι άμεση συνάρτηση των αναγκών του περιβάλλοντος εργασίας

- 5) να διακρίνεται από σημαντική κατανόηση περί του οργανισμού, του τρόπου λειτουργίας και της αποστολής του
- 6) να διαθέτει επάρκεια χρόνου
- 7) να μπορεί να κερδίσει με ευκολία το σεβασμό του καθοδηγούμενο
- 8) να διαθέτει ένα δικό του δίκτυο επαφών και επιρροής, που συμβάλλει στη διαρκή του εξέλιξη
- 9) να διαθέτει μία θετική στάση έναντι της μάθησης και να είναι πρόθυμος να μάθει, και ως καθοδηγητής

1.7.2 To coaching

Ένας άλλος τρόπος με τον οποίον λαμβάνει χώρα η μεταβίβαση γνώσεων είναι η καθοδήγηση (coaching). Ο συγκεκριμένος τρόπος αφορά μία πρακτική που οδηγεί σε σημαντικά ευεργετήματα για την προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων και την παραγωγικότητα των οργανισμών που απασχολούνται (Vidal - Salazar et al., 2012). Η καθοδήγηση (coaching) διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό από την επαγγελματική καθοδήγηση (mentoring), παρότι συχνά οι δύο αυτές έννοιες συγχέονται μεταξύ τους (Crompton, 2012). Πιο συγκεκριμένα, και οι δύο αυτές μέθοδοι βασίζονται στην ενθάρρυνση κάποιου ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει τυχόν προβλήματα και προκλήσεις βασισμένος στις δικές του δυνάμεις. Παρόλα αυτά, η επαγγελματική καθοδήγηση (mentoring) συχνά αναπτύσσεται κατά τρόπο πιο άτυπο και στο πλαίσιο μιας εθελοντικής πρωτοβουλίας από πλευράς των εργαζομένων. Αντίθετα, η καθοδήγηση (coaching) εφαρμόζεται συχνότερα κατόπιν πρωτοβουλιών της διοίκησης ενός οργανισμού. Επιπλέον, η επαγγελματική καθοδήγηση (mentoring) έχει έναν πιο μακροπρόθεσμο στόχο, εστιάζοντας στην προσωπική ανάπτυξη, ενώ η καθοδήγηση (coaching) είναι αρκετά πιο βραχυπρόθεσμη, εστιάζοντας συγκεκριμένα στη μεταβίβαση δεξιοτήτων που θα βελτιώσουν την απόδοση του εργαζομένου (Arkün Kocadere, 2015; Koopman, 2013).

Ένας coach καλείται να επιτελεί μία πληθώρα διαφορετικών ρόλων. Ως πιο βασικοί ρόλοι μπορούν να αναφερθούν οι παρακάτω (Crompton & Smyrniotis, 2011): 1) η συμβολή στην ανάπτυξη συγκεκριμένων στρατηγικών σχεδίων από πλευράς των εργαζομένων 2) η μεταβίβαση δεξιοτήτων που συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης τους 3) η συναισθηματική τους υποστήριξη, η οποία θεωρείται άρρηκτα συνδεδεμένη με τη δυνατότητά τους να επιτυγχάνουν τους σχετικούς στόχους 4) η υποστήριξη κάποιου

στο να αντιλαμβάνεται τις αδυναμίες του και εν συνεχεία να τις αντιμετωπίζει 5) η ευρύτερου χαρακτήρα παροχή υποστήριξης και καθοδήγησης.

Ο coach παρέχει υποστήριξη και οδηγεί σε ανάπτυξη ευκαιριών για την απόκτηση και βελτίωση συγκεκριμένων δεξιοτήτων, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να ανταποκρίνονται με πιο μεγάλη αποτελεσματικότητα στα καθήκοντά τους (Rosha, 2013). Γενικότερα, όπως επισημαίνει ο Koorman (2013), η καθοδήγηση (coaching) χρησιμοποιεί μία πληθώρα ερωτήσεων ώστε να βοηθήσει τα άτομα να αναρωτηθούν και ακολούθως να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο σκέπτονται, αμφισβητώντας τις μέχρι τότε παραδοχές τους. Έτσι, οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να αντιμετωπίζουν τα εμπόδια ως ευκαιρίες και όχι ως σημεία δυσκολίας. Επιπλέον, η καθοδήγηση (coaching) έχει τη δυνατότητα να οδηγεί σε αμφισβήτηση ενός ως τότε τρόπου σκέψης, ώστε ο εργαζόμενος να ξεκινήσει να αντιλαμβάνεται πιο στρατηγικά τις καταστάσεις στις οποίες εμπλέκεται και να εξοικειώνεται με την εύρεση εναλλακτικών λύσεων στα προβλήματα που αντιμετωπίζει (Koorman, 2013).

Η καθοδήγηση (coaching) διακρίνεται σε δύο κεντρικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά την εσωτερική και η δεύτερη την εξωτερική καθοδήγηση. Η εσωτερική καθοδήγηση λαμβάνει χώρα πραγματοποιούμενο συχνά από τους μάνατζερ ενός οργανισμού, οι οποίοι το εφαρμόζουν προς τους υφιστάμενους τους. Αντιθέτως, η εξωτερική καθοδήγηση αφορά στη χρήση κάποιου επαγγελματία εκτός του οργανισμού, ο οποίος εισέρχεται στον οργανισμό συγκεκριμένα για την ανάπτυξη του προγράμματος (Kalantzis & Cope, 2013).

Η εσωτερική καθοδήγηση διακρίνεται από το πλεονέκτημα της ευκολίας υλοποίησης, του χαμηλού κόστους και του μεγαλύτερου χρονικού διαστήματος που είναι διαθέσιμο για την ανάπτυξη του. Επιπλέον, ο εσωτερικός coach μπορεί να ενσωματώνει την καθοδήγηση (coaching) σε ένα γενικότερο πρόγραμμα επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Βασικά μειονεκτήματα της καθοδήγησης (coaching) αυτής της μορφής είναι η δυσκολία διατήρησης της εμπιστευτικότητας, η ελλιπής τάση για αμφισβήτηση των διαδικασιών που ακολουθούνται στον οργανισμό και η απόσπαση του χρόνου και της ενέργειάς του coach από άλλες σημαντικές διαδικασίες στις οποίες εμπλέκεται στον οργανισμό (Kalantzis & Cope, 2013).

Στην περίπτωση εξωτερικής καθοδήγησης, ως βασικό πλεονέκτημα μπορεί να αναφερθεί η εξειδικευμένη ικανότητα και εμπειρία του coach, καθώς αυτός μπορεί να επιλέγει από ένα πολύ μεγάλο σύνολο πιθανών υποψηφίων. Επιπλέον, στην περίπτωση αυτή οπωσδήποτε δεν υπάρχουν άλλες υποχρεώσεις εντός του οργανισμού που να

παρεμποδίζουν τη δυνατότητα του coach να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του. Καθώς μάλιστα ο coach δεν έχει κάποια άλλη σχέση εξαρτημένης εργασίας με την επιχείρηση, μπορεί να θίγει εις βάθος ζητήματα που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, χωρίς να φοβάται τις συνέπειες. Ωστόσο, και αυτή η επιλογή έχει συγκεκριμένα μειονεκτήματα. Τα βασικότερα μειονεκτήματα αυτής της επιλογής αφορούν το υψηλό κόστος, την περιορισμένη γνώση που ενδεχομένως να έχει ο coach για τις διαδικασίες του οργανισμού και το ότι οι προτεινόμενες αλλαγές ενδεχομένως να μην είναι από πρακτικής απόψεως εφικτές και υλοποιήσιμες (Angle, 2018).

Ως βασικότερα οφέλη της καθοδήγησης (coaching) μπορούν να θεωρηθούν τα κάτωθι (McCullough, 2020):

- η αυξημένη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων
- η ενίσχυση των θετικών στοιχείων τους
- η αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών μιας επιχείρησης
- η μειωμένη πρόθεση των στελεχών ενός οργανισμού να τον εγκαταλείψουν
- οι καλύτερες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των ανώτερων τους
- η ανάπτυξη ενός ομαδικού κλίματος στο περιβάλλον εργασίας
- οι καλύτερες σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων
- η εντονότερη εργασιακή ικανοποίηση

1.7.3 Η ομότιμη καθοδήγηση

Η ομότιμη μάθηση έχει μία μακρά ιστορική διαδρομή και πιθανώς να λάμβανε χώρα ανέκαθεν κατά τρόπο μη εμφανή. Στη σύγχρονη εκπαιδευτική πρακτική η ομότιμη μάθηση εξετάζεται ως μία εμπρόθετη και βαθιά συνειδητή διαδικασία μεταβίβασης γνώσης (Topping, 2005).

Η ομότιμη μάθηση μπορεί να προσδιοριστεί ως η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων μέσα από την ενεργή βοήθεια και υποστήριξη μεταξύ ατόμων που βρίσκονται σε ένα ίδιο επίπεδο. Αναφέρεται ως φαινόμενο που αφορά ομάδες ατόμων με παραπλήσια χαρακτηριστικά που δεν είναι επαγγελματίες εκπαιδευτικοί, βοηθώντας όμως ο ένας τον άλλον να μάθουν (Topping, 2005).

Παλαιότερα, η ομότιμη μάθηση αντιμετωπιζόταν ως μία μορφή μεταβίβασης γνώσης όπου ο ομότιμος αντικαθιστά τον εκπαιδευτικό. Κυριαρχούσε έτσι η παραδοχή πως ο ομότιμος ο οποίος αντικαθιστά τον δάσκαλο θα έπρεπε να είναι κάποιος εκ των

καλύτερων σε ένα επίπεδο, για παράδειγμα ο καλύτερος μαθητής σε ένα συγκεκριμένο μάθημα μεταξύ των μαθητών της τάξης. Κατά τις τελευταίες ωστόσο δεκαετίες έχει καταστήσει σαφές στην επιστημονική και ερευνητική κοινότητα πως η αλληλεπίδραση που προκύπτει κατόπιν της υποστήριξης από τους ομότιμους διαφοροποιείται ουσιαδώς σε σχέση με αυτή που προκύπτει σε μορφές μάθησης από κάποιον εκπαιδευτικό προς κάποιον εκπαιδευόμενο (Topping, 2005).

Προσφάτως υπήρξε ένα μεγάλο ενδιαφέρον για τη χρησιμοποίηση εκπαιδευτών των οποίων το επίπεδο ικανοτήτων να βρίσκεται πιο κοντά σε αυτό του εκπαιδευόμενου, προκειμένου τα δύο μέλη ενός ζεύγους να αντιμετωπίζουν κάποια κοινή πρόκληση. Ο εκπαιδευτής θεωρείται μάλιστα ότι και ο ίδιος μαθαίνει διδάσκοντας τον καθοδηγούμενο, χωρίς δηλαδή να υπάρχει η παραδοσιακή και εξουσιαστική σχέση από τον εκπαιδευτικό προς τον εκπαιδευόμενο. Ωστόσο, ορισμένες φορές στην ομότιμη μάθηση δεν είναι σαφές το ποιος είναι αυτός ο οποίος μεταβιβάζει τις γνώσεις και ποιος είναι αυτός που τις δέχεται. Έτσι, δεν φαίνεται να μπορούν να προκύψουν ξεκάθαρες σχέσεις εκπαιδευτικού και εκπαιδευόμενου, παρά να προκύπτει μία δυναμική διαδικασία μεταβίβασης και αποδοχής γνώσης και από τις δύο πλευρές (Topping, 2005).

Η σύγχυση ανάμεσα στην καθοδήγηση και στη διδασκαλία είναι εμφανής στη βιβλιογραφία όσον αφορά το ζήτημα της ομότιμης μάθησης. Η καθοδήγηση μπορεί να θεωρηθεί ως μία υποστηρικτική ατομική σχέση από πλευράς ενός εμπειρότερου ατόμου, όπως άλλωστε περιγράφεται ανωτέρω (Boud & Cohen, 2014). Η συνεργατική μάθηση οπωσδήποτε υπερβαίνει τα όρια της καθοδήγησης και αφορά την ανάπτυξη μιας θετικής αλληλεξάρτησης μεταξύ των εκπαιδευομένων, καθώς προσανατολίζονται στην επίτευξη κάποιου κοινού στόχου ή αποτελέσματος. Ο εκπαιδευτικός μπορεί να έχει έναν ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση του πλαισίου της ομότιμης καθοδήγησης, θέτοντας τους στόχους για τους εκπαιδευόμενους και προσδιορίζοντας τα καθήκοντα και τους ρόλους τους (Slavin, 1990). Συνήθως η ομότιμη καθοδήγηση λαμβάνει χώρα σε ομάδες έξι περίπου μαθητών. Η μορφή αυτή απαιτεί συχνά κάποια προηγούμενη εκπαίδευση, ώστε να διασφαλιστεί η ισότιμη συμμετοχή και η ταυτόχρονη αλληλεπίδραση, η συνεργατικότητα και η προστιθέμενη αξία στη συνολική γνώση μέσα από το εγχείρημα. Το να εργάζονται όλα τα μέλη της ομάδας με τις ίδιες πληροφορίες οπωσδήποτε υποκρύπτει τον κίνδυνο σύγκρισης μεταξύ των μέλλον της ομάδας και πρόθεση για ενίσχυση της αυτοεικόνας τους μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας. Η πιο μεγάλη αποδοτικότητα συνδέεται με προσεγγίσεις που συνδυάζουν ταυτόχρονα τους ομαδικούς στόχους και την υπευθυνότητα του κάθε εκπαιδευόμενου κατά την ομότιμη καθοδήγηση. Στην περίπτωση

ωστόσο κατά την οποία ένα εγχείρημα αποτυγχάνει, η συνεργατική μάθηση ενδεχομένως να οδηγήσει σε μία κατάσταση όπου "ο τυφλός να οδηγεί τον τυφλό" ή σε μία συνθήκη στην οποία μόνο ένα εκ των δύο μελών του ζεύγους των καθοδηγούμενων κατευθύνει το άλλο (Kalantzis & Cope, 2013; Salvin, 1990).

Στη σύγχρονη εκπαίδευση είναι κυρίαρχη αρκετές φορές η θεώρηση πως η ομότιμη μάθηση εφαρμόζεται στην πράξη, ενώ όμως αυτό που συμβαίνει είναι το να βάζουν οι εκπαιδευτικοί τους εκπαιδευόμενους απλώς να αλληλεπιδρούν, χωρίς να πληρούνται τα κριτήρια της ομότιμης μάθησης. Οι Bennet et al. (2012) διαπίστωσαν πως συχνά οι εκπαιδευόμενοι θεωρείται ότι εργάζονται ανά ομάδες υπό το πρίσμα της ομότιμης μάθησης, ενώ στην πραγματικότητα εργάζονται σε ατομικό επίπεδο. Σύμφωνα με τις παρατηρήσεις τους, σε συνθήκες ομότιμης μάθησης φαίνεται πως περίπου τα 5/6 του χρόνου που περνούν οι εκπαιδευόμενοι δεν αφιερώνονται σε δραστηριότητες που πράγματι να σχετίζονται με αυτή.

Συνολικότερα η ομότιμη μάθηση εντάσσεται σε ένα γενικότερο πλαίσιο διδασκαλίας και εκπαίδευσης με τη χρήση μη θεσμικών και μη παραδοσιακών τρόπων μεταβίβασης γνώσης, λόγος για τον οποίο έχει συγκεντρώσει έντονο ενδιαφέρον κατά τις τελευταίες δεκαετίες και θεωρείται ένας εκ των βασικότερων τρόπων μεταβίβασης γνώσης στους σύγχρονους οργανισμούς (Topping, 2005).

1.8 Η διάχυση γνώσης

1.8.1 Η έννοια της διάχυσης γνώσης

Τόσο οι οικονομολόγοι, όσο και οι κοινωνιολόγοι επιδιώκουν να κατανοήσουν γιατί ορισμένες γνώσεις διαδίδονται ευρέως, ενώ άλλες γνώσεις δεν παρουσιάζουν αυτή την τάση. Ένας λόγος θα μπορούσε να είναι ότι η ίδια η γνώση πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ετερογενής. Για παράδειγμα, αν απαιτείται ικανότητα πρόσληψης για την κατανόηση της σιωπηρής γνώσης και μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων δεν έχει τα προσόντα και τις σχετικές δεξιότητες, η διάχυση της γνώσης ενδεχομένως να πραγματοποιείται πολύ αργά. Ως αποτέλεσμα, η ομάδα αυτή δεν μπορεί να επωφεληθεί από νέες τεχνολογίες ή άλλες εφαρμογές που προϋποθέτουν την ύπαρξη σχετικών γνώσεων (McEvily & Chakravarthy, 2002).

Ορισμένα από τα πρώτα μοντέλα που μελετούν τη διάχυση της καινοτομίας και τις ροές γνώσης είναι τα λεγόμενα μοντέλα επιδημικής διάχυσης. Αυτού του είδους τα μοντέλα υποθέτουν ότι υπάρχει ένας συγκεκριμένος αριθμός δυνητικών ατόμων να

δεχθούν τη γνώση, άτομα που υιοθετούν μια νέα καινοτομία και επηρεάζονται από αυτή λόγω εξωτερικής και εσωτερικής επιρροής. Το κοινό χαρακτηριστικό αυτών των μοντέλων είναι η υπόθεση πως η υιοθέτηση στην αρχή είναι αργή, στη συνέχεια αυξάνεται απότομα στη μέση και εν συνεχεία η τάση επιβραδύνεται καθώς η γνώση παγιοποιείται. Ως εκ τούτου, αυτό το μοντέλο αναγνωρίζει εγγενώς ένα προσδιορισμένο είδος διαπροσωπικής επικοινωνίας εντός της ομάδας των ατόμων που υιοθετούν τη γνώση και των ατόμων που παρέχουν τη γνώση. Έτσι, είναι απαραίτητο, τουλάχιστον ένα μέλος του πληθυσμού να έχει υιοθετήσει την καινοτομία, ώστε να τη μεταδώσει στους υπόλοιπους. Τα άτομα αυτά θεωρούνται ως εγγενώς δραστήρια προς την αναζήτηση της γνώσης, φτάνοντας κατά μία έννοια πρώτα σε αυτή σε σχέση με τους υπόλοιπους (Griliches, 1957).

Η διάχυση σταματά αυτόματα όταν ο αριθμός των ατόμων που θα μπορούσαν δυνητικά να την δεχθούν και να τη χρησιμοποιήσουν τείνει στο μηδέν. Στην αρχή της διαδικασίας υιοθέτησης, η διάχυση είναι σχετικά αργή, επειδή τα άτομα που αναμένεται να δεχθούν τη γνώση περιμένουν μέχρι οι υπόλοιποι να τους γνωστοποιήσουν ορισμένα χαρακτηριστικά της νέας γνώσης. Μέσω της μεταφοράς γνώσεων, η οποία δεν αποτελεί επαρκή προϋπόθεση για τη διάχυση της γνώσης, η διάχυση μπορεί να επιταχυνθεί. Αξίζει να αναφερθεί ότι ως μεταφορά γνώσης νοείται ο τεχνικός μηχανισμός μεταφοράς της γνώσης μέσω της επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο. Για παράδειγμα, η γνώση διαχέεται, εάν κάποιος μπορεί να επωφεληθεί από τη χρήση της νέας γνώσης, επειδή είναι σε θέση να την κατανοήσει. Φυσικά, η επιτάχυνση εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τις δυνατότητες μεταφοράς γνώσης. Αμέσως μετά το σημείο καμπής της υιοθέτησης, η επιτάχυνση της διάχυσης της γνώσης παραμένει στάσιμη έως ότου επιτευχθεί το σημείο κορεσμού, πράγμα που σημαίνει ότι η ταχύτητα επιτάχυνσης της διάχυσης μηδενίζεται.

Διάφορες έρευνες διαπίστωσαν ότι η υιοθέτηση της καινοτομίας και της γνώσης με την πάροδο του χρόνου μπορεί να περιγραφεί με ακρίβεια από ένα σχήμα S (Hargadon, 1996). Με την πάροδο των ετών, ξεκινώντας από τον Bass (1969), τα μοντέλα διάχυσης σχήματος S έχουν βρει ευρεία αποδοχή στο χώρο της των οικονομικών, ιδίως στα οικονομικά της καινοτομίας και στην εμπειρική έρευνα μάρκετινγκ. Ο Rogers (1983) διαπίστωσε ότι ορισμένα από τα μοντέλα αυτά εγκαταλείπουν ρητά την υπόθεση ότι οι υιοθετούντες τη γνώση είναι μεταξύ τους ομοιογενείς και προτείνει μια σχέση καινοτόμων και μιμητών, οδηγούμενος σε έναν καθαρά διχοτομικό διαχωρισμό.

Αν και αυτοί οι τύποι μοντέλων διάχυσης χρησιμοποιούνται σε μεγάλο βαθμό, αποκλείουν σχετικές πτυχές της διάχυσης γνώσης, με σημαντικότερη το ρόλο των

δικτύων στη διάχυση γνώσης. Όπως διαπίστωσε ο Hansen (1999), οι ισχυρές και δυναμικές σχέσεις εντός των δικτύων είναι απαραίτητες για τη μεταφορά σύνθετης γνώσης από τον αποστολέα στον παραλήπτη. Όπως υποστηρίζει, η δικτύωση και η ικανότητα επιτυχούς μεταφοράς γνώσης συνδέονται στενά, θεωρώντας έτσι την εξέταση της διάχυσης της γνώσης υπό το πρίσμα ενός διπολικού συστήματος καινοτόμων και μιμητών ως αρκετά απλοϊκή.

Επιπλέον, τα μοντέλα που στηρίχθηκαν στη διχοτομική διάκριση καινοτόμων και μιμητών παρέβλεψαν την ανατροφοδότηση σχετικά με τη γνώση που διαχέεται. Από αυτή την άποψη, η ίδια η μεταφορά γνώσης θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια διαδικασία δοκιμής και λάθους, όπου η ανατροφοδότηση είναι κομβικής σημασίας (Sorenson et al., 2005).

1.8.2 Διάχυση γνώσης και παράγοντες του δικτύου

Η διάχυση της γνώσης εξαρτάται γενικά, όπως αναφέρεται ανωτέρω, από τα κανάλια επικοινωνίας και τα σχετικά δίκτυα, αλλά και από την προσωπική ικανότητα κατανόησης της νέας γνώσης και, συνεπώς, από τη δυνατότητα των ατόμων που έρχονται σε επαφή με αυτή να την υιοθετήσουν. Όπως αναφέρουν οι Cohen και Levinthal (1990), η απορροφητική ικανότητα είναι η ικανότητα εντοπισμού, συσσώρευσης αξίας, αφομοίωσης, μετασχηματισμού και εκμετάλλευσης των πηγών γνώσης για να καταστεί εφικτή η μάθηση.

Ο μετασχηματισμός από μια βιομηχανική οικονομία σε μια οικονομία που βασίζεται περισσότερο ή λιγότερο στη γνώση αποτελεί μια από τις βασικές προκλήσεις για τους πολιτικούς θεσμούς. Η διάχυση της γνώσης θα πρέπει να θεωρείται πρωτίστως όχι ως ένα φαινόμενο που πρέπει να εξετάζεται σε επίπεδο χώρας, αλλά ως φαινόμενο υπερεθνικής ή υποεθνικής οντότητας, γεγονός που έχει νόημα κυρίως για τον ακόλουθο λόγο: η διάχυση της γνώσης δεν εξελίσσεται ομοιόμορφα στο χώρο, λόγω της ετερογενούς προέλευσής της με παραγωγικούς συντελεστές. Το συμπέρασμα είναι ότι η πολιτική θα πρέπει να προάγει την αξιοποίηση της γνώσης, ώστε να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον για τους φορείς του δημοσίου που θα μπορούσαν να ευεργετούνται από τη διάχυση της γνώσης. Ειδικότερα, η Ευρωπαϊκή Ένωση υποστηρίζει την έννοια των περιφερειών μάθησης, η οποία αποσκοπεί στη μείωση των διαπεριφερειακών ανισοτήτων. Στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας "περιφέρειες που μαθαίνουν" ξεκίνησε τον

Απρίλιο του 2003, πρωτοβουλία που συνεχίστηκε κατά μήκος αυτός της δεκαετίας (Pinto, 2009).

Ο Florida (1995) έδωσε έναν πολύ ακριβή ορισμό του τι καθιστά μια περιφέρεια μαθησιακή περιφέρεια: "Η νέα εποχή του καπιταλισμού απαιτεί ένα νέο είδος περιφέρειας. Στην πραγματικότητα, οι περιφέρειες καθορίζονται όλο και περισσότερο από τα ίδια κριτήρια και στοιχεία που συνθέτουν μια συνθήκη έντασης γνώσης, συνεχή βελτίωση, νέες ιδέες, δημιουργία γνώσεων και οργανωτική μάθηση. Οι περιφέρειες πρέπει να υιοθετήσουν τις αρχές της δημιουργίας γνώσης και της συνεχούς μάθησης-στην πραγματικότητα πρέπει να γίνουν περιφέρειες μάθησης. Οι περιφέρειες μάθησης παρέχουν μια σειρά από σχετικές υποδομές που μπορούν να διευκολύνουν τη ροή της γνώσης, των ιδεών και της μάθησης".

Στενά συνδεδεμένο με το ερώτημα της ύπαρξης χωρικής διάχυσης της γνώσης είναι το ερώτημα, σε ποια απόσταση έχει σημασία η χωρική εγγύτητα σε σχέση με τη διάχυση της γνώσης. Και αν ναι, είναι η επιρροή μια σταθερή ή όχι μια μη σταθερή συνάρτηση του χώρου, πράγμα που σημαίνει ότι η χωρική ισχύς της χωρικής επιρροής εξαρτάται από τη γειτνίαση;. Οι Anselin et al. (1997) διαπίστωσαν διερευνώντας την επίδραση της έρευνας που σχετίζεται με το πανεπιστήμιο και της ιδιωτικής προσπάθειας έρευνας και ανάπτυξης στη μεταφορά γνώσης ότι μπορεί να εντοπιστεί σημαντική θετική επίδραση σε ακτίνα 50 μιλίων από μητροπολιτικές στατιστικές περιοχές μόνο για την πανεπιστημιακή έρευνα. Για την ιδιωτική έρευνα και ανάπτυξη δεν μπόρεσε να εντοπιστεί τέτοια σημαντική επίδραση. Ο Varga (1998) επίσης διαπίστωσε ότι δεν μπορούν να βρεθούν μόνο δευτερογενείς επιδράσεις εντός των περιφερειών, αλλά και μεταξύ των αυτών. Κατά συνέπεια, η διάχυση γνώσης φαντάζει επιβεβλημένο να μελετάται σε επίπεδο οργανισμού, καθώς παρά την επικέντρωση σε επίπεδο περιφέρειας φαίνεται πως κάτι τέτοιο δεν λαμβάνει χώρα σε σημαντικό βαθμό.

1.8.3 Επιδράσεις της διάχυσης γνώσης

Στην περίπτωση που πράγματι επιτυγχάνεται η διάχυση της γνώσης, αυτό θα πρέπει να αποφέρει μείωση του κόστους παραγωγής, χρησιμοποιώντας μια νέα τεχνολογία, η οποία βασίζεται σε μια καινοτομία διαδικασίας, όπως εξηγείται από τους D'Aspremont and Jacquemin (1988) και Kamien et al., (1992). Στενά συνδεδεμένα με αυτά τα προαναφερθέντα άρθρα είναι η μελέτη του Yildizoglu (2002), ο οποίος διαπίστωσε ότι τα αποτελέσματα μάθησης στις επιχειρήσεις οδηγούν σε μεγαλύτερη

αποτελεσματικότητα και τελικά σε περισσότερα οφέλη για τις επιχειρήσεις και για την κοινωνία. Κατά συνέπεια, όσο περισσότερο μπορούν να αξιοποιηθούν τα αποτελέσματα της καμπύλης μάθησης, τόσο πιο γρήγορα μπορεί να μειωθεί το κόστος παραγωγής.

Φυσικά, η μάθηση με αυτή την έννοια έχει μια ισχυρή κανονιστική επίδραση. Ένας μεγάλος όγκος βιβλιογραφίας ασχολείται με το ερώτημα, πώς η γνώση μπορεί να διατηρηθεί στις επιχειρήσεις και πώς η μάθηση επηρεάζει τη συγκεκριμένη στρατηγική και δομή της επιχείρησης. Η σύνδεση μεταξύ της μάθησης και του τρόπου με τον οποίο μπορεί να επηρεάσει τη δομή της επιχείρησης είναι πρόχειρη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εκμάθηση νέων γνώσεων δεν μπορεί να παρατηρηθεί άμεσα, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Από εμπειρική άποψη, η προσπάθεια έρευνας και ανάπτυξης χρησιμοποιείται συχνά ως υποκατάστατο της συσσώρευσης γνώσης ως αποτέλεσμα της προσπάθειας μάθησης (Helpman & Krugman, 1985).

Από την εποχή του Alfred Marshall, αρκετοί οικονομολόγοι ασχολήθηκαν με το ερώτημα τι είναι η διάχυση της γνώσης. Ο Μάρσαλ εστίασε στο ζήτημα αυτό. Σημείωσε ότι "[...]αν ένας άνθρωπος ξεκινήσει μια νέα ιδέα, αυτή υιοθετείται από άλλους και συνδυάζεται με δική τους πρόταση- και έτσι γίνεται πηγή νέων ιδεών". Από αυτή τη γνώση, ο Marshall κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επωφελούνται από τις πυκνοκατοικημένες περιοχές. Ειδικότερα, οι περιοχές που είναι προικισμένες με υψηλό απόθεμα ειδικευμένου εργατικού δυναμικού, το οποίο συχνά αποκαλείται ανθρώπινο κεφάλαιο, και μια ευρέως διαφοροποιημένη προσφορά εξειδικευμένων προμηθευτών στους συγκεκριμένους κλάδους της περιοχής θα πρέπει να παρέχουν ένα γόνιμο πλαίσιο για τη διάχυση της γνώσης (Marshall, 1920).

Για το λόγο αυτό, ο Marshall μπορεί να ονομαστεί ως ο επινοητής ενός νέου επιστημονικού κλάδου, ο οποίος αποτελεί πολύτιμη πηγή νέων γνώσεων για το θέμα της διάχυσης της γνώσης: η νέα οικονομική γεωγραφία, η ανάπτυξη της οποίας πραγματοποιήθηκε αργότερα κυρίως από τους Krugman (1991) και Fujita & Thisse (2002) και Brakman et al., (2001), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η άνιση κατανομή της οικονομικής ανάπτυξης οφείλεται κυρίως στα φαινόμενα συσσωμάτωσης των κινητών συντελεστών παραγωγής. Αρχικά, η νέα οικονομική γεωγραφία σχεδιάστηκε κυρίως για να εξηγήσει τα εμπορικά πρότυπα στο εσωτερικό μιας χώρας, π.χ. μεταξύ περιφερειών, ή μεταξύ χωρών, με έμφαση στις ενδο- και δια- βιομηχανικές εμπορικές ροές. Από αυτή την άποψη, η νέα οικονομική γεωγραφία επεκτείνει λογικά τη θεωρητική προοπτική του νέου εμπορίου με μια εμπειρική άποψη. Ειδικότερα, αυτού του είδους η οικονομετρική εφαρμογή θα πρέπει να παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τον εντοπισμό

χωρικών εμπορικών προτύπων εντός των δεδομένων. Οι Helpman & Krugman (1985) ήταν οι πρώτοι, οι οποίοι εισήγαγαν ένα υπόδειγμα ανάπτυξης με πλαίσιο νέας οικονομικής γεωγραφίας.

Με βάση τη θεωρία των Helpman & Krugman (1985), ανακύπτουν επίσης και σημαντικές επιδράσεις στο εξωτερικό περιβάλλον, κάτι άλλωστε αναμενόμενο για μια θεωρία που πραγματεύεται την οικονομική γεωγραφία. Φυσικά, οι εξωτερικές επιδράσεις μπορεί να είναι και αρνητικές, όπως η ρύπανση, αλλά είναι σύνηθες να εστιάζουμε στη θετική πλευρά των εξωτερικών επιδράσεων, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως. Η ιδιοποίηση της γνώσης αποτελεί μια εξεταζόμενη παράμετρο που μελετάται στο πλαίσιο αυτής της θεωρίας. Σε ακραία περίπτωση, όπου η γνώση δεν μπορεί να ιδιοποιηθεί εξ ολοκλήρου, η γνώση πρέπει να χαρακτηριστεί ως δημόσιο αγαθό. Γενικά, μπορεί να υποθεθεί ότι η γνώση περιέχει ένα συγκεκριμένο στοιχείο δημόσιου αγαθού, αλλά μπορεί να ιδιοποιηθεί από τον παραγωγό της γνώσης. Όσο περισσότερη γνώση έχει συσσωρευτεί στο παρελθόν με αυτόν τον τρόπο, τόσο περισσότερο επηρεάζεται η τρέχουσα παραγωγή. Συνεπώς, πρέπει να χαρακτηρίσουμε αυτές τις επιδράσεις ως δυναμικές θετικές εξωτερικότητες (Tirole, 1988).

Εξαρτάται από το χώρο και από το είδος της γνώσης, αν οι εν λόγω επιδράσεις έχουν μόνο αυξητική επίδραση στην παραγωγικότητα στη γειτονική περιοχή, την οποία μπορούμε να χαρακτηρίσουμε ως μια μικρή συστάδα, ή αν οι εν λόγω επιδράσεις έχουν σαρωτικές επιδράσεις στο χώρο. Στην τελευταία περίπτωση θα πρέπει να περιμένουμε ευρείες επιδράσεις συστάδας (Tirole, 1988).

Από αυτή την άποψη, η οικονομική γεωγραφία δεν είναι σημαντική μόνο για την εξήγηση των αναπτυξιακών επιδράσεων της διάχυσης της γνώσης σε μακροοικονομικό επίπεδο, αλλά και σε περιφερειακό επίπεδο. Παρά την καταφανή σημασία των χωρικών επιδράσεων της διάχυσης της γνώσης, ιδίως σε περιφερειακό επίπεδο, οι επιδράσεις αυτές έχουν παραμεληθεί αρκετά συχνά στην πρόσφατη βιβλιογραφία που καλύπτει το θέμα της διάχυσης της γνώσης (Tirole, 1988).

Ένας από τους λόγους για τους οποίους αυτές οι χωρικές επιδράσεις έχουν παίξει μικρό ρόλο στο οικονομικό πλαίσιο θα μπορούσε να είναι ότι στη σχετική βιβλιογραφία χρησιμοποιούνται διαφορετικές αντιλήψεις για τη διάχυση της γνώσης. Από τη μία πλευρά, τα λεγόμενα "μοντέλα σωρευτικής αιτιολόγησης" υποθέτουν ότι η τεχνολογική τεχνογνωσία, και επομένως η γνώση, η οποία συχνά ενσωματώνεται μέσω νέων τεχνολογιών, είναι εντελώς ακίνητη. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η γνώση, όπως η εμπειρία, είναι εγγενώς σιωπηρή, πράγμα που σημαίνει ότι η γνώση συνδέεται με

τον άνθρωποι. Η επίπτωση αυτών των μοντέλων είναι ότι η διάχυση της γνώσης αποκλείεται λίγο πολύ. Η σιωπηρή γνώση θα μπορούσε να εξηγήσει γιατί η διαδικασία σύγκλισης των περιφερειών παραλείπεται, λόγω της έλλειψης διαδικασιών διάχυσης της γνώσης (Tirole, 1988).

Αντίθετα, οι πρώτες προσεγγίσεις της νεοκλασικής θεωρίας της ανάπτυξης υποθέτουν ότι η μεταφορά γνώσης είναι ένα φυσικό δεδομένο φαινόμενο, που σημαίνει ότι η γνώση μπορεί να μεταφερθεί άμεσα, χωρίς κόστος και χωρίς δυσκολίες από τον αποστολέα στον παραλήπτη. Σε αυτό το πλαίσιο, η γνώση είναι ασώματα και η χωρική εγγύτητα με τον αποστολέα δεν έχει σημασία. Με βάση αυτή την προσέγγιση, η γνώση είναι, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, λίγο πολύ ένα δημόσιο αγαθό. Κατά συνέπεια, αυτές οι πρώιμες νεοκλασικές προσεγγίσεις αποτυγχάνουν να εξηγήσουν την περιφερειακή ανάπτυξη και τις εισοδηματικές διαφορές, οι οποίες θα μπορούσαν να οφείλονται σε περιφερειακές διαφορές γνώσης και τεχνολογίας (Tirole, 1988).

Η έρευνα και ανάπτυξη έχουν κεντρική σημασία στη διάχυση της γνώσης (Romer, 1990). Ειδικότερα, ο (Romer, 1990) υποθέτει ότι οι ερευνητές μιας επιχείρησης δημιουργούν ένα νέο είδος γνώσης για την παραγωγή ενός νέου ομοιογενούς αγαθού, με γνώμονα τα μονοπωλιακά κέρδη από τις πωλήσεις του τελικού προϊόντος του αγαθού. Το κλειδί είναι, ότι παρόλο που η παραγωγή αυτών των αγαθών μονοπωλείται, το απόθεμα της γνώσης που δημιουργείται, είναι προσβάσιμο από το σύνολο του πληθυσμού της οικονομίας και οι ερευνητές το χρησιμοποιούν δωρεάν για να δημιουργήσουν νέα γνώση. Η παραγωγή γνώσης είναι η βασική παράμετρος της ανάπτυξης σε αυτό το πλαίσιο του υποδείγματος, με την οποία η ταχύτητα της καινοτομίας αντιμετωπίζεται αναλογικά με τον αριθμό των ερευνητών στην έρευνα και ανάπτυξη. Ως εκ τούτου, το μέγεθος του πληθυσμού επιδρά θετικά στο κατά κεφαλήν ΑΕΠ, διότι αν ο πληθυσμός αυξάνεται, η ταχύτητα της καινοτομίας γίνεται επίσης ταχύτερη και ο ρυθμός αύξησης του κατά κεφαλήν ΑΕΠ επίσης.

Παρά τα ανωτέρω, σχετικά δεδομένα που έχουν αναλυθεί εδώ και δεκαετίες δεν φαίνεται να υποστηρίζουν επαρκώς αυτή την υπόθεση. Οι Backus et al. (1992) διαπίστωσαν για 57 χώρες κατά την περίοδο 1970-1985 ότι ο καθαρός αριθμός των ερευνών στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης δεν έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα στον μέσο ρυθμό αύξησης του κατά κεφαλήν ΑΕΠ. Ο Jones (1995) έδειξε για στοιχεία των ΗΠΑ ότι ο αριθμός των μηχανικών και επιστημόνων που ασχολούνται με την E&A αυξήθηκε από το 1954 από 237.000 σε ένα εκατομμύριο το 1995. Αντίστοιχες παρατηρήσεις έχουν διεξαχθεί για άλλες βιομηχανικές χώρες, όπως για παράδειγμα η

Γερμανία, η Γαλλία και η Ιαπωνία. Με βάση το υπόδειγμα Romer, (1990), αυτό θα πρέπει να οδηγήσει σε αύξηση του ρυθμού αύξησης του κατά κεφαλήν ΑΕΠ στο ίδιο χρονικό διάστημα. Όμως, ο ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ για τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής ήταν περίπου σταθερός στο 2% περίπου κατά το ίδιο χρονικό διάστημα. Κατά συνέπεια και με βάση το πόρισμα του Jones (1995), οι μετέπειτα προσεγγίσεις προσπάθησαν να εξαλείψουν αυτές τις επιδράσεις κλίμακας. Για παράδειγμα, οι Jones (1995), Kortum (1997) και Segerstrom(1998) υπέθεσαν φθίνουσες αποδόσεις στην παραγωγή νέων τεχνολογικών γνώσεων, γεγονός που οδηγεί σε επιτυχή εξάλειψη των φαινομένων κλίμακας. Έτσι, η ανάπτυξη νέων καινοτομιών γίνεται πιο δύσκολη όσο βελτιώνεται η υποκείμενη τεχνολογία και απαιτούνται περισσότεροι ερευνητές για να αφήσουν ανεπηρέαστη την ταχύτητα της καινοτομίας. Η συνέπεια είναι, πρώτον, ότι οι επιδράσεις κλίμακας εμφανίζονται στο επίπεδο του κατά κεφαλήν εισοδήματος αντί του κατά κεφαλήν ρυθμού αύξησής του. Δεύτερον, η χρηματοδότηση της έρευνας επηρεάζει μόνο το επίπεδο του εισοδήματος αλλά όχι τον μακροπρόθεσμο ρυθμό αύξησής του.

Οι Aghion & Howitt (1998) ακολουθούν αντίθετα μια νέα στρατηγική για την εξάλειψη του φαινομένου κλίμακας, λαμβάνοντας υπόψη δύο διαφορετικούς τύπους έρευνας και ανάπτυξης: την καινοτομία νέων αγαθών και τη βελτίωση των υφιστάμενων ή ποιοτικών αγαθών. Ως εκ τούτου, μια νέα διάσταση έχει προστεθεί στα υποδείγματα τύπου Romer (1990). Με βάση τη σχετική επιχειρηματολογία, η αύξηση του πληθυσμού οδηγεί σε αύξηση του αριθμού των αγαθών, αλλά δεν επηρεάζει τον αριθμό των ερευνών για κάθε συγκεκριμένο αγαθό, επειδή η βελτίωση της ποιότητας αντί της καινοτομίας νέων αγαθών έχει σημασία. Αλλά στο πλαίσιο αυτών των μοντέλων, εξακολουθεί να υπάρχει μια ασυνέπεια: παρόλο που το μέγεθος του πληθυσμού δεν επηρεάζει την αύξηση του ΑΕΠ, ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού επηρεάζει. Αυτό έχει ως συνέπεια, ότι στα πλαίσια αυτών των υποδειγμάτων εμφανίζονται επιδράσεις κλίμακας στα επίπεδα, όπως επισημαίνεται από τον Jones (1998). Ωστόσο, αν εξετάσουμε τα δεδομένα, δεν υπάρχει διακριτή σχέση μεταξύ του ρυθμού αύξησης του μεγέθους του πληθυσμού και του κατά κεφαλήν ΑΕΠ. Από τη μία πλευρά διαπιστώνεται ότι τα αποτελέσματα κλίμακας στο επίπεδο του ΑΕΠ δεν υποστηρίζονται από τα μεταπολεμικά δεδομένα. Από την άλλη πλευρά, όμως, υπάρχουν ενδείξεις ότι στη μακροχρόνια ιστορία μπορούν να βρεθούν αποτελέσματα κλίμακας στην οικονομική ανάπτυξη (Kremer, 1993). Αυτό φαίνεται να προκαλεί οπωσδήποτε σύγχυση. Μια προσπάθεια επίλυσης αυτού του γρίφου είναι η αποδοχή της έννοιας της διεθνούς διάχυσης της γνώσης, η οποία απαιτεί υποδείγματα ανοικτής οικονομίας. Ο Todo (2001) εξετάζει το υπόδειγμα του Romer

(1990) από δύο απόψεις: Πρώτον, υποθέτει ότι η διεθνής διάχυση της γνώσης είναι δαπανηρή. Δεύτερον, η ενδοεθνική διάχυση γνώσης αντιμετωπίζεται όπως και στο υπόδειγμα Romer (1990) ως φαινόμενο χωρίς κόστος. Στο πλαίσιο αυτό, οι Jaffe & Trajtenberg (1996) έχουν πραγματοποιήσει μελέτες σχετικά με τη διάχυση της γνώσης με βάση τις αναφορές πατεντών. Με βάση τη σχετική υπόθεση, η νέα γνώση είναι λίγο ή πολύ προσανατολισμένη στις ανάγκες μιας συγκεκριμένης χώρας και συνεπώς η διάχυση της γνώσης είναι χωρικά περιορισμένη.

Συμπερασματικά, η πρώιμη νεοκλασική υπόθεση ότι η διάχυση της γνώσης μπορεί να χαρακτηριστεί από μια διαδικασία η οποία είναι χωρίς κόστος, χωρικά απεριόριστη και δυνατή σε κάθε χρονική περίοδο δεν συνάδει με τα δεδομένα. Επιπλέον, ούτε η νεοκλασική προσέγγιση ούτε η προσέγγιση της σωρευτικής αιτιότητας φαίνεται να είναι κατάλληλη για την εξήγηση της διάχυσης της γνώσης. Η πραγματικότητα βρίσκεται κάπου στη μέση μεταξύ αυτών των δύο προσεγγίσεων: Η γνώση μπορεί να διαχυθεί, αλλά πρέπει να έχουμε κατά νου ότι η διάχυση της γνώσης είναι συνάρτηση του είδους της γνώσης και του χώρου.

1.9 Ο ρόλος των δυναμικών ικανοτήτων στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών

1.9.1 Οι δυναμικές ικανότητες ως προσαρμοστικό χαρακτηριστικό των δημόσιων οργανισμών

Σε διεθνές επίπεδο, τις τελευταίες δεκαετίες οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα έρχονται αντιμέτωποι με τις απαιτήσεις να γίνουν πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί, ιδίως δεδομένων των αυξανόμενων οικονομικών περικοπών, της αυξανόμενης ζήτησης για υπηρεσίες τους και της ώθησης προς τη διαχείριση που επικεντρώνεται στις επιδόσεις (Radnor, 2010). Ειδικότερα, οι δημόσιοι μάνατζερ καλούνται να μιμηθούν διοικητικές πρακτικές και καινοτομίες από τον ιδιωτικό τομέα προκειμένου να βελτιώσουν την οργανωτική απόδοση (Boyne, 2002). Ωστόσο, η εφαρμογή της αλλαγής αποτελεί ένα δύσκολο έργο, ιδίως στον δημόσιο τομέα, όπου οι μάνατζερ πρέπει να ικανοποιήσουν πολλαπλούς και ως ένα βαθμό αντικρουόμενους στόχους που τους επιβάλλονται από πολυάριθμα ενδιαφερόμενα μέρη (Rashman et al., 2009). Επιπλέον, καθώς η ανταγωνιστική πίεση από την άποψη του κινδύνου κλεισίματος ή εξαγοράς είναι χαμηλότερη στον δημόσιο τομέα, συχνά απουσιάζουν τα κίνητρα για εκτεταμένο μετασχηματισμό και βελτίωση της επίδοσης των δημοσίων οργανισμών (Jas & Skelcher, 2005). Ως αποτέλεσμα, πολλοί δημόσιοι οργανισμοί δυσκολεύονται να προσαρμοστούν

στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, καθώς οι πρωτοβουλίες αλλαγής, όπως η υιοθέτηση διοικητικών και τεχνολογικών καινοτομιών, συχνά δεν εφαρμόζονται ορθά ή αποτυγχάνουν να πετύχουν τα επιδιωκόμενα οφέλη (Ridder et al., 2005).

Στον ιδιωτικό τομέα, η υιοθέτηση της προσέγγισης των δυναμικών ικανοτήτων έχει γίνει το επικρατέστερο θεωρητικό πλαίσιο για την ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις αλλάζουν. Οι δυναμικές ικανότητες ορίζονται ως η "ικανότητα ενσωμάτωσης, δημιουργίας και αναδιαμόρφωσης εσωτερικών και εξωτερικών ικανοτήτων για την αντιμετώπιση ταχέως μεταβαλλόμενων συνθηκών" (Teecce et al., 1997:516). Οι δυναμικές ικανότητες αναγνωρίζονται ως πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προϋπόθεση για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση ενός οργανισμού (Ambrosini & Bowman, 2009). Καθώς υποστηρίζεται ότι πολλοί οργανισμοί του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν ακόμη περισσότερες αλλαγές στο περιβάλλον τους από ότι οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα (π.χ. λόγω των συχνών αλλαγών πολιτικής), οι ικανότητες αυτές θεωρούνται ολοένα και περισσότερο κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για τους δημόσιους οργανισμούς (Salge & Vera, 2013). Παρομοίως, οι Bryson et al. (2007) τονίζουν ότι ένα ουσιαστικό κλειδί της επιτυχίας για τους δημόσιους οργανισμούς είναι ο εντοπισμός και η ανάπτυξη ικανοτήτων για την παραγωγή της μεγαλύτερης αξίας για τους βασικούς ενδιαφερόμενους με λογικό κόστος. Χωρίς τη συνεχή ανανέωση αυτών των ικανοτήτων μέσω δυναμικών ικανοτήτων, θα δυσκολευτούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις αλλαγές του περιβάλλοντός τους. Ωστόσο, με αξιοσημείωτες εξαιρέσεις αυτή η θεωρητική προσέγγιση έχει μελετηθεί σε μικρό και μόνο βαθμό στον τομέα της δημόσιας διοίκησης (Harvey et al., 2010). Υπάρχει ελάχιστη έτσι επίγνωση για το πώς οι δημόσιες επιχειρήσεις αναπτύσσουν και χρησιμοποιούν δυναμικές ικανότητες, πώς οι δυναμικές ικανότητες επηρεάζουν τις επιδόσεις τους και κατά πόσον υπάρχουν διαφορές μεταξύ των δυναμικών ικανοτήτων στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Δεδομένων των αγώνων πολλών δημόσιων οργανισμών να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, ιδίως υπό το πρίσμα της δεκαετούς κρίσης που βίωσε η χώρα μας και των προκλήσεων ψηφιοποίησης της τρέχουσας πανδημίας, θα μπορούσε κανείς να αμφιβάλλει ακόμη και για το αν υπάρχουν πράγματι τέτοιες ικανότητες στον δημόσιο τομέα.

1.9.2 Προϋποθέσεις ανάπτυξης των δυναμικών ικανοτήτων στους δημόσιους οργανισμούς

Λαμβάνοντας υπόψη την αδυναμία πολλών δημόσιων οργανισμών να αλλάξουν, έχει υποστηριχθεί ότι ο καλύτερος προγνωστικός παράγοντας για το τι θα κάνουν αύριο αυτοί οι οργανισμοί είναι το τι κάνουν σήμερα. Η αλλαγή στους δημόσιους οργανισμούς φαίνεται επομένως να είναι βαθμιαία και προοδευτική, παρά να λαμβάνει χώρα ξαφνικά (Meier et al., 2007).

Ορισμένες μελέτες επισημαίνουν την αρνητική επίδραση της μικροπολιτικής, όπως η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή ή οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού (McNulty & Ferlie, 2004; Ridder et al., 2007). Εμπειρικά στοιχεία αποκαλύπτουν, ωστόσο, ότι ιδιαίτερα τα μαθησιακά εμπόδια, όπως οι παγίδες ικανοτήτων, εξηγούν γιατί πολλοί δημόσιοι οργανισμοί στερούνται καινοτομίας ή αποτυγχάνουν να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος (Fernandez & Wise, 2010; Salge, 2013).

Οι Jas & Skelcher (2005) ανέδειξαν το ρόλο των χαμηλών επιδόσεων, διαπιστώνοντας ότι η μείωση των επιδόσεων παρέχει έναυσμα για την έναρξη της στροφής και της βελτίωσης των επιδόσεων στους δημόσιους οργανισμούς. Αντίθετα, όταν οι οργανισμοί γνωρίζουν επιτυχία, τα κίνητρα για αλλαγή απουσιάζουν. Συνολικά, επιβεβαιώνουν την άποψη ότι "η επιτυχία γεννά την αποτυχία". Ομοίως, έχει αποδειχθεί ότι οι χαμηλές επιδόσεις αυξάνουν την πιθανότητα να υιοθετήσουν οι σχολικοί οργανισμοί καινοτόμες πρακτικές (Fernandez & Wise, 2010), ενώ κάτι ανάλογο ισχύει και για τα δημόσια νοσοκομεία (Salge, 2013). Οι μελέτες αυτές υπογραμμίζουν ότι η αξιολόγηση των επιδόσεων, δηλαδή η εκτίμηση των διευθυντικών στελεχών για τις οργανωτικές επιδόσεις σε σχέση με τα επίπεδα προσδοκιών, αποτελεί σημαντικό προηγούμενο της οργανωτικής αλλαγής στις δημόσιες υπηρεσίες. Συγκεκριμένα, οι διαδικασίες αξιολόγησης των επιδόσεων αποδεικνύεται ότι επηρεάζουν την ανάπτυξη δυναμικών ικανοτήτων (Easterby - Smith et al., 2008). Για παράδειγμα, το κατά πόσον τα νοσοκομεία χρησιμοποιούν εκτενώς τις δυναμικές τους ικανότητες προκειμένου να εφαρμόσουν καινοτομίες εξαρτάται από την αντίληψη των διευθυντών για την ανάγκη βελτίωσης των υφιστάμενων διαδικασιών παροχής φροντίδας. Όταν η υιοθέτηση καινοτομιών υποκινείται κυρίως από εξωτερική (κανονιστική) πίεση, τα νοσοκομεία καταβάλλουν λιγότερη προσπάθεια για την εφαρμογή αλλαγών (Piening, 2011). Ωστόσο, μια αντίθετη άποψη υποστηρίζει ότι οι κρίσεις επιδόσεων αναστέλλουν την αλλαγή (Mone et al., 1998). Κατά συνέπεια, θεωρείται ότι οι οργανισμοί είναι πιο πιθανό να καινοτομήσουν όταν διαθέτουν επαρκείς πόρους για να συμμετάσχουν σε δαπανηρές

δραστηριότητες αναζήτησης ή για να αντισταθμίσουν τον κίνδυνο που συνδέεται με την αλλαγή (Salge, 2013; Walker, 2008).

Σε μια πιο λεπτομερή εκτίμηση των οργανωτικών διαδικασιών αναζήτησης, ο Salge (2001) αποκαλύπτει ότι οι διαδικασίες της προβληματικής και της χαλαρής αναζήτησης είναι στενά συνυφασμένες. Τα ευρήματά του υποδηλώνουν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί με υψηλά επίπεδα χαλαρότητας είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε προβληματική αναζήτηση μετά από πτώση των επιδόσεων. Η μελέτη αυτή οδηγεί στη διαπίστωση ότι η αντίληψη των διευθυντών για τα γεγονότα και τους διαθέσιμους πόρους επηρεάζει τις επακόλουθες συμπεριφορές τους. Παρομοίως, έχει αποδειχθεί ότι οι υπάρχοντες πόροι, όπως οι οικονομικοί, οι προσωπικοί και οι διαρθρωτικοί, διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιοι οργανισμοί χρησιμοποιούν τις δυναμικές ικανότητες κατά την προγραμματισμένη οργανωτική αλλαγή. Η αντίληψη των διοικήσεων για το πεδίο δράσης τους σε σχέση με τους διαθέσιμους πόρους επηρεάζει την ένταση των προσπαθειών καινοτομίας (Piening, 2011; Ridder et al., 2005; 2007). Στο πλαίσιο αυτό, οι Pablo et al. (2007) δίνουν έμφαση στο κόστος (γνωστικό, διαχειριστικό και λειτουργικό κόστος) των δυναμικών ικανοτήτων. Καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ανάπτυξη των δυναμικών ικανοτήτων απαιτεί υψηλά επίπεδα χρόνου και ενέργειας από τους αφοσιωμένους μάνατζερ.

1.9.3 Επιδράσεις των δυναμικών ικανοτήτων στους δημόσιους οργανισμούς

Σε διεθνές επίπεδο, στους δημόσιους οργανισμούς υπάρχουν στοιχεία για άμεση σχέση μεταξύ των διαφόρων δυναμικών ικανοτήτων και διαφόρων μέτρων απόδοσης, όπως η επιτυχία της εξωτερικής ανάθεσης συστημάτων πληροφοριών (Lee, 2001) ή ο δείκτης ιδίων εσόδων και το ποσοστό απασχόλησης (Carmeli & Tishler, 2004). Επιπλέον, τα ευρήματα των Vera & Crossan (2005) οδηγούν στη διαπίστωση ότι οι ικανότητες αυτοσχεδιασμού σχετίζονται θετικά με την εισαγωγή καινοτομιών υπηρεσιών ή προϊόντων στους δήμους. Ωστόσο, οι μελέτες αυτές δεν λαμβάνουν υπόψη τους ακριβείς μηχανισμούς, όπως η μεταβίβαση γνώσης, μέσω των οποίων οι δυναμικές ικανότητες διαμορφώνουν τα αποτελέσματα των επιδόσεων και δεν εξετάζουν τον διαμεσολαβητικό ρόλο των επιχειρησιακών ικανοτήτων.

Από την άλλη πλευρά, διάφορες έρευνες οδηγούν στη διαπίστωση ότι οι δυναμικές ικανότητες επεκτείνουν, τροποποιούν ή δημιουργούν τις επιχειρησιακές ικανότητες των οργανισμών. Για παράδειγμα, οι Ridder et al. (2007) διαπίστωσαν ότι στα δημόσια

νοσοκομεία οι δυναμικές ικανότητες επιτρέπουν στα κλινικά τμήματα να προσαρμοστούν σε ένα νέο σύστημα αποζημίωσης καθοδηγώντας την ανάπτυξη νέων επιχειρησιακών ικανοτήτων για την ιατρική κωδικοποίηση καθώς και την αναδιαμόρφωση των υφιστάμενων διαδικασιών θεραπείας. Με τη σειρά τους, οι ανώτερες ικανότητες για την κωδικοποίηση έχουν θετικά αποτελέσματα στην απόδοση, εξασφαλίζοντας υψηλά ποσοστά αποζημίωσης. Ομοίως, οι δυναμικές ικανότητες έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν έμμεσα την αποτελεσματικότητα των καινοτομιών διαδικασιών (αντίκτυπος στη διάρκεια παραμονής των ασθενών) στα νοσοκομεία. Ως δέσμες διαφορετικών ρουτινών, οι δυναμικές ικανότητες επιτρέπουν στα νοσοκομεία να εκτελούν τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή καινοτομιών. Το κατά πόσον τα νοσοκομεία επιτυγχάνουν την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής, δηλαδή τη συνεπή και κατάλληλη χρήση της καινοτομίας, εξαρτάται από την ποιότητα και την πραγματική ανάπτυξη των δυνατοτήτων εφαρμογής τους. Η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής αποδεικνύεται, με τη σειρά της, ότι αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιδιωκόμενη μείωση της διάρκειας παραμονής (Piening, 2011). Τα αποτελέσματα των Jones et al. (2005) υποστηρίζουν επίσης την υπόθεση της διαμεσολαβημένης σχέσης μεταξύ των δυναμικών ικανοτήτων και της απόδοσης της επιχείρησης. Δείχνουν ότι όσον αφορά την υιοθέτηση τεχνολογικών καινοτομιών, οι ικανότητες αναδιαμόρφωσης οδηγούν σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των χρηστών και χρήσης της καινοτομίας, μέσω των επιπτώσεών τους στις αντιλήψεις των εργαζομένων για την ετοιμότητα για αλλαγή.

Πιο συγκεκριμένα, τα εμπειρικά στοιχεία παρέχουν πληροφορίες για τον τρόπο λειτουργίας των δυναμικών ικανοτήτων. Με βάση την παρατήρηση ότι οι διαδικασίες καινοτομίας στους δημόσιους οργανισμούς συνεπάγονται αλλαγές στις επιχειρησιακές ικανότητες των οργανισμών (Guimaraes et al., 2011; Ridder et al., 2007), η έρευνα υποδεικνύει ότι οι δυναμικές ικανότητες καθοδηγούν τις διαδικασίες μάθησης που διέπουν τη δημιουργία ικανοτήτων. Κατά συνέπεια, οι περισσότερες ρουτίνες, όπως η ενσωμάτωση και κωδικοποίηση της γνώσης, η επικοινωνία και οι ρουτίνες εκπαίδευσης, είναι αυτές που γενικά θεωρείται ότι διευκολύνουν την οργανωσιακή μάθηση και την ανάπτυξη ικανοτήτων στους δημόσιους οργανισμούς (Zollo & Winter, 2002). Για παράδειγμα, στο πλαίσιο της υιοθέτησης καινοτομιών, οι ρουτίνες αυτές φαίνεται ότι επιτρέπουν και παρακινούν τους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν μια καινοτομία με συνέπεια και καταλληλότητα. Αυτό με τη σειρά του επιτρέπει στους δημόσιους οργανισμούς να συσσωρεύσουν εμπειρία με την καινοτομία και, ως εκ τούτου, να

δημιουργήσουν αποτελεσματικές επιχειρησιακές ρουτίνες για τη συνεχή χρήση της (Piening, 2011). Ομοίως, τα ευρήματα των Daniel & Wilson (2003) υπογραμμίζουν ότι η μάθηση μέσω της πράξης είναι η πρωταρχική διαδικασία μέσω της οποίας λειτουργούν οι δυναμικές ικανότητες.

1.10 Η ΑΑΔΕ

Η εξεταζόμενη περίπτωση αφορά την ΑΑΔΕ. Η ΑΑΔΕ συστάθηκε την 1η Ιανουαρίου του 2017, αντικαθιστώντας τη Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων. Εποπτεύεται από τη Βουλή των Ελλήνων και διοικείται από το διοικητή και ένα πενταμελές συμβούλιο διοίκησης. Στις αρμοδιότητες της περιλαμβάνονται η παρακολούθηση και ο έλεγχος της πορείας της βεβαίωσης και της είσπραξης των Δημοσίων Εσόδων, η έκδοση κανονιστικών αποφάσεων που αφορούν γενικότερα τη φορολογική νομοθεσία και ο εντοπισμός φαινομένων φοροδιαφυγής, λαθρεμπορίου και παραοικονομίας.

Όσον αφορά τη δομή της, αυτή διαρθρώνεται σε:

- 1) Κεντρικές υπηρεσίες
- 2) Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες, που υπάγονται απευθείας στο Διοικητή της Αρχής και Ειδικά Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες, υπαγόμενες στις Γενικές Διευθύνσεις
- 3) Περιφερειακές Υπηρεσίες, υπαγόμενες στον Διοικητή της Αρχής και Περιφερειακές Υπηρεσίες, που υπάγονται στις Γενικές Διευθύνσεις (ΟΔΔΥ, Χημικές Υπηρεσίες, ΥΕΔΔΕ, Τελωνεία, ΔΟΥ).

Η ΑΑΔΕ χρησιμοποιεί το περιοδικό «Φορολογική Επιθεώρηση» για την εκπαίδευση των στελεχών της. Επιπροσθέτως, διενεργούνται τακτικά προγράμματα εκπαίδευσης με συγκεκριμένα σχετικά με το αντικείμενο της Αρχής θέματα. Τα προγράμματα αυτά υλοποιούνται πλέον μέσω της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης και έχουν χρονική διάρκεια από 3 έως και 35 ώρες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1 Μεθοδολογική προσέγγιση

Η συγκεκριμένη έρευνα θα βασιστεί στη χρήση δύο διαφορετικών μεταξύ τους προσεγγίσεων. Η πρώτη προσέγγιση που θα χρησιμοποιηθεί θα είναι η ποσοτική. Από μεθοδολογικής απόψεως, οι ποσοτικές έρευνες χρησιμοποιούνται όταν επιδίωξη είναι η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο λαμβάνει χώρα ένα φαινόμενο και η εξέταση των σχέσεων του φαινομένου με άλλες παραμέτρους (Robson, 2002). Στην προτεινόμενη έρευνα η συλλογή των δεδομένων θα βασιστεί στην ποσοτική προσέγγιση, καθώς θα επιδιωχθεί τόσο η διερεύνηση των επιπέδων μεταβίβασης και διαχείρισης γνώσης εντός του οργανισμού, όσο και η εξέταση των σχέσεων αυτής με άλλες παραμέτρους ενδιαφέροντος, βάσει των κοινωνικοδημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων. Βασική ερευνητική υπόθεση αποτελεί η περιορισμένη μεταβίβαση και διάχυση γνώσης στην ΑΑΔΕ.

Στην έρευνα γίνεται επίσης χρήση της ποιοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης. Από μεθοδολογικής απόψεως, οι ποιοτικές έρευνες επικεντρώνονται στην εις βάθος διερεύνηση ενός εξεταζόμενου φαινομένου, αποτυπώνοντας το υποκειμενικό βίωμα και την εμπειρία των συμμετεχόντων σε σχέση με αυτό (Babbie, 2013). Σκοπός της έρευνας ήταν το ερευνητικό ερώτημα να αφορά γενικώς τη διερεύνηση της μεταβίβασης και της διάχυσης γνώσης στην ΑΑΔΕ. Τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης ήταν τα εξής: 1) Ποιες μορφές μεταβίβασης και διάχυσης γνώσης χρησιμοποιούνται στην ΑΑΔΕ; 2) Ποια σχετικά ελλείμματα εντοπίζουν οι συμμετέχοντες; 3) Πως διαφοροποιεί το κοινωνικοδημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων την αποτίμηση για τη διαχείριση και διάχυση γνώσης στην ΑΑΔΕ;

Η συνδυαστική χρήση της ποσοτικής και της ποιοτικής προσέγγισης οδηγεί σε ένα ευρύτερο σύνολο διαπιστώσεων, που μπορούν να αξιοποιούνται συνδυαστικά. Κεντρικό επομένως ρόλο έχει η τριγωνοποίηση, δηλαδή η ταυτόχρονη χρήση της ποιοτικής και της ποσοτικής προσέγγισης, με στόχο την εξαγωγή μιας ευρύτερης συμπερασματολογίας για το εξεταζόμενο φαινόμενο (Robson, 2002). Καθώς επομένως στη συγκεκριμένη μελέτη θα χρησιμοποιηθούν δύο παράλληλες προσεγγίσεις, θα προκύψει και ένας ευρύτερος

όγκος γνώσης για τη διάχυση και τη μεταβίβαση γνώσης στις υπηρεσίες που εξετάστηκαν.

2.2 Δομή έρευνας

2.2.1 Δομή της ποσοτικής έρευνας

Τα ποσοτικά δεδομένα μετρήθηκαν στη συγκεκριμένη έρευνα είναι τα παρακάτω: το φύλο (άνδρας/ γυναίκα), η ηλικία (έτη), η οικογενειακή κατάσταση (άγαμος-η/ έγγαμος-η/ διαζευγμένος-η/ χήρος-α), το εκπαιδευτικό επίπεδο (ανοιχτή ερώτηση), ο οργανισμός εργασίας (ανοιχτή ερώτηση), ο χρόνος προϋπηρεσίας στον οργανισμό (έτη), τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας (έτη), η θέση εργασίας (ανοιχτή ερώτηση) και ο αριθμός παιδιών. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκαν 20 ερωτήσεις για την αξιολόγηση της διαχείρισης και διάχυσης γνώσης στον οργανισμό, οι οποίες θα απαντώνται σε μια κλίμακα Likert με τιμές από Διαφωνώ Απόλυτα (1) έως Συμφωνώ Απόλυτα (5). Με βάση τις επιμέρους ερωτήσεις, υπολογίστηκε το συνολικό σκορ του ερωτηματολογίου, που αφορά την αποτίμηση για τις πρακτικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης στον οργανισμό. Ο δείκτης α για το συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης ήταν 0.96. Το σχετικό εργαλείο μέτρησης παρατίθεται στο Παράρτημα 1.

2.2.2 Δομή της ποιοτικής έρευνας

Στο ποιοτικό σκέλος της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένας ημι-δομημένος οδηγός συνέντευξης. Οι ημι-δομημένοι οδηγοί βασίζονται σε ένα σετ προδιατυπωμένων ερωτήσεων, με ευέλικτο ωστόσο τρόπο πραγματοποίησης αυτών προς τους αποκρινόμενους (Robson, 2002). Στη συγκεκριμένη έρευνα ο οδηγός συνέντευξης αποτελούταν από ένα σύνολο 11 ερωτήσεων. Το σχετικό εργαλείο μέτρησης παρατίθεται στο Παράρτημα 2.

2.3 Επιλογή Δείγματος

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε βάσει δύο διαφορετικών τρόπων, ως συνάρτηση των διαφορετικών μεθοδολογικών προσεγγίσεων που χρησιμοποιήθηκαν. Στο ποσοτικό σκέλος πραγματοποιήθηκε αποστολή των ερωτηματολογίων σε συναδέλφους της ερευνήτριας που εργάζονται στην ΑΑΔΕ (N=120). Όσον αφορά το

ποιοτικό σκέλος της έρευνας, επιλέχθηκαν 3 υψηλόβαθμα στελέχη της ΑΑΔΕ τα οποία διέθεταν βαθύτερη γνώση των αντικειμένων (Διευθυντής, Υποδιευθύντρια και Γενικός Διευθυντής). Και στις δύο περιπτώσεις δόθηκε σημαντική έμφαση στην προστασία των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το σκοπό και το πλαίσιο της μελέτης, ενώ δόθηκαν επαρκείς διαβεβαιώσεις για την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα της συμμετοχής τους στην έρευνα.

2.4 Μεθοδολογία Ανάλυσης δεδομένων

2.4.1 Ανάλυση δεδομένων του ποσοτικού σκέλους

Όσον αφορά το ποσοτικό σκέλος της έρευνας, η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS για Windows. Αρχικά, υπολογίστηκαν τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά του εξεταζομένου δείγματος. Οι σχετικοί υπολογισμοί πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση απόλυτων τιμών και ποσοστών τοις εκατό για τις κατηγορικές μεταβλητές και με τη χρήση μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων για τις ποσοτικές μεταβλητές. Ακολούθως, πραγματοποιήθηκε η επαγωγική ανάλυση των δεδομένων. Με στόχο τη λήψη απόφασης περί της χρήσης παραμετρικών ή μη παραμετρικών μεθόδων, έγινε μελέτη της κανονικότητας της κατανομής για τις τιμές του ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς. Η ανάλυση αυτή πραγματοποιήθηκε βάσει ελέγχου Kolmogorov - Smirnov, βάσει προγενέστερων οδηγιών της σχετικής βιβλιογραφίας (Γναρδέλλης, 2003). Στην περίπτωση κατά την οποία πληρούνταν τα κριτήρια της κανονικότητας της κατανομής, τότε οι έλεγχοι ήταν παραμετρικοί, ενώ στην περίπτωση που δεν πληρούνταν τα σχετικά κριτήρια, τότε οι έλεγχοι ήταν μη παραμετρικοί. Επομένως, η σχέση των δίτιμων κατηγορικών μεταβλητών με τις τιμές του εργαλείου μέτρησης εξετάστηκε με τη χρήση ελέγχου Ανεξάρτητων Δειγμάτων, αν πληρούνταν τα κριτήρια της κανονικότητας της κατανομής, και με τη χρήση Ελέγχου Mann - Whitney U, αν τα κριτήρια της κατανομής δεν πληρούνταν. Η σχέση κατηγορικών μεταβλητών με περισσότερες από δύο τιμές με ποσοτικές εξετάστηκε με τη χρήση Ανάλυσης Διακύμανσης, στην περίπτωση κατά την οποία πληρούνταν τα κριτήρια κανονικότητας κατανομής, και ελέγχου Kruskal - Wallis, στην περίπτωση που τα κριτήρια της κανονικότητας κατανομής δεν πληρούνταν. Ο δείκτης σημαντικότητας θα τεθεί στο 0.05 για το σύνολο των αναλύσεων.

2.4.2 Ανάλυση των δεδομένων του ποιοτικού σκέλους

Η μέθοδος ανάλυσης δεδομένων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποτύπωση, την κατανόηση και την επικοινωνία των αποτελεσμάτων των ποιοτικών ερευνών. Όπως αναφέρεται από τον Κόλλια (2014), ήδη από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα αρκετοί ερευνητές, με πιο βασικό τον Berelson, έκαναν προσπάθεια για ανάπτυξη τεκμηριωμένων και δομημένων μεθόδων για την ανάλυση των δεδομένων των ποιοτικών ερευνών. Οι προσπάθειες αυτές εστίασαν σε πρώτη φάση στην ανάλυση δεδομένων από εφημερίδες, λόγω της διαπίστωσης πως αυτά δεν γινόταν να αναλυθούν υπό όρους ποσοτικούς. Αν και σε πρώτη φάση η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε εστιάζοντας στον έντυπο λόγο των εφημερίδων, σε επόμενη φάση αναπτύχθηκαν μέθοδοι ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων που προέρχονται από διαφορετικές πηγές, συμπεριλαμβανομένων και των συνεντεύξεων.

Η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων είναι αναγκαίο να μελετάται ταυτόχρονα ως προς δύο άξονες. Ο πρώτος άξονας έχει να κάνει με το πεδίο έρευνας όπου αυτή εφαρμόζεται. Γενικότερα, μπορεί να θεωρηθεί ότι η ανάλυση των δεδομένων από τις ποιοτικές έρευνες αφορά την αποτύπωση μιας τάξης πραγμάτων, επιδιώκοντας τη μετάβαση προς μια κοινωνική αλλαγή. Επομένως, η ποιοτική ανάλυση δεδομένων δεν αναφέρεται σε μια πραγματικότητα στατικού τύπου, αλλά σε μια πραγματικότητα με χαρακτήρα δυναμικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο (Κόλλιας, 2014).

Ο δεύτερος άξονας ως προς τον οποίο οφείλει να μελετάται η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων είναι η αξιοπιστία και η επιστημονικότητα της διαδικασίας που χρησιμοποιείται. Η αξιοπιστία είχε εξεταστεί ενδελεχώς ήδη από τη δεκαετία του 1920, όταν άρχισαν να θίγονται ζητήματα όπως η δειγματοληψία, αλλά και η αξιοπιστία των κωδικοποιήσεων. Η μετάβαση της ποιοτικής έρευνας σε μια φάση ανάπτυξης επιστημονικά τεκμηριωμένων τρόπων ανάλυσης του περιεχομένου εντατικοποιήθηκε κατά το δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα. Στη μετάβαση αυτή καταλυτικό ρόλο είχε η διαπίστωση πως η έως τότε ανάλυση επικεντρωνόταν μόνο στο «έκδηλο» περιεχόμενο της επικοινωνίας. Η επικέντρωση αυτή περιόριζε την ποιοτική ανάλυση δεδομένων εντός του ίδιου του λόγου των συμμετεχόντων, δίχως επομένως να λαμβάνεται υπόψιν το γενικότερο πεδίο έρευνας, τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, οι λόγοι που πιθανώς να τους οδηγούν σε αυτές τις απαντήσεις, κ.ά. Έτσι, η θεματική ανάλυση περιεχομένου προέκυψε ως μια μέθοδος που φιλοδοξούσε να τεκμηριώσει την εγκυρότητά της κατά την ανάλυση τόσο του έκδηλου, όσο και του σιωπηρού περιεχομένου που προερχόταν

από συνεντεύξεις. Στο πλαίσιο αυτό, αρκετοί ερευνητές πρότειναν διάφορες μεθόδους θεματικής ανάλυσης περιεχομένου, κοινό στοιχείο των οποίων είναι η ομαδοποίηση επιμέρους στοιχείων των συνεντεύξεων υπό κοινές θεματικές (Κόλλιας, 2014).

Σχετική με τα ανωτέρω είναι η οπτική της Λυδάκη (2001) επί του ζητήματος. Όπως αναφέρει, η ποιοτική έρευνα οδηγεί στην επιστημονική και κοινωνική αλλαγή ακριβώς λόγω της θεματικής ανάλυσης περιεχομένου. Το κεντρικό στοιχείο της ποιοτικής ανάλυσης δεδομένων που αναδεικνύει είναι η απουσία μιας συγκεκριμένης αφετηρίας βάσει της οποίας πρέπει να ξεκινά και να λαμβάνει χώρα η ανάλυση των δεδομένων. Ως εκ τούτου, η απουσία περιχαράκωσης του σημείου αφετηρίας κατά την ανάλυση των δεδομένων έχει ως αποτέλεσμα την ανάδυση νέας επιστημονικής γνώσης και κατ' επέκταση την προώθηση της κοινωνικής αλλαγής. Κατά συνέπεια, οι δύο διαστάσεις της θεματικής ανάλυσης περιεχομένου που αναφέρονται ανωτέρω είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους.

Στη συγκεκριμένη μελέτη επιλέχθηκε η προσέγγιση ανάλυσης δεδομένων που αναπτύχθηκε από τον Colaizzi (1978). Η προσέγγιση βασίζεται στην ερμηνευτική φαινομενολογία και στον κοινωνικό κονστροκτουβισμό. Βασική επιδίωξη της ανάλυσης των δεδομένων είναι η απόκτηση επίγνωσης σχετικά με το δείγμα των συμμετεχόντων. Η ανάλυση των δεδομένων με βάση τη συγκεκριμένη προσέγγιση επικεντρώνεται στον εντοπισμό σημαντικών πληροφοριών για το εξεταζόμενο φαινόμενο και στην οργάνωση των σχετικών πληροφοριών σε επιμέρους και κεντρικές θεματικές.

Στη μέθοδο αυτή ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα ανάλυσης των δεδομένων:

1. Στο πρώτο βήμα της ανάλυσης των δεδομένων ο αναλυτής προχωρά σε μια επισκόπηση των κοινωνικοδημογραφικών πληροφοριών και του προφίλ του κάθε ατόμου που μετέχει στην έρευνα. Βασική επιδίωξη της επισκόπησης αυτής είναι το να αποκτήσει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα όσον αφορά το δείγμα της μελέτης και τα χαρακτηριστικά του.
2. Στο δεύτερο στάδιο ο αναλυτής προχωρά σε απομόνωση των κεντρικών αποσπασμάτων από τις δηλώσεις των ατόμων της έρευνας βάσει της αξιολόγησης του σχετικά με το βαθμό στον οποίο έχουν σημασία για το εξεταζόμενο ζήτημα. Επιδιώκοντας τη διασφάλιση της ακρίβειας των πληροφοριών παρουσιάζονται σε αυτό το στάδιο αυτούσια τα αποσπάσματα των συνεντεύξεων των ατόμων της μελέτης.

3. Ακολούθως, πραγματοποιείται εντοπισμός των πιο σημαντικών δηλώσεων των συμμετεχόντων, μελετάται το τι σημαίνουν αυτές και πραγματοποιείται ανάπτυξη αντίστοιχων θεματικών ενοτήτων ανάλυσης.
4. Οι θεματικές με παρεμφερές περιεχόμενο ομαδοποιούνται και οδηγούν στην ανάπτυξη κεντρικών θεματικών κατηγοριών.
5. Στο τέλος της διαδικασίας ανάλυσης ο αναλυτής συγγράφει τα αποτελέσματα της έρευνας. Στο συγκεκριμένο στάδιο υπάρχει μια διαρκής επαφή με τα αρχικά δεδομένα, προκειμένου να επιβεβαιώνεται κατά την πορεία της διαδικασίας αυτής η ορθότητα και η ακρίβεια των κωδικοποιήσεων στις οποίες έχει προχωρήσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

3.1 Περιγραφική Στατιστική

Όσον αφορά το φύλο των συμμετεχόντων της έρευνας, υπήρχε μια σχεδόν ισοκατανομή στο εξεταζόμενο δείγμα. Ειδικότερα, το 45.8% του δείγματος αποτελούταν από άντρες, ενώ το 54.2% από γυναίκες.

Πίνακας 3.1
Το φύλο των συμμετεχόντων

	Απόλυτη τιμή	%
Άντρας	55	45,8
Γυναίκα	65	54,2
Σύνολο	120	100,0

Ως προς την ηλικία, ένα μικρό μόνο μέρος του δείγματος αποτελούταν από συμμετέχοντες ηλικίας 20-30 ετών. Σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες ήταν 40-50 ετών (43.4%), ενώ το 29.2% ήταν 50-60 ετών και το 23.3% 30-40 ετών.

Πίνακας 3.2.
Η ηλικία των συμμετεχόντων

	Απόλυτη τιμή	%
20-30 ετών	5	4,2
30-40 ετών	28	23,3
40-50 ετών	52	43,3
50-60 ετών	35	29,2
Σύνολο	120	100,0

Ως προς την οικογενειακή κατάσταση, η πλειονότητα των συμμετεχόντων αποτελούταν από έγγαμους (61.7%), ενώ ένα επίσης υπολογίσιμο ποσοστό αποτελούταν από άγαμους (27.5%).

Πίνακας 3.3

Η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων

	Απόλυτη τιμή	%
Άγαμος-η	33	27,5
Έγγαμος-η	74	61,7
Διαζευγμένος-η	12	10,0
Χήρος-α	1	,8
Σύνολο	120	100,0

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι σχετικές με το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων της έρευνας πληροφορίες. Όπως διαπιστώνεται, η πλειονότητα των ατόμων της έρευνας αφορούσε κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (62.5%).

Πίνακας 3.4

Το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων

	Απόλυτη τιμή	%
Απόφοιτος Λυκείου	1	,8
Απόφοιτος ΤΕΙ	14	11,7
Απόφοιτος Πανεπιστημίου	26	21,7
Μεταπτυχιακός Τίτλος Σπουδών	75	62,5
Διδακτορικός τίτλος σπουδών	4	3,3
Σύνολο	120	100,0

Σχετικά με τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, δεν υπήρχε κάποια ξεκάθαρη τάση στο εξεταζόμενο δείγμα, παρά υπολογίσιμα ποσοστά για όλες τις επιμέρους κατηγορίες. Η σχετική κατανομή παρουσιάζεται ακολούθως.

Πίνακας 3.5

Τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας

	Απόλυτη τιμή	%
5-10 έτη	22	18,3
10-20 έτη	33	27,5
20-30 έτη	50	41,7
30 έτη και άνω	15	12,5
Σύνολο	120	100,0

Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας, η προϋπηρεσία των συμμετεχόντων ήταν σχετικά μικρή, δεδομένου πως το 42.5% των συμμετεχόντων είχε προϋπηρεσία 5-10 έτη.

Πίνακας 3.6

Τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό

	Απόλυτη τιμή	%
5-10 έτη	51	42,5
10-20 έτη	29	24,2
20-30 έτη	28	23,3
30 έτη και άνω	12	10,0
Σύνολο	120	100,0

Ως προς τη θέση εργασίας, η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων εργάζονταν ως υπάλληλοι ελεγκτές (83.3%), ενώ ένα αρκετά μικρότερο ποσοστό, συγκεκριμένα το 16.7%, εργαζόταν σε θέση προϊσταμένου.

Πίνακας 3.7**Η θέση εργασίας των συμμετεχόντων**

	Απόλυτη τιμή	%
Υπάλληλος ελεγκτής	100	83,3
Προϊστάμενος ελέγχου	20	16,7
Σύνολο	120	100,0

Ως προς τον αριθμό παιδιών, ένα μεγάλο ποσοστό συμμετεχόντων είχε 2 παιδιά (40%) και μόλις το 3.3% του εξεταζόμενου δείγματος είχε περισσότερα από 3 παιδιά. Ένα ίσο ποσοστό (28.3%) είχε 1 παιδί και κανένα παιδί.

Πίνακας 3.8**Ο αριθμός παιδιών των συμμετεχόντων**

	Απόλυτη τιμή	%
0	34	28,3
1	34	28,3
2	48	40,0
3 ή περισσότερα	4	3,3
Σύνολο	120	100,0

Όσον αφορά τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, η σχετική ανάλυση παρουσιάζεται ακολούθως. Όπως διαπιστώνεται και από τον πίνακα, η δήλωση με τη χαμηλότερη αποτίμηση αφορούσε τη διαμορφωμένη οργανωσιακή κουλτούρα για τη διαχείριση και διάχυση της γνώσης (2.63) και αυτή με τη θετικότερη αποτίμηση την πραγματοποίηση εκπαιδευτικών δράσεων για την επιμόρφωση των στελεχών και το ότι η ηγεσία του οργανισμού θα ήταν δεκτική σε νέες και καινοτόμες μεθόδους διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης (μέση τιμή 3.31).

Πίνακας 3.9**Τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων του ερωτηματολογίου**

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Η ενσωμάτωση νέας γνώσης πραγματοποιείται ταχύτατα	2.94	1.02
Δίνεται μεγάλη προτεραιότητα στην εφαρμογή της νέας γνώσης	3.08	1.11
Μοιράζεται τη γνώση της με άλλους οργανισμούς	2.81	0.88
Ο διαμοιρασμός της γνώσης εντός του οργανισμού πραγματοποιείται ανεμπόδιστα	2.88	0.99
Μπορεί να θεωρηθεί ως ένας οργανισμός μάθησης	2.99	1.05
Πραγματοποιεί εκπαιδευτικές δράσεις για την επιμόρφωση των στελεχών της	3.31	1.00
Πραγματοποιεί εκπαιδευτικές δράσεις για να μοιράζεται τις γνώσεις της με άλλες υπηρεσίες	2.72	0.95
Η καθοδήγηση από τους μεγαλύτερους προς τους νεότερους επαγγελματίες έχει κεντρικό ρόλο	3.17	1.10
Αναπτύσσονται προγράμματα επαγγελματικής καθοδήγησης από τους πιο έμπειρους προς τους λιγότερο έμπειρους συναδέλφους	2.87	1.14

Η καθοδήγηση μεταξύ συναδέλφων με ίδιες δεξιότητες και προϋπηρεσία έχει κεντρικό ρόλο στη μεταβίβαση γνώσης	3.35	1.10
Αναπτύσσονται προγράμματα καθοδήγησης μεταξύ συναδέλφων με ίδιες δεξιότητες και προϋπηρεσία με στόχο τη μεταβίβαση γνώσης	2.72	1.05
Υπάρχει ενδιαφέρον από την ηγεσία του οργανισμού για ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης	3.10	1.16
Η ηγεσία του οργανισμού θα ήταν δεκτική σε νέες και καινοτόμες μεθόδους διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης	3,31	1.07
Αναπτύσσει καινοτόμες μεθόδους για τη διαχείριση και αξιοποίηση της γνώσης	2.91	0.97
Αξιοποιεί τις νέες τεχνολογίες για τη διαχείριση και αξιοποίηση της γνώσης	3.25	1.05
Διαθέτει μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο για τη διαχείριση και αξιοποίηση της γνώσης	2.92	1.09

Λαμβάνεται υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τα θέματα διαχείρισης της γνώσης η άποψη του ανθρώπινου δυναμικού	2.72	0.91
Αναπτύσσει συνεργασίες για τη διαχείριση και διάχυση της γνώσης με Ακαδημαϊκά Ιδρύματα	2.57	0.99
Υπάρχει διαμορφωμένη οργανωσιακή κουλτούρα για τη διαχείριση και διάχυση της γνώσης	2.63	0.94
Αξιοποιεί τα δίκτυα στα οποία συμμετέχει για τη δημιουργία νέας γνώσης	2.96	1.02
Αποτίμηση για τις πρακτικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης	59.19	15.29

3.2 Επαγωγική Στατιστική

Εν συνεχεία, πραγματοποιήθηκε ανάλυση κανονικότητας, όπως περιγράφεται και ανωτέρω, για τη λήψη απόφασης σχετικά με τη χρήση παραμετρικών ή μη παραμετρικών μεθόδων στην επαγωγική ανάλυση. Όπως διαπιστώθηκε βάσει του ελέγχου Kolmogorov - Smirnov, υπήρχε μια στατιστικά σημαντική παραβίαση της κανονικότητας της κατανομής ($p=0.048$), υπαγορεύοντας την αναγκαιότητα χρήσης μη παραμετρικών μεθόδων.

Ως προς τη σχέση του φύλου με το συνολική βαθμολογία του ερωτηματολογίου (score), η σχετική ανάλυση παρουσιάζεται ακολούθως. Όπως διαπιστώνεται, δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές με βάση το φύλο των συμμετεχόντων της έρευνας ($p=0.415$).

Πίνακας 3.10

Η σχέση του φύλου με την αποτίμηση για τις πρακτικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης

	Φύλο	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	p
Αποτίμηση για τις πρακτικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης	Άντρας	55	60,054	14,589	0.415
	Γυναίκα	65	58,461	15,94	

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η σχετική ανάλυση με βάση την ηλικιακή ομάδα. Όπως διαπιστώνεται, οι διαφορές με βάση την ηλικιακή ομάδα δεν ξεπερνούσαν το όριο της στατιστικής σημαντικότητας ($p=0.082$).

Πίνακας 3.11

Η σχέση της ηλικίας με την αποτίμηση για τις πρακτικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	P
20-30 ετών	5	68,800	3,346	0.082
30-40 ετών	28	61,500	15,650	
40-50 ετών	52	60,057	13,940	
50-60 ετών	35	54,685	17,073	
Σύνολο	120	59,191	15,295	

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι διαφορές με βάση την οικογενειακή κατάσταση. Όπως προκύπτει από τον πίνακα, οι διαφορές αυτές ήταν μη στατιστικά σημαντικές ($p=0.562$).

Πίνακας 3.12

Η σχέση της οικογενειακής κατάστασης με την αποτίμηση για τις πρακτικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	P
Άγαμος-η	33	60,606	16,068	0.562
Έγγαμος-η	74	58,364	14,296	
Διαζευγμένος-η	12	60,916	20,151	
Χήρος-α	1	53,000	.	
Σύνολο	120	59,191	15,295	

Στον ακόλουθο πίνακα παρατίθενται οι διαφορές με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Στην περίπτωση αυτή οι διαφορές ήταν στατιστικά σημαντικές ($p=0.028$). Ωστόσο, ο post-hoc έλεγχος που διενεργήθηκε οδήγησε και σε εξάλειψη αυτών των διαφορών.

Πίνακας 3.13

Η σχέση του εκπαιδευτικού επιπέδου με την αποτίμηση για τις πρακτικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	P
Απόφοιτος Λυκείου	1	38,000	.	0.028
Απόφοιτος ΤΕΙ	14	67,428	12,138	
Απόφοιτος ΑΕΙ	26	60,269	14,317	
Μεταπτυχιακός Τίτλος Σπουδών	75	57,120	15,888	
Διδακτορικός τίτλος σπουδών	4	67,500	5,567	
Σύνολο	120	59,191	15,295	

Στον Πίνακα 3.14 παρουσιάζονται οι διαφορές των συμμετεχόντων με βάση τη συνολική τους προϋπηρεσία. Όπως φαίνεται, δεν υπήρχαν κάποιες στατιστικά σημαντικές διαφορές

Πίνακας 3.14

Η σχέση της συνολικής προϋπηρεσίας με την αποτίμηση για τις πρακτικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	P
5-10 έτη	22	63,681	13,936	0.748
10-20 έτη	33	60,575	14,983	
20-30 έτη	50	56,420	14,979	
30 έτη και άνω	15	58,800	18,303	
Σύνολο	120	59,191	15,295	

Στον Πίνακα 3.15 παρουσιάζεται η σχέση της προϋπηρεσίας στον οργανισμό με την αποτίμηση για τις πρακτικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης. Όπως φαίνεται και από τον πίνακα, οι διαφορές των επιμέρους ομάδων δεν ήταν στατιστικά σημαντικές ($p=0.241$).

Πίνακας 3.15

Η σχέση της προϋπηρεσίας στον οργανισμό με την αποτίμηση για τις πρακτικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	P
5-10 έτη	51	61,274	13,853	0.241
10-20 έτη	29	57,103	15,455	
20-30 έτη	28	57,357	15,923	
30 έτη και άνω	12	59,667	19,690	
Σύνολο	120	59,191	15,295	

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η αντίστοιχη ανάλυση για τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων. Όπως διαπιστώνεται, οι δύο σχετικές υπο-ομάδες δεν διέφεραν μεταξύ τους σε στατιστικά σημαντικό βαθμό.

Πίνακας 3.16

Η σχέση της θέσης εργασίας με την αποτίμηση για τις πρακτικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης

Θέση εργασίας	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	P
Υπάλληλος ελεγκτής	100	58,440	15,359	0.669
Προϊστάμενος ελέγχου	20	62,950	14,773	

Ακολούθως, παρουσιάζεται η σχέση του αριθμού παιδιών με το συνολικό σκορ του εργαλείου μέτρησης. Όπως φαίνεται και από τον πίνακα, οι διαφορές αυτές ήταν στατιστικά σημαντικές ($p=0.041$). Ωστόσο, κατά τον post-hoc έλεγχο η μόνη στατιστικά σημαντική διαφορά εντοπίστηκε μεταξύ των συμμετεχόντων που είχαν 1 και 2 παιδιά (μέση διαφορά 9.036, $p=0.047$).

Πίνακας 3.17

Η σχέση του αριθμού παιδιών με την αποτίμηση για τις πρακτικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	P
0	34	61,470	16,136	0.041
1	34	63,911	12,745	
2	48	54,875	15,166	
3 ή περισσότερα	4	51,500	18,357	
Σύνολο	120	59,191	15,295	

3.3 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ποιοτικής Έρευνας

Ένα πρώτο επίπεδο κωδικοποίησης έχει να κάνει με την αντίληψη των συμμετεχόντων σε σχέση με το κατά πόσο η γνώση των στελεχών της υπηρεσίας αποτελεί σημαντικό τμήμα του ανθρώπινου κεφαλαίου. Στην περίπτωση αυτή και οι τρεις συμμετέχοντες αποτιμούν ως κεντρικής σημασίας το ρόλο της γνώσης των στελεχών. Χαρακτηριστικά, ο πρώτος συμμετέχοντας αναφέρει τα εξής "Η γνώση των στελεχών της υπηρεσίας μας είναι κεφαλαιώδους σημασίας, δεδομένου ότι, στον τομέα αυτό, η Διεύθυνση κατευθύνει και δίνει οδηγίες στις υπόλοιπες υπηρεσίες, στις αποκεντρωμένες υπηρεσίες της ΑΑΔΕ, προκειμένου να εφαρμόσουν κάθε φορά την απόφαση για τους ελέγχους, που διενεργεί κατ' έτος η ΑΑΔΕ. Προκειμένου να υλοποιηθεί ο κεντρικός σχεδιασμός των ελέγχων και να ξεκινήσει η εφαρμογή του, απαιτείται η γνώση των ελεγκτικών

μεθόδων, των εμμέσων τεχνικών ελέγχου, των διασταυρωτικών ελεγκτικών επαληθεύσεων, καθώς και όλων των άλλων μεθόδων ελέγχου, έτσι ώστε οι διενεργούμενοι έλεγχοι να είναι ακριβείς, εμπειριστατωμένοι και αποτελεσματικοί, τόσο ως προς την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος ελέγχου, όσο και την επιλογή των ελεγχόμενων επιχειρήσεων, σύμφωνα με τα δοθέντα κριτήρια." Είναι μάλιστα χαρακτηριστικό πως ο συμμετέχοντας αυτός δεν προχωρά σε μία γενικού χαρακτήρα θετική αποτίμηση σχετικά με το ρόλο της γνώσης των στελεχών. Αντίθετα, φέρνει συγκεκριμένα παραδείγματα που τεκμηριώνουν τον ισχυρισμό του περί κεντρικής σημασίας της γνώσης των στελεχών.

Στο ίδιο μήκος κύματος, ο δεύτερος συμμετέχοντας αναφέρει "Η γνώση, που διαθέτουν τα στελέχη, είναι πολύ σημαντικό κεφάλαιο, που παίζει πρωτεύοντα ρόλο για την εύρυθμη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών μας. Ο βαθμός ανταπόκρισης των στελεχών στη διεκπεραίωση του έργου τους, στον εντοπισμό και στη σύλληψη της φοροδιαφυγής και της φοροαποφυγής εξαρτάται από τις γνώσεις, που κατέχουν και οι οποίες προέρχονται είτε από τα πανεπιστήμια, στα οποία φοίτησαν είτε από την προϋπηρεσία και την εξ αυτής προερχόμενη εμπειρία από την εργασία τους στα αντικείμενα της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων". Και σε αυτή την περίπτωση φαίνεται να υπάρχουν συγκεκριμένα επομένως παραδείγματα που να τεκμηριώνουν την κεντρική σημασία της γνώσης των στελεχών της ΑΑΔΕ.

Παρόμοια είναι και η τοποθέτηση του τρίτου συμμετέχοντα, παρότι ενδεχομένως να μην αναφέρεται τόσο εκτενώς σε αυτό το ζήτημα. Χαρακτηριστικά, ο τρίτος συμμετέχοντας αναφέρει "Νομίζω ότι είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο, πέρα από τα ιδιαίτερα στοιχεία του χαρακτήρα κάθε ανθρώπου που εργάζεται στη φορολογική διοίκηση, τουλάχιστον όσον αφορά τη διεκπεραίωση της δουλειάς στο τεχνικό επίπεδο".

Με βάση τα παραπάνω, μία σχετική θεματική θα μπορούσε να λάβει τον τίτλο "ο κεντρικός ρόλος της γνώσης για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού".

Όσον αφορά τις προεκτάσεις σε επίπεδο αποδοτικότητας, στην περίπτωση αυτή οι συμμετέχοντες αναδεικνύουν μία ισχυρή σχέση μεταξύ της γνώσης των εργαζομένων και της αποδοτικότητας του οργανισμού. Ο πρώτος συμμετέχοντας αναδεικνύει άρρηκτη σύνδεση μεταξύ των γνώσεων και της αποδοτικότητας της υπηρεσίας του. Χαρακτηριστικά, αναφέρει τα παρακάτω: "Εμείς, ως κεντρική υπηρεσία, πρέπει να κατευθύνουμε τις υπόλοιπες αποκεντρωμένες υπηρεσίες, με τέτοιο τρόπο, ώστε, αξιοποιώντας τις γνώσεις και την εμπειρία μας σε όλα τα ελεγκτικά αντικείμενα, να επικεντρώσουμε την προσοχή μας σε στοχευμένους ελέγχους, από τους οποίους θα

ανακαλύπτουμε αποκρυβείσα φορολογητέα ύλη μεγάλης αξίας, τυχόν εικονικές συναλλαγές ή καταθέσεις-αναλήψεις σε λογαριασμούς, το ύψος των οποίων δεν δικαιολογείται από τα κατά περίπτωση δηλωθέντα εισοδήματα. Επειδή ακριβώς είμαστε επιτελική υπηρεσία, είναι σαφές ότι, εάν δεν έχουμε εμείς τις γνώσεις, που απαιτούνται για την υλοποίηση της διαδικασίας προτεραιοποίησης των υποθέσεων και πραγματοποίησης στοχευμένων ελέγχων, δεν θα είμαστε σε θέση να κατευθύνουμε και τις υπόλοιπες υπηρεσίες προς τους στόχους, που προαναφέρθηκαν."

Παρόμοια είναι η αποτίμηση και του δεύτερου συμμετέχοντα, που αντιλαμβάνεται τη γνώση ως τρόπο με τον οποίο αυξάνεται αρχικά η ατομική αποδοτικότητα του κάθε εργαζόμενου και εν συνεχεία η συνολική αποδοτικότητα του οργανισμού. Χαρακτηριστικά, αναφέρει "Ο υπάλληλος, που είναι γνώστης του αντικειμένου, στο οποίο εργάζεται, μπορεί να ελίσσεται, να προβαίνει έγκαιρα στις απαιτούμενες ενέργειες, για να ξεπερνά τις δυσκολίες και τα προβλήματα, που παρουσιάζονται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Μπορεί επίσης να βρίσκει γρήγορα λύσεις στα δύσκολα προβλήματα, που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή των εκάστοτε διατάξεων, διασφαλίζοντας το συμφέρον της υπηρεσίας και αυξάνοντας την αποδοτικότητα του οργανισμού".

Ο τρίτος συμμετέχοντας διαφοροποιείται ως προς την αντίληψή τους σε σχέση με τους άλλους δύο. Ειδικότερα, ο συγκεκριμένος συμμετέχοντας αναδεικνύει τον ρόλο της γνώσης που τα στελέχη αποκτούν μέσω της επαγγελματικής εμπειρίας, θεωρώντας πως αυτή η μορφή γνώσης είναι που σχετίζεται με την αποδοτικότητα του οργανισμού. Αντίθετα, θεωρεί μικρότερης σημασίας τη γνώση η οποία αποκτάται μέσω ακαδημαϊκών σπουδών. Ειδικότερα, ο συμμετέχοντας αναφέρει "Υπάρχουν δύο παράμετροι στην γνώση. Υπάρχει η εγγενής γνώση που φέρνει κάποιος από τα πτυχία, τα σχολεία και το επαγγελματικό background του πριν την ΑΑΔΕ. Σε δεύτερο επίπεδο είναι η γνώση που αποκτά μέσα από την εργασία του, η γνώση αυτή μπορεί να έχει πηγή το προσωπικό ενδιαφέρον μελετώντας τα εκάστοτε φορολογικά περιοδικά και φροντίζοντας να ενημερώνεται τουλάχιστον στο αντικείμενο με το οποίο ασχολείται, με τις εγκυκλίους, τις αποφάσεις που εκδίδονται, τις μεταβολές των διατάξεων κλπ. Αυξάνει την αποδοτικότητα του στελέχους σε συνδυασμό με την εκπαίδευση που γίνεται στη Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία ανάλογα με τις ανάγκες που έχει κάθε υπηρεσία αλλά και από τις ανάγκες που έχει το ίδιο το στέλεχος να ενημερωθεί σε ένα πεδίο διευρύνοντας τον ορίζοντα του."

Συνολικότερα, με βάση τις σχετικές απομαγνητοφωνήσεις και των τριών συμμετεχόντων θα μπορούσε να προκύψει μία θεματική με τίτλο "Η γνώση των στελεχών του οργανισμού ως κατεξοχήν στοιχείο που αυξάνει την αποδοτικότητα του".

Η γνώση αποτιμάται από πλευράς των στελεχών και ως βασικός παράγοντας για την αποφυγή λαθών και παραλείψεων. Ο πρώτος συμμετέχοντας αναδεικνύει τη γνώση ως παράγοντα που σχετίζεται με τις περιορισμένες δικαστικές διαμάχες με τους πολίτες. Χαρακτηριστικά, αναφέρει "Προκειμένου να μην δημιουργούνται παρερμηνείες, που μπορεί να οδηγήσουν σε λανθασμένα ελεγκτικά αποτελέσματα και κατ' επέκταση σε αντιπαραθέσεις με φορολογουμένους ή σε δικαστικές διεκδικήσεις, οι οποίες είναι χρονοβόρες και καθυστερούν τη διαδικασία της εισπραξης φόρων από το κράτος, θεωρώ ότι πρέπει να διοργανώνονται σεμινάρια ελέγχου σε τακτική βάση, προκειμένου να υπάρχει ομοιομορφία ως προς τις ανά περίπτωση εφαρμοστέες διατάξεις".

Ο δεύτερος συμμετέχοντας αναφέρεται επίσης σε διαμάχες οι οποίες προκύπτουν με τους πολίτες ακριβώς επειδή ενδεχομένως να υπάρχει ένα έλλειμμα γνώσης. Αν και αυτός ο συμμετέχων δεν αναφέρεται σε δικαστικού χαρακτήρα διαμάχες με τους πολίτες, οπωσδήποτε τα όσα παραθέτει βρίσκονται σε σύμπλευση με την τοποθέτηση του προηγούμενου. Ειδικότερα, ο αναφέρει τα ακόλουθα "Οι αδυναμίες, που εντοπίζω σε επίπεδο γνώσης στον οργανισμό, δεν αφορούν διοικητικές γνώσεις, αλλά τυπικές γνώσεις ως προς τη φορολογική διευθέτηση κάποιων θεμάτων της καθημερινότητας, που συναντάμε. Συνεπώς, θεωρώ ότι θα πρέπει να υπάρχει διαρκής εκπαίδευση και ενημέρωση σχετικά με τα νέα δεδομένα στις φορολογικές διατάξεις και τους τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων, που συχνά δημιουργούν αντιπαραθέσεις με αρνητικές επιπτώσεις στην εισπραξιμότητα των εσόδων από φορολογικούς ελέγχους".

Ο τρίτος συνεντευξιζόμενος επίσης αναδεικνύει, έστω και με έμμεσο τρόπο, ένα έλλειμμα γνώσης. Στην περίπτωση αυτή στρέφεται περισσότερο προς την απόδοση ευθυνών στα ίδια τα στελέχη τα οποία δεν εκπαιδεύονται περαιτέρω, παρά στις αρνητικές συνέπειες του προβλήματος, που οπωσδήποτε όμως αναφέρονται και από αυτόν. Χαρακτηριστικό είναι το παρακάτω απόσπασμα "Γενικά το υγιές είναι ένας άνθρωπος που ασχολείται με ένα αντικείμενο (και δεν εννοώ αυτούς που ασχολούνται με τα πάντα, αν και για τους ελεγκτές καλό είναι να γνωρίζουν τα πάντα) πρέπει να επικαιροποιεί τις γνώσεις του. Και να μην περιμένει να έρθει μπροστά του από τύχη κάτι. Στον οργανισμό που είμαστε αν και υπάρχουν μόνους και αυξήσεις μισθών, το οικονομικό κίνητρο δεν είναι αρκετό ακόμα ώστε ο άλλος να το θεωρεί λόγο να ασχοληθεί παραπάνω. Η ανάγκη να επιτελέσεις σωστά μια δουλειά σου, να

εξυπηρετήσεις σωστά έναν πολίτη αν είσαι σε θέση που έχεις επαφή με πολίτες ή να υποστηρίξεις την υπηρεσία αν είσαι σε κεντρική υπηρεσία δεν μπορεί να λειτουργήσει διαφορετικά αν δεν κινείσαι και από μόνος σου. Είναι σημαντική η εκπαίδευση που μπορεί να πάρει κάποιος από την Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία σε κάποια αντικείμενα αλλά το πιο σημαντικό είναι να έχεις ένα δικό σου τρόπο παρακολούθησης των πραγμάτων στον τομέα με τον οποίο ασχολείσαι".

Με βάση τα παραπάνω, μία σχετική θεματική θα μπορούσε να λάβει τον τίτλο "η ενίσχυση των γνώσεων των στελεχών του οργανισμού ως αναγκαία για την αποφυγή αρνητικών επιδράσεων στους πολίτες".

Οπωσδήποτε, φαίνεται ότι στις υπηρεσίες που εργάζονται οι συμμετέχοντες υπάρχει σημαντική έμφαση στην εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών αμέσως μετά την πρόσληψη. Ο πρώτος αναφέρει χαρακτηριστικά τα παρακάτω "Όταν προσλαμβάνονται νέα στελέχη στις υπηρεσίες μας, πηγαίνουν για εκπαίδευση στη Φ.Ο.Τ.Α. (ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ), όπου εκπαιδεύονται στα φορολογικά αντικείμενα, προκειμένου να αποκτήσουν τις βασικές δεξιότητες και γνώσεις, που θα αξιοποιήσουν, για να είναι σε θέση να αποδώσουν τα μέγιστα, στις υπηρεσίες και στα αντικείμενα, που θα τοποθετηθούν, για να δουλέψουν." Στο ίδιο μήκος κύματος, ο δεύτερος επίσης αναφέρεται στα σεμινάρια τα οποία λαμβάνουν χώρα αμέσως μετά από την πρόσληψη των υπαλλήλων "Αμέσως μετά την πρόσληψη των υπαλλήλων, γίνεται ένα μακροχρόνιο σεμινάριο νεοδιοριστών, το οποίο διαρκεί κάποιους μήνες και εκπαιδεύονται πάνω σε όλα τα φορολογικά αντικείμενα. Μετά το σεμινάριο, οι υπάλληλοι κάνουν μια πρακτική άσκηση στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ.) επάνω στα αντικείμενα της Ανεξάρτητης Αρχής (ΑΑΔΕ) και αμέσως μετά γίνεται ο οριστικός τους διορισμός". Παρομοίως και ο τρίτος αναφέρει πως "Το πρώτο στοιχείο είναι το εισαγωγικό σεμινάριο που γίνεται στην Ακαδημία". Ως εκ τούτου, αναδεικνύεται μία σχετική θεματική με τίτλο "τα σεμινάρια που λαμβάνουν χώρα μετά την πρόσληψη ως κατεξοχήν τρόπος ενίσχυσης των γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών".

Κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής διαδρομής των στελεχών επίσης φαίνεται να δίνεται έμφαση στην ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους. Οι κύκλοι εκπαίδευσης που λαμβάνουν χώρα ανά τακτά χρονικά διαστήματα έχουν κεντρικό ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση. Επιπλέον, κεντρική σημασία φαίνεται να έχει το περιοδικό της φορολογικής επιθεώρησης, μέσω του οποίου επικαιροποιούνται οι γνώσεις των στελεχών. Χαρακτηριστική είναι η αναλυτική τοποθέτηση του πρώτου συμμετέχοντα,

με την οποία βρίσκονται σε σύμπλευση και αυτές των υπολοίπων δύο, ο οποίος αναφέρει τα εξής "Στα πλαίσια της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας διοργανώνονται κύκλοι εκπαίδευσης σχετικά με όλα τα φορολογικά αντικείμενα, με έμφαση στα αντικείμενα του ελέγχου, ώστε να εμπλουτίζονται οι γνώσεις των στελεχών πάνω στις σύγχρονες τεχνικές ελέγχου, που ενσωματώνουν σε μεγάλο βαθμό και την ψηφιακή τεχνολογία. Επίσης, το Υπουργείο αναλαμβάνει την πρωτοβουλία να συνεργάζεται αποτελεσματικά με το Περιοδικό της Φορολογικής Επιθεώρησης, που εκδίδεται μηνιαίως, με τη βοήθεια της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Εργαζομένων στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες και διανέμεται δωρεάν στους υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε. Έτσι, όλοι οι υπάλληλοι κάθε μήνα επικαιροποιούν τις γνώσεις του πάνω σε όλα τα φορολογικά αντικείμενα και επίσης, μια φορά το χρόνο εκδίδεται και ο φορολογικός οδηγός Δηλώσεων Φυσικών και Νομικών Προσώπων, προς ενημέρωση για την ορθή σύνταξη των φορολογικών δηλώσεων, που αποτελεί πολύτιμο εργαλείο στα χέρια του κάθε υπαλλήλου". Με αφετηρία τα παραπάνω, μπορεί να αναπτυχθεί μία, θεματική με τίτλο "τα σεμινάρια και η επιμόρφωση μέσω του περιοδικού της φορολογικής επιθεώρησης ως τρόποι επικαιροποίησης των γνώσεων των στελεχών".

Μία ακόμα θεματική αφορά το ρόλο της επαγγελματικής καθοδήγησης. Στην περίπτωση αυτή αναδεικνύεται ένα σημαντικό κενό. Ειδικότερα, όταν μέσω της έβδομης ερώτησης ο πρώτος συμμετέχοντας ρωτάται για το ρόλο της επαγγελματικής καθοδήγησης δίνει μία εκτενή απάντηση, η οποία όμως δεν φαίνεται να ανταποκρίνεται στο περιεχόμενο της ερώτησης. Φαίνεται επομένως πως ο συμμετέχων δεν αντιλαμβάνεται πλήρως την έννοια της επαγγελματικής καθοδήγησης, τουλάχιστον με τον τρόπο με τον οποίο περιγράφεται στη βιβλιογραφική επισκόπηση της συγκεκριμένης μελέτης. Ειδικότερα, η απάντηση του στη συγκεκριμένη ερώτηση ήταν η κάτωθι "Η επαγγελματική καθοδήγηση παίζει σημαντικό ρόλο, γιατί αυξάνει την αποδοτικότητα των υπηρεσιών μας και στη συνέχεια επιφέρει αύξηση των κρατικών εσόδων, προκειμένου να χρηματοδοτηθούν η υγεία, η παιδεία και κάθε κοινωνική παροχή προς τους πολίτες. Με τη Φορολογική Επιθεώρηση επιτυγχάνουμε επικαιροποίηση των γνώσεων των υπαλλήλων και την απόκτηση των κατάλληλων δεξιοτήτων, ούτως ώστε να εφαρμόσουμε τους νόμους και τις διατάξεις του κράτους με τρόπο αποτελεσματικό και λειτουργικό. Έχουμε ξεκινήσει ως Α.Α.Δ.Ε. κύκλους σεμιναρίων σχετικά με τις νέες τεχνικές και είναι στο σχεδιασμό μας να ξεκινήσουμε ξανά σεμινάρια στο σύστημα ELENXIS και ΣΕΣΑ, προκειμένου όλα μας τα στελέχη να λάβουν αυτή τη γνώση." Οπωσδήποτε, η ερευνήτρια θα μπορούσε να προχωρήσει διευκρινίσεις ως προς

το περιεχόμενο της συγκεκριμένης ερώτησης στον συμμετέχοντα. Ωστόσο, κρίθηκε καλύτερο το να αξιοποιηθεί η γενική αυτή απάντηση ως στοιχείο έλλειψη επίγνωσης περί του ζητήματος παρά να δοθούν διευκρινίσεις που θα καθοδηγούσαν το συμμετέχοντα σε μία συγκεκριμένη απάντηση.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον το ότι και ο δεύτερος συμμετέχοντας αναδεικνύει τον κεντρικό ρόλο της επαγγελματικής καθοδήγησης, χωρίς όμως να παρέχει παραδείγματα περί του πως αυτή λαμβάνει χώρα εντός του οργανισμού. Κάτι τέτοιο βρίσκεται μάλιστα σε αντίθεση με τις εκτενείς προηγούμενες περιγραφές του περί άλλων τρόπων ενίσχυσης της γνώσης των εργαζομένων. Ειδικότερα, αναφέρει τα παρακάτω "Η επαγγελματική καθοδήγηση πρέπει να χρησιμοποιείται σε πολύ μεγάλο βαθμό, διότι αποτελεί βασικό εργαλείο απόκτησης γνώσης και στοχευμένης χρήσης της, στην κατεύθυνση της επίλυσης φορολογικών προβλημάτων και χειρισμού φορολογικών υποθέσεων. Μόνο με αυτό τον τρόπο θα συνδυαστούν αποτελεσματικά η πανεπιστημιακή γνώση με την επαγγελματική γνώση και την εμπειρία της καθημερινότητας". Η ελλιπής επίγνωση περί της επαγγελματικής καθοδήγησης αναδεικνύεται και στην απάντηση του τρίτου συμμετέχοντα. Χαρακτηριστικά αναφέρει τα παρακάτω: "Ο πιο κρίσιμος ρόλος από όλους είναι ο ρόλος του προϊσταμένου, Ο καθοριστικός ρόλος όλων είναι του τμηματάρχη όχι ότι οι υποδιευθυντές δεν μπορούν να παίζουν το ρόλο τους απλά είναι ο πιο καθοριστικός του τμηματάρχη σε συνδυασμό με παλαιότερους υπαλλήλους. Αν μιλάμε δε για ελεγκτές σημαντικό είναι ένας νέος ελεγκτής να δουλεύει με έναν παλιό έμπειρο ελεγκτή ο οποίος γνωρίζει καλά το αντικείμενο έτσι ώστε να μπορέσει να μάθει τα βασικά πράγματα".

Μέσω του συγκεκριμένου αποσπάσματος ο συγκεκριμένος συμμετέχοντας φαίνεται να αναδεικνύει την επαγγελματική καθοδήγηση περισσότερο ως ένα καθοδηγητικό τρόπο μεταβίβασης και ελέγχου γνώσεων από τους παλαιότερους προς τους νεότερους εργαζόμενους, παρά ως μία πρακτική που είναι σύμφωνη με το πραγματικό περιεχόμενο της επαγγελματικής καθοδήγησης.

Σαφώς, στη συγκεκριμένη ερώτηση εξεταζόταν ο ιδεατός τρόπος με τον οποίο θα όφειλε να λαμβάνει χώρα η επαγγελματική καθοδήγηση. Και πάλι όμως ενδεχομένως να αναμενόταν από τους δύο πρώτους συμμετέχοντες η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης ως προς την επαγγελματική καθοδήγηση και εν συνεχεία των διαφόρων αυτής από την ιδεατή αυτή κατάσταση. Συνεπώς, ακόμα και αν η ερώτηση αυτή μελετούσε την ιδεατή αυτή κατάσταση, οπωσδήποτε αναδεικνύεται ένα έλλειμμα σχετικά με την επαγγελματική καθοδήγηση στον οργανισμό. Ως εκ τούτου, μία σχετική

θεματική θα μπορούσε να λάβει τον τίτλο "η απουσία χρήσης της επαγγελματικής καθοδήγησης στον οργανισμό". Δεδομένου μάλιστα πως οι τοποθετήσεις των συμμετεχόντων ήταν παρεμφερείς και στην όγδοη ερώτηση περί του αναγκαίου βαθμού χρήσης της επαγγελματικής καθοδήγησης, ισχυροποιείται η άποψη περί ενός σχετικού ελλείμματος εντός του οργανισμού. Επιπροσθέτως, κάτι ανάλογο διαπιστώνεται και από την ένατη ερώτηση περί προαγωγής της σχετικής μεταβίβασης γνώσης από την ΑΑΔΕ, όπου διαπιστώνεται ένα επί του παρόντος έλλειμμα.

Ιδιαίτερα διαφωτιστική είναι η τοποθέτηση των συμμετεχόντων και ως προς την ενσωμάτωση της νέας γνώσης στο εσωτερικό του οργανισμού. Η ενσωμάτωση της νέας γνώσης φαίνεται, με βάση την οπτική του πρώτου συμμετέχοντα, να είναι συνάρτηση των κατευθύνσεων που δίνει οργανισμός προς τους εργαζόμενους. Χαρακτηριστικά, αναφέρει τα παρακάτω: "Θεωρώ ότι αυτό είναι κυρίως τεχνικό θέμα. Η ΑΑΔΕ, σε συνεργασία με τη Φορολογική Επιθεώρηση, προσπαθεί να επικαιροποιήσει τις γνώσεις των συναδέλφων και να αυξήσει τις δεξιότητές τους με τα σεμινάρια, με τις εγκυκλίους και τις αποφάσεις, που εκδίδει. Από εκεί και πέρα, εμείς, ως επιτελικές υπηρεσίες, προσπαθούμε να δώσουμε τις κατευθύνσεις και τις όποιες απαντήσεις κριθεί ότι πρέπει να έχουν οι συνάδελφοι, για να έχουν ομοιόμορφη αντίληψη για αυτές τις νέες διατάξεις, τις νέες τεχνικές και βεβαίως, αποφασιστικό ρόλο παίζει και η ικανότητα διοίκησης των στελεχών μας, τα οποία μπορούν να κατευθύνουν και προς αποτελεσματικότερες διαδικασίες τις γνώσεις αυτές".

Παρομοίως, και ο δεύτερος συμμετέχοντας αναδεικνύει πρακτικές ενσωμάτωσης νέας γνώσης από την ΑΑΔΕ. Ωστόσο, δίνει σημαντική έμφαση στη χρήση των νέων τεχνολογιών, οι οποίες επιτρέπουν την εναρμόνιση των εργαζομένων με τη νέα γνώση. Χαρακτηριστικά, αναφέρει "Με πραγματικά πολλές προσπάθειες, οι οποίες έχουν γίνει το τελευταίο διάστημα, η ΑΑΔΕ ενσωματώνει τη νέα γνώση στο εσωτερικό του Οργανισμού, είτε με την ηλεκτρονική Βιβλιοθήκη με την ονομασία ΝΟΜΟΣ, στην οποία μπαίνουν οι συνάδελφοι με τους κωδικούς τους και ενημερώνονται για όλους τους νόμους, τις αποφάσεις, τις πολυγραφημένες (ΠΟΛ), είτε με την ανάρτηση όλων αυτών των νόμων, των αποφάσεων, των ΠΟΛ στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ. Συνεπώς, μπορούμε να πούμε ότι στον τομέα αυτό έχουν γίνει πολλά άλματα με γνώμονα πάντα την ενσωμάτωση της νέας γνώσης στο εσωτερικό της".

Ο τρίτος ερωτηθέντας, αναδεικνύει μία διαφορετική οπτική του ζητήματος, αναφερόμενος όμως περισσότερο στον τρόπο με τον οποίο θα έπρεπε η ΑΑΔΕ να ενσωματώνει τη νέα γνώση και όχι απαραίτητα στις υφιστάμενες πρακτικές.

Χαρακτηριστικά, αναφέρει τα παρακάτω "Πάλι πρώτη μέθοδος είναι τα σεμινάρια, η δεύτερη μέθοδος είναι με κάποιες εγκυκλίους, οδηγίες. Όσον αφορά τον έλεγχο αυτή τη στιγμή χτίζονται κάποιες ελεγκτικές επαληθεύσεις δίνουν μία κατεύθυνση. Αυτό πρέπει να γίνεται δυναμικά δηλαδή να υπάρχει μία διαρκής ενημέρωση. Η πραγματικότητα και η καθημερινότητα αλλάζουν και ο φορολογούμενος είναι πάντα ένα βήμα μπροστά. Επίσης με κάποιους οδηγούς ελέγχου οι οποίοι θα μπορούσα να κυκλοφορήσουν μπορεί να γίνεται οδηγός ελέγχου ο οποίος απευθύνεται αποκλειστικά στους υπαλλήλους ή έναν οδηγό που να είναι φτιαγμένος για τους υπαλλήλους".

Με αφετηρία τα παραπάνω, μπορεί να αναδυθεί μία σχετική θεματική με τίτλο "η ετερογένεια των αντιλήψεων των συμμετεχόντων για τον τρόπο με τον οποίο η ΑΑΔΕ ενσωματώνει και εφαρμόζει τη νέα γνώση".

Στην περίπτωση ωστόσο κατά την οποία οι συμμετέχοντες αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός εφαρμόζει τη νέα γνώση, υπάρχει μία ομοφωνία μεταξύ τους ως προς το ρόλο της σύγχρονης τεχνολογίας. Χαρακτηριστικά, ο πρώτος αναφέρει τα εξής "Πάντα γίνονται συναντήσεις για να δίνονται οδηγίες και επιπλέον ξεκινήσαμε μαζί με τη Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία να δημιουργήσουμε ένα FORUM, στο οποίο αρχικά θα μπου οι ελεγκτές και στη συνέχεια όλοι οι συναδέλφοι, προκειμένου να εφαρμοστεί αποτελεσματικά η νέα γνώση". Παρόμοιο, και ο δεύτερος συμμετέχοντας αναδεικνύει τον κεντρικό ρόλο που έχει η σύγχρονη τεχνολογία προς αυτή την κατεύθυνση. Ειδικότερα, αναφέρει τα παρακάτω "η ΑΑΔΕ προσπαθεί να μεταδώσει τη νέα γνώση είτε με τη Φ.Ο.Τ.Α. (Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία), είτε με τη Φορολογική Επιθεώρηση, που αποτελεί επίσης ένα χρήσιμο εργαλείο άντλησης γνώσης σε διαρκή και μόνιμη βάση με έκδοση μηνιαίου ενημερωτικού περιοδικού, το οποίο διανέμεται δωρεάν στους συναδέλφους. Επίσης, με τη ΝΟΜΟΣ, την ηλεκτρονική Βιβλιοθήκη, η ΑΑΔΕ προσφέρει άριστη ηλεκτρονική πληροφόρηση, έχοντας προσαρμοστεί άριστα στις νέες επιταγές της ψηφιοποίησης". Τέλος, και ο τρίτος συμμετέχοντας αναδεικνύει τον κεντρικό ρόλο της τεχνολογίας, όπως φαίνεται και από το παρακάτω απόσπασμα "Και η ΝΟΜΟΣ η οποία μας βοηθάει πάρα πολύ η οποία έρχεται από το υπουργείο και μπορούν συναδέλφοι να βλέπουν τις διατάξεις χωρίς να πληρώνουν κάποια περιοδικά όπως το βιβλίο φορολογικής νομοθεσίας ή κάτι αντίστοιχο". Με αφετηρία τα ανωτέρω, μία σχετική θεματική θα μπορούσε να λάβει τον τίτλο "Ο κεντρικός ρόλος της σύγχρονης τεχνολογίας στην εφαρμογή της νέας γνώσης από την ΑΑΔΕ".

Η τελική θεματική αφορά τις αλλαγές που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν για τη βελτίωση της διαχείρισης και διάχυσης γνώσης εντός του οργανισμού. Οι απόψεις από πλευράς των τριών συμμετεχόντων είναι αρκετά διαφορετικές. Λόγω του ότι είναι ιδιαίτερα εκτενείς, δεν παρατίθενται στο συγκεκριμένο σημείο αυτούσια. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα κεντρικά σημεία που πρέπει να επισημανθούν. Για παράδειγμα, ο πρώτος αναφέρει πως είναι αναγκαίο "Να υπάρξει, από πλευράς Διοίκησης, καλύτερη και αποτελεσματικότερη στοχοθεσία", ο δεύτερος πως "Σήμερα δεν έχουμε αυτή την πολυτέλεια του χρόνου, διότι ο αγώνας επίτευξης των στόχων, που θέτει η κεντρική διοίκηση δεν μας επιτρέπει κανενός είδους ολιγωρία" και ο τρίτος πως "Θα έπρεπε ίσως πιο συστηματικά δηλαδή να ζητάμε από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών κάθε τι νέο που εντοπίζουν είτε σαν πρακτική φοροαποφυγής είτε σαν πρακτική φοροδιαφυγής είτε κάποιο πρόβλημα που εντοπίζεται σε επίπεδο συναλλαγής με τους πολίτες. Όλα αυτά να διαχέονται μέσω των περιφερειών είτε κατευθείαν στην εκάστοτε Γενική Διεύθυνση". Και οι τρεις επομένως συμμετέχοντες αναδεικνύουν τον κεντρικό ρόλο που πρέπει να έχει η διοίκηση του οργανισμού στη διαχείριση και διάχυση της γνώσης. Κατά συνέπεια, θα μπορούσε να προκύψει μία τελευταία σχετική θεματική με τίτλο "Οι αναγκαίες παρεμβάσεις από πλευράς της διοίκησης για τη βελτίωση του τρόπου διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης εντός της ΑΑΔΕ".

Με βάση τα παραπάνω, στη συγκεκριμένη έρευνα προέκυψαν 9 επιμέρους θεματικές. Οι δύο πρώτες εκ των σχετικών θεματικών διαπιστώθηκε πως είχαν παρεμφερές περιεχόμενο και ομαδοποιήθηκαν από κοινού. Ωστόσο, οι υπόλοιπες 7 θεματικές δεν είχαν σχετικό ή αλληλοεπικαλυπτόμενο μεταξύ τους περιεχόμενο και διατήρησαν τη νοηματική τους αυτοτέλεια. Οι επιμέρους και κεντρικές θεματικές της μελέτης παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3.18
Οι επιμέρους και κεντρικές θεματικές της έρευνας

Επιμέρους θεματικές	Κεντρικές θεματικές
---------------------	---------------------

No1: Ο κεντρικός ρόλος της γνώσης για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού	No1 & No2: Ο κεντρικός ρόλος της γνώσης για την εύρυθμη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού
No2: Η γνώση των στελεχών του οργανισμού ως κατεξοχήν στοιχείο που αυξάνει την αποδοτικότητα του	No3: Η ενίσχυση των γνώσεων των στελεχών του οργανισμού ως αναγκαία για την αποφυγή αρνητικών επιδράσεων στους πολίτες
No3: Η ενίσχυση των γνώσεων των στελεχών του οργανισμού ως αναγκαία για την αποφυγή αρνητικών επιδράσεων στους πολίτες	No4: Τα σεμινάρια που λαμβάνουν χώρα μετά την πρόσληψη ως κατεξοχήν τρόπος ενίσχυσης των γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών
No4: Τα σεμινάρια που λαμβάνουν χώρα μετά την πρόσληψη ως κατεξοχήν τρόπος ενίσχυσης των γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών	No5: Τα σεμινάρια και η επιμόρφωση μέσω του περιοδικού της φορολογικής επιθεώρησης ως τρόποι επικαιροποίησης των γνώσεων των στελεχών
No5: Τα σεμινάρια και η επιμόρφωση μέσω του περιοδικού της φορολογικής επιθεώρησης ως τρόποι επικαιροποίησης των γνώσεων των στελεχών	No6: Η απουσία χρήσης της επαγγελματικής καθοδήγησης στον οργανισμό
No6: Η απουσία χρήσης της επαγγελματικής καθοδήγησης στον οργανισμό	No7: Η ετερογένεια των αντιλήψεων των συμμετεχόντων για τον τρόπο με τον οποίο η ΑΑΔΕ ενσωματώνει και εφαρμόζει τη νέα γνώση
No7: Η ετερογένεια των αντιλήψεων των συμμετεχόντων για τον τρόπο με τον οποίο η ΑΑΔΕ ενσωματώνει και εφαρμόζει τη νέα γνώση	No8: Ο κεντρικός ρόλος της σύγχρονης τεχνολογίας στην εφαρμογή της νέας γνώσης από την ΑΑΔΕ
No8: Ο κεντρικός ρόλος της σύγχρονης τεχνολογίας στην εφαρμογή της νέας γνώσης από την ΑΑΔΕ	No9: Οι αναγκαίες παρεμβάσεις από πλευράς της διοίκησης για τη βελτίωση του τρόπου διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης εντός της ΑΑΔΕ
No9: Οι αναγκαίες παρεμβάσεις από πλευράς της διοίκησης για τη βελτίωση του τρόπου διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης εντός της ΑΑΔΕ	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η συγκεκριμένη μελέτη είχε ως στόχο την εξέταση της διαχείρισης και διάχυσης γνώσης στην ΑΑΔΕ. Με βάση την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, μπορούν να πραγματοποιηθούν οι εξής κεντρικές διαπιστώσεις:

- 1) Όπως φαίνεται από το ποσοτικό σκέλος της έρευνας, τα κοινωνικοδημογραφικά δεδομένα των συμμετεχόντων δεν διαφοροποιούν σε σημαντικό βαθμό την αποτίμησή τους για τη διαχείριση και διάχυση της γνώσης στην ΑΑΔΕ. Συνεπώς, η αποτίμηση των εργαζομένων φαίνεται να είναι σε γενικές γραμμές κοινή και ομοιογενής και να μην επηρεάζεται από κοινωνικοδημογραφικά τους χαρακτηριστικά.
- 2) Όπως φαίνεται από το σκέλος της ποιοτικής έρευνας, οι συμμετέχοντες θεωρούν πως η γνώση είναι κεντρικής σημασίας για την ΑΑΔΕ και τη βελτίωση της αποδοτικότητάς της. Η διαχείριση και μεταβίβαση της γνώσης πραγματοποιείται με εκπαίδευση μετά την ανάληψη των καθηκόντων, επιμορφώσεις και ενημέρωση από το περιοδικό της Φορολογικής Επιθεώρησης. Πρόσφατα μάλιστα δόθηκε έμφαση και στη χρήση των νέων τεχνολογιών με στόχο τη διαχείριση και τη διάχυση της γνώσης εντός του οργανισμού. Ωστόσο, πρακτικές όπως η επαγγελματική καθοδήγηση εφαρμόζονται περιορισμένα ή και καθόλου. Οι συμμετέχοντες αναδεικνύουν το σημαντικό ρόλο της διοίκησης με στόχο την ανάληψη πρωτοβουλιών για τη βελτίωση της διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης στην ΑΑΔΕ.

Με αφετηρία τις διαπιστώσεις που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων, μπορούν να πραγματοποιηθούν και ορισμένες πρακτικές προεκτάσεις. Αναμφίβολα, μια πρώτη σχετική πρακτική προέκταση έχει να κάνει με το ρόλο της επαγγελματικής καθοδήγησης. Όπως διαπιστώνεται από την απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων και τη θεματική ανάλυση περιεχομένου, οι συμμετέχοντες έχουν περιορισμένη επίγνωση περί της επαγγελματικής καθοδήγησης, κάτι που αναδεικνύει πως αυτή χρησιμοποιείται σε μικρό ή και μηδενικό βαθμό στην ΑΑΔΕ. Παρ' όλα αυτά, η επαγγελματική καθοδήγηση είναι ευρέως αποδεκτό πως συνιστά μια αποτελεσματική μορφή μεταβίβασης και διάχυσης της γνώσης, αυξάνοντας την αποδοτικότητα ενός οργανισμού

(Kalantzis&Cope, 2013). Στο πλαίσιο αυτό, μια σχετική πρόταση θα μπορούσε να αφορά την ανάπτυξη προγραμμάτων επαγγελματική καθοδήγησης εντός της ΑΑΔΕ, δηλαδή προγραμμάτων στα οποία οι μεγαλύτεροι και πιο έμπειροι εργαζόμενοι θα καθοδηγούν τους πιο νέους ηλικιακά, με στόχο την ενίσχυση της επαγγελματικής τους ταυτότητας και την αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού.

Μια δεύτερη πρακτική πρόταση έχει να κάνει με τη γενικότερη ανάγκη από πλευράς της διοίκησης για έμφαση στην ενίσχυση των γνώσεων των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ. Όπως διαπιστώνεται, και οι τρεις συμμετέχοντες της ποιοτικής έρευνας ανέφεραν στις πρακτικές τους προεκτάσεις τη διοίκηση της ΑΑΔΕ, στο πλαίσιο ενός γόνιμου προβληματισμού για τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσε να ενισχυθεί η μεταβίβαση γνώσης σε αυτή. Οποσδήποτε, η προτροπή αυτή από πλευράς των συμμετεχόντων δεν συνοδεύεται από κάποιες ξεκάθαρα οριοθετημένες πρακτικές προεκτάσεις από πλευράς τους. Ωστόσο, είναι ξεκάθαρο ότι η διοίκηση φαίνεται πως πρέπει να έχει καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της μεταβίβασης γνώσης εντός της ΑΑΔΕ, διαμορφώνοντας σχετικά «κανάλια» μεταβίβασης γνώσης μέσω παρεμβάσεων όπως η προαγωγή της επαγγελματικής καθοδήγησης, που αναφέρεται ανωτέρω, αλλά και γενικότερα.

Συνοψίζοντας, με βάση το ποσοτικό σκέλος της η συγκεκριμένη μελέτη οδηγεί στη διαπίστωση πως οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ δεν διαφοροποιούνται με βάση τα κοινωνικοδημογραφικά τους χαρακτηριστικά ως προς την αποτίμηση για τη διαχείριση και τη διάχυση της γνώσης. Με βάση το ποιοτικό σκέλος της έρευνας, διαπιστώθηκε από τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού που εξετάστηκαν πως δίνουν κεντρική σημασία στο ρόλο της γνώσης, πως χρησιμοποιούνται διάφοροι τρόποι διαχείρισης και μεταβίβασης αυτής στον οργανισμό, αλλά και πως υπάρχει ένα σημαντικό έλλειμμα όσον αφορά την επαγγελματική καθοδήγηση. Οι διαπιστώσεις αυτές είναι αναγκαίο να ληφθούν υπόψιν από τη διοίκηση του οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση, η συγκεκριμένη μελέτη αντιμετωπίζει ορισμένους περιορισμούς που παρεμποδίζουν την εξαγωγή μιας ευρύτερης συμπερασματολογίας για το εξεταζόμενο φαινόμενο. Ως εκ τούτου, μελλοντικές έρευνες είναι αναγκαίες για την πληρέστερη αποτύπωση της διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης στην ΑΑΔΕ.

Παρά τα ανωτέρω, η παρούσα έρευνα διακρίνεται από μια σειρά περιορισμών, οι οποίοι πρέπει να επισημανθούν. Ένας βασικός περιορισμός έχει να κάνει με το μέγεθος του εξεταζόμενου δείγματος στην ποσοτική έρευνα. Το δείγμα μιας έρευνας ενδεχομένως στην περίπτωση που είναι μικρό να οδηγεί σε στατιστικό σφάλμα

(Campbell&Machin, 1999). Στη συγκεκριμένη μελέτη ενδεχομένως να ανακύπτει ένας σχετικός περιορισμός.

Ένας επιπρόσθετος περιορισμός έχει να κάνει με το κατά πόσο οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ ανέφεραν την πραγματική τους αντίληψη περί των εξεταζόμενων φαινομένων, ένας περιορισμός που αφορά κυρίως το σκέλος της ποιοτικής έρευνας, όπου η διασφάλιση της ανωνυμίας τους ήταν αρκετά πιο δύσκολη. Σε γενικές γραμμές, φαίνεται πως στην ποιοτική έρευνα όταν εξετάζονται ζητήματα που αφορούν την αποτίμηση για ένα οργανισμό στον οποίο εργάζονται οι ίδιοι οι συμμετέχοντες υπάρχει μια σημαντική τάση για σύγκλιση προς ακραίες απαντήσεις. Έτσι, συμμετέχοντες οι οποίοι διάκεινται αρνητικά ενδεχομένως να εκφράσουν μια ακόμα πιο αρνητική άποψη και συμμετέχοντες που διάκεινται θετικά το αντίστροφο (Robson, 2002). Στη συγκεκριμένη μελέτη ενδεχομένως ο περιορισμός αυτός να συναντάται και η αναφερόμενη αποτίμηση των συμμετεχόντων της έρευνας να παρουσιάζει ως ένα βαθμό απόκλιση από αυτή που πράγματι έχουν για τον οργανισμό.

Τέλος, ένας ακόμα περιορισμός της έρευνας έχει να κάνει με τις μετρήσεις του ποσοτικού σκέλους της έρευνας. Από μεθοδολογικής απόψεως, η έλλειψη δυνατότητας συγκρίσεων μέσω άλλων ερευνών συνιστά μια επισφαλής πρακτική που οφείλει να αποφεύγεται (Σταλίκας και συν., 2012). Ωστόσο, στη συγκεκριμένη έρευνα ο περιορισμός αυτός ήταν αναγκαίος, δεδομένου πως δεν υπήρχαν αντίστοιχες έρευνες για την εξέταση του πολύ συγκεκριμένου αυτού ζητήματος που επιλέχθηκε να ερευνηθεί.

Με αφετηρία τη στόχευση, τα αποτελέσματα και τους περιορισμούς της συγκεκριμένης μελέτης μπορεί να πραγματοποιηθεί μια σειρά προτάσεων για τη μελλοντική έρευνα. Αρχικά, μια πρώτη σχετική πρόταση έχει να κάνει με την εξέταση της διαχείρισης και διάχυσης γνώσης εντός της ΑΑΔΕ σε περισσότερους συμμετέχοντες με τη χρήση συνεντεύξεων. Πράγματι, θα ήταν ενδιαφέρουσα η εξέταση της οπτικής όχι μόνο των ανώτερων διευθυντικών στελεχών, αλλά και των υφιστάμενών τους. Κατά τον τρόπο αυτό, θα μπορούσαν να προκύψουν συμπεράσματα για τυχόν διαφορές στην αντίληψη περί της διάχυσης και διαχείρισης της γνώσης στην ΑΑΔΕ με βάση τη θέση εργασίας.

Μια δεύτερη πρόταση αφορά τη μελέτη της διαχείρισης και μεταβίβασης γνώσης υπό το πρίσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού του κράτους. Είναι γεγονός πως η πανδημία λειτούργησε ως καταλυτικός παράγοντας για την ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας, κάτι που έγινε αντιληπτό ήδη από την περίοδο του πρώτου lockdown του 2020 (Ladi et al., 2021). Η συγκεκριμένη μελέτη πραγματοποιήθηκε στην

περίοδο της πανδημίας, χωρίς όμως να εξεταστεί η διαχείριση και διάχυση της γνώσης ειδικότερα ως συνάρτηση των προκλήσεών της. Κατά συνέπεια, μια σχετική πρόταση για τη μελλοντική έρευνα αφορά την εξέταση της διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης υπό το του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης, ώστε να αποτυπωθούν οι επακριβείς επιδράσεις αυτής και να διαπιστωθεί αν έχουν έναν χαρακτήρα παροδικό ή όχι.

Τέλος, μια ακόμα πρόταση αφορά τη συγκριτική διερεύνηση της διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης στην ΑΑΔΕ και σε άλλους οργανισμούς του δημοσίου. Κατά τον τρόπο αυτό, θα μπορούσαν να προκύψουν συγκριτικές διαπιστώσεις για τυχόν διαφορές στη διαχείριση και διάχυση της γνώσης στην ΑΑΔΕ και σε άλλους οργανισμούς, ώστε να προκύψουν σχετικά συμπεράσματα για τη μίμηση τυχόν καλών πρακτικών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Δίχως αμφιβολία, οι μεταβολές οι οποίες λαμβάνουν χώρα στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση είναι ταχύτατες, καθώς αυτή καλείται να ακολουθήσει ένα ευρύ φάσμα ραγδαία εξελισσόμενων μεταβολών σε κοινωνικό επίπεδο. Με αφετηρία τα ανωτέρω, η συγκεκριμένη εργασία μελέτησε τη διαχείριση και διάχυση γνώσης στην ΑΑΔΕ. Αρχικά μέσω του θεωρητικού σκέλους της μελέτης επιχειρήθηκε η ανάδειξη της έννοιας και της αξίας της γνώσης, καθώς και της διαχείρισης αυτής. Ως ευρύτερο πλαίσιο του προβληματισμού αυτής της έρευνας μπορεί να θεωρηθεί η Νέα Δημόσια Διοίκηση, η οποία επικεντρώνεται στη μίμηση καλών πρακτικών από το χώρο των επιχειρήσεων από τους δημόσιους οργανισμούς με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Στη συγκεκριμένη μελέτη αναδεικνύονται επίσης οι κεντρικοί τρόποι με τους οποίους καθίσταται διαχειρίσιμη και διαχέεται η γνώση εντός των σύγχρονων οργανισμών. Έτσι, παρουσιάζονται μέθοδοι όπως το coaching, η επαγγελματική καθοδήγηση και η ομότιμη καθοδήγηση, καθώς μέσα από αυτές τις μεθόδους μεταβιβάζονται οι γνώσεις και δεξιότητες μεταξύ των εργαζομένων.

Η υιοθέτηση αυτών των μεθόδων από τους δημόσιους φορείς μπορεί επομένως να συμβάλλει σε πολύ μεγάλο βαθμό στην αποδοτικότητά τους. Ακολούθως, παρουσιάζονται οι δημόσιοι οργανισμοί ως μεταβαλλόμενοι στην Κοινωνία της Πληροφορίας και αναδεικνύεται ο ρόλος των δυναμικών ικανοτήτων των στελεχών τους για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

Στο καταληκτικό σκέλος της ανασκόπησης που πραγματοποιήθηκε παρουσιάζεται η ΑΑΔΕ ως δημόσιος οργανισμός. Ειδικότερα, παρουσιάστηκε η δομή και διάρθρωση της, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο επιχειρεί να μεταβιβάσει τη γνώση προς τα στελέχη της. Όπως διαπιστώθηκε στη συνέχεια από την έρευνα που ακολούθησε, υπάρχουν σημαντικά ελλείμματα στη μεταβίβαση της γνώσης στο συγκεκριμένο οργανισμό, αλλά και ευκαιρίες που μπορούν να αξιοποιηθούν.

Η συγκεκριμένη μελέτη οφείλει να αξιολογηθεί υπό ένα πρίσμα χρονικό και ιστορικό. Είναι γεγονός πως η Ελλάδα δεν μπόρεσε να συμπορευτεί με τις αλλαγές που έλαβαν χώρα στη Δημόσια Διοίκηση των ανεπτυγμένων κρατών στην περίοδο από την

πτώση του Τείχους του Βερολίνου και ύστερα. Κατά συνέπεια, οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται σήμερα να καλύψουν ένα σημαντικό χαμένο έδαφος, ώστε η χώρα μας να μπορεί να συμπορευτεί με τις διεθνείς εξελίξεις. Ο προβληματισμός της συγκεκριμένης μελέτης αφορά επομένως τη διαχείριση γνώσης γενικότερα στους δημόσιους οργανισμούς και όχι μόνο στην ΑΑΔΕ. Η Ελλάδα αξιοποιώντας τις γνώσεις των στελεχών της μπορεί να επιταχύνει την επαγγελματική ανάπτυξη των νέων σε ηλικία εργαζομένων των δημοσίων οργανισμών, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη ενός παραγωγικότερο ανθρώπινου δυναμικού και στην ευρύτερη βελτίωση της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης. Συμπερασματικά, η παρούσα μελέτη αναδεικνύει τη γνώση ως το σημαντικότερο κεφάλαιο των σύγχρονων δημόσιων οργανισμών και υπαγορεύει την αναγκαιότητα αξιοποίησης αυτής.

Βιβλιογραφία

Abou-Zeid, E.-S. (2002). A Knowledge Management Reference Model. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 486-499.

Aghion, P., & Howitt, P. (1998). *Endogenous growth theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

Ahmed, S., Fiaz, M. & Shoaib, M. (2015). Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study of Banking Sector in Pakistan. *FWU Journal of Social Sciences*, 9(2), 147-167.

Ajmal, M. & Koskinen, K. (2008). Knowledge Transfer in Project-based Organizations: An Organizational Culture Perspective. *Project Management Journal*, 39(1), 7-15.

Alavi, M., Kayworth, T. & Leidner, D. (2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.

Allen, T.D., Eby, L.T., Poteet, M.L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.

Alwis, R. S.-d. & Hartmann, E. (2008). The Use of Tacit Knowledge within Innovative Companies: Knowledge Management in Innovative Enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 133-147.

Angle, A. (2018). Internal Versus External Coaching: What's the Best Approach for Your Organization? Διαθέσιμο στο: <https://trainingindustry.com/articles/leadership/internal-versus-external-coaching-whats-the-best-approach-for-your-organization/> Τελευταία πρόσβαση: 18.11.2021

Ansari, M., Youshanlouei, H. R. & Mood, M. M. (2012). A Conceptual Model for Success in Implementing Knowledge Management: A Case Study in Tehran Municipality. *Journal of Service Science and Management*, 5(1), 212-222.

Arkün Kocadere, S., (2015). The development of a scale on assessing peer mentoring at the college level. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 23(4), 1-13.

- Babbie, E. R. (2013). *The basics of social research*. Boston: Cengage Learning.
- Backus, D. K., Kehoe, P. J., & Kehoe, T. J. (1992). In search of scale effects in trade and growth. *Journal of Economic Theory*, 58(2), 377-409.
- Bennett, N., Desforges, C., Cockburn, A., & Wilkinson, B. (2012). *Quality of Pupil Learning Experiences (RLE Edu O)*. Routledge.
- Bhojaraju, G. (2005). Knowledge Management: Why Do We Need It for Corporates. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 10(2), 37-50.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16 (6), 1021–1046.
- Bolam, R., McMahon, A., Pocklington, K., & Weindling, D. (1995). Mentoring for new headteachers: recent British experience. *Journal of Educational Administration*, 33(5), 29-44.
- Borges, R. (2013). Tacit Knowledge Sharing between IT Workers: The Role of Organizational Culture and Social Environment. *Management Research Review*, 36(1), 89-108.
- Boud, D., & Cohen, R. (2014). *Peer learning in higher education: Learning from and with each other*. London: Routledge.
- Boyne, G.A (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies* 39(1), 97-122.
- Brakman, S., Garretsen, H., & Marrewijk, C. (2001). *An Introduction to Geographical Economics*. Cambridge.
- Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. *Public administration review*, 67(4), 702-717.
- Butterworth, T., & Faugier, J. (2013). *Clinical supervision and mentorship in nursing*. Springer.
- Byukusenge, E., Munene, J. & Orobia, L. (2016). Knowledge Management and Business Performance: Mediating Effect of Innovation. *Journal of Business and Management Sciences*, 4(4), 82-92.

- Γναρδέλλης, X. (2003). *Εφαρμοσμένη Στατιστική*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Carneiro, A. (2000). How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness?. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87-98.
- Carrion, G. C., Navarro, J. G. C. & Jimenez, D. J. (2012). The Effect of Absorptive Capacity on Innovativeness: Context and Information Systems Capability as Catalysts. *British Journal of Management*, 23(1), 110-129.
- Chang, C. L.-h. & Lin, T.-C. (2015). The Role of Organizational Culture in the Knowledge Management Process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455.
- Chen, A. & Edgington, T. (2005). Assessing Value in Organizational Knowledge Creation: Considerations for Knowledge Workers. *MIS Quarterly*, 29(2), 279-309.
- Chou, C.-H., Wang, Y.-S. & Tang, T.-I. (2015). Exploring the Determinants of Knowledge Adoption in Virtual Communities: A Social Influence Perspective. *International Journal of Information Management*, 35(3), 364-376.
- Clutterbuck, D. (2014). *Everyone Needs a Mentor*. New Delhi: Kogan Page.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Colaizzi, P.F. (1978). *Psychological research as the phenomenologist views it*. In: Valle, R.S., King, M. (eds) *Existential phenomenological alternatives for psychology*. Oxford University Press, New York.
- Cong, X., & Pandya, K. V. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. *Electronic journal of knowledge management*, 1(2), 25-33.
- Crompton, B.M., (2012). *The effect of business coaching and mentoring on small-to medium enterprise performance and growth*, Doctoral dissertation, RMIT University, Melbourne, Australia.
- d'Aspremont, C., & Jacquemin, A. (1988). Cooperative and noncooperative R & D in duopoly with spillovers. *The American Economic Review*, 78(5), 1133-1137.
- David, T. (2000). Teacher Mentoring—Benefits all Around. *Kappa Delta Pi Record*, 36(3), 134-136.

- Dickel, D. G. & Moura, G. L. d. (2016). Organizational Performance Evaluation in Intangible Criteria: A Model Based on Knowledge Management and Innovation Management. *RAI Journal of Technology Management and Innovation*, 13(3), 211-220.
- Driessen, E.W., Overeem, K., & van der Vleuten, C.P. (2011). Get yourself a mentor. *Med Educ*, 45(5), 438-9.
- Drucker, P. F. (1993). *Post Capitalist Society*, HarperBusiness, pp 6.
- Ehrich, L.C., & Hansford, B. (1999). Mentoring: Pros and cons for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(3), 92-107.
- Epple, D., Argote, L. & Murphy, K. (1996). An Empirical Investigation of the Microstructure of Knowledge Acquisition and Transfer through Learning by Doing. *Operations Research*, 44(1), 77-86.
- EU (2004). *Education and training 2010 diverse systems, shared goals - The education and training contribution to the Lisbon strategy*. European Union.
- Eze, U. C., Goh, G. G. G., Goh, C. Y. & Tan, T. L. (2013). Perspectives of SMEs on Knowledge Sharing. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 43(2), 210-236.
- Fernandez, S., & Wise, L. R. (2010). An exploration of why public organizations 'ingest' innovations. *Public Administration*, 88(4), 979-998.
- Fierro, J. C., Florin, J., Perez, L. & Whitelock, J. (2011). Inter-firm Market Orientation as Antecedent of Knowledge Transfer, Innovation and Value Creation in Networks. *Management Decision*, 49(3), 444-467.
- Florida, R. (1995). Toward the learning region. *Futures*, 27(5), 527-536.
- Friedman, T. (2005). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. 1st ed. London: Farrar, Straus and Giroux.
- Fujita, M., & Thisse, J. (2002). *Economics of Agglomeration*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gold, A., Malhotra, A. & Segars, A. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.

- Grant, K. (2007). Tacit Knowledge Revisited - We Can Still Learn from Polanyi. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(2), 173-180.
- Greiner, M., Bohmann, T. & Krcmar, H. (2007). A Strategy for Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 3-15.
- Griffith, T., Sawyer, J. & Neale, M. (2003). Virtualness and Knowledge in Teams: Managing the Love Triangle of Organizations, Individuals, and Information Technology. *MIS Quarterly*, 27(2), 265-287.
- Griliches, Z. (1957). Hybrid corn: An exploration in the economics of technological change. *Econometrica, Journal of the Econometric Society*, 501-522.
- Gulbranson, C. & Audretsch, D. (2008). Proof of Concept Centers: Accelerating the Commercialization of University Innovation. *The Journal of Technology Transfer*, 33(3), 249-258.
- Hall, R. & Andriani, P. (2002). Managing Knowledge for Innovation. *Long Range Planning*, 35(1), 29-48.
- Hansen, M. T. (1999). *The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits*. In: *Administrative Science Quarterly*, 44, pp.82-111.
- Hargadon, A. (1996). *Diffusion of innovations: The current model and directions for future research*. In: Dorf, R.C. (ed.). *The Handbook of Technology Management*, 3, pp. 20-27. Boca Raton.
- Harvey, G., Skelcher, C., Spencer, E., Jas, P., & Walshe, K. (2010). Absorptive capacity in a non-market environment: A knowledge-based approach to analysing the performance of sector organizations. *Public Management Review*, 12(1), 77-97.
- Hegazy, F. & Ghorab, K. (2014). The Influence of Knowledge Management on Organizational Business Processes' and Employees' Benefits. *International Journal of Business and Social Science*, 5(1), 148-172.
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of Knowledge Management - Comparing 160KM Frameworks Around the Globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4-31.

- Held, D., & McGrew, A. (2004). *Παγκοσμιοποίηση/ Αντι-παγκοσμιοποίηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Πολύτροπον.
- Helpman, E., & Krugman, P. R. (1985). *Market Structure and Foreign Trade*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Herschel, R. & Jones, N. (2005). Knowledge Management and Business Intelligence: The Importance of Integration. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 45-55.
- Hitt, M., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. 10th ed. s.l.: Cengage.
- Hooff, B. V. D. & Hendrix, L. (2004). *Eagerness and Willingness to Share: The Relevance of Different Attitudes Towards Knowledge Sharing*. Innsbruck, s.n.
- Hooff, B. V. D. & Ridder, J. A. D. (2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Huang, Q., Davison, R. & Gu, J. (2011). The Impact of Trust, Guanxi Orientation and Face on the Intention of Chinese Employees and Managers to Engage in Peer-to-peer Tacit and Explicit Knowledge Sharing. *Information Systems Journal*, 21(6), 557-577.
- Hansford, B., & Ehrich, L. (2006). The principalship: how significant is mentoring? *Journal of Educational Administration*, 44(1), 36-52.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Jaffe, A. B., & Trajtenberg, M. (1996). *Flows of knowledge from universities and federal labs: Modeling the flow of patent citations over time and across institutional and geographic boundaries*. In: NBER Working Papers, 5712.
- Jelenic, D. (2011). *The Importance of Knowledge Management in Organizations - With Emphasis on the Balanced Scorecard Learning and Growth Perspective*. Celje, Slovenia, International School for Social and Business Studies
- Joia, L. A. & Lemos, B. (2010). Relevant Factors for Tacit Knowledge Transfer within Organizations. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 410-427.

- Jones, C. I. (1995). Time series tests of endogenous growth models. *The Quarterly Journal of Economics*, 110(2), 495-525.
- Jones, J. S. & Linderman, K. (2014). Process Management, Innovation and Efficiency Performance. *Business Process Management*, 20(2), 335-358.
- Κόλλιας, Α. (2014). *Ανάλυση Περιεχομένου: Εξέλιξη, Τεχνικές και Εφαρμογές της Μεθόδου στη Μελέτη της Επικοινωνίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Kakabadse, N., Kakabadse, A. & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the Knowledge Management Literature: Towards a Taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 75-91.
- Kalantzis, M., & Cope, B. (2013). *Νέα Μάθηση. Βασικές Αρχές για την Επιστήμη της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Kamien, M. I., Muller, E., & Zang, I. (1992). Research joint ventures and R&D cartels. *The American Economic Review*, 1293-1306.
- Kankanhalli, A., Tan, B. & Wei, K.-K. (2005). Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113-143.
- Karimi, F. & Javanmard, M. (2014). Surveying the Infrastructure and Capabilities for Knowledge Management Implementation in Supply Chain. *JIM Quest*, 10(1), 75-82.
- Kayworth, T. & Leidner, D. (2003). *Organizational Culture as a Knowledge Resource*. 1st ed. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Khan, R. A. (2014). Sustainable Competitive Advantage through Knowledge Management. *International Journal of Advanced Research in Computer Engineering & Technology*, 3(4), 1079-1082.
- Kiessling, T., Richey, G., Meng, J. & Dabic, M. (2009). Exploring Knowledge Management to Organizational Performance Outcomes in a Transitional Economy. *Journal of World Business*, 44(4), 421-433.
- Kiyosaki, R. (2001). *Cashflow Quadrant*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Koopman, R.G., (2013). *Coaching and mentoring entrepreneurs; more definitions won't work*, Paper presented at 27nd RENT, Vilnius, Lithuania, 20–22 November, pp. 1–14.

- Kortum, S. S. (1997). Research, patenting, and technological change. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1389-1419.
- Kremer, M. (1993). Population growth and technological change: One million BC to 1990. *The quarterly journal of economics*, 108(3), 681-716.
- Krugman, P. (1991). Increasing returns and economic geography. *Journal of political economy*, 99(3), 483-499.
- Λυδάκη, Α. (2001). *Ποιοτικές μέθοδοι της κοινωνικής έρευνας*. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Ladi, S., Angelou, A., & Panagiotatou, D. (2021). Regaining Trust: Evidence-Informed Policymaking during the First Phase of the Covid-19 Crisis in Greece. *South European Society and Politics*, 1-26.
- Landroquez, S. M., Castro, C. B. & Carrión, G. C. (2011). Creating Dynamic Capabilities to Increase Customer Value. *Management Decision*, 49(7), 1141-1159.
- Lane, J. E. (2000). *The Public Sector Concepts, Models and approaches*, Third Edition, Sage Publications, pp 304-305, 315-317.
- Lee, M. R. & Lan, Y. C. (2011). Toward a Unified Knowledge Management Model for SMEs. *Expert Systems with Applications*, 38(1), 729-735.
- Leidner, D., Alavi, M. & Kayworth, T. (2006). The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms. *International Journal of e-Collaboration*, 2(1), 17-40.
- Liao, S.-h. & Wu, C. (2009). The Relationship Among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 64-76.
- Lightfoot, C., Cole, M., & Cole, S. R. (2014). *Η ανάπτυξη των παιδιών* (Επιστημονική Επιμέλεια: Ζ. Μπαμπλέκου, Μετάφραση: Μ. Κουλεντιανού). Αθήνα: Gutenberg.
- Ling, T. N., San, L. Y. & Hock, N. T. (2009). Trust: Facilitator of Knowledge-Sharing Culture. *Journal of Communications of the IBIMA (CIBIMA)*, 7(15), 137-142.

- Liu, S. & Deng, Z. (2015). Understanding Knowledge Management Capability in Business Process Outsourcing: A Cluster Analysis. *Management Decision*, 53(1), 124-138.
- Lytras, M., Pouloudi, A. & Poulymenakou, A. (2002). Knowledge Management Convergence - Expanding Learning Frontiers. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 40-51.
- Mahroeian, H. & Forozi, A. (2012). Challenges in Managing Tacit Knowledge: A Study on Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 303-308.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to "Internet Time". *Information Strategy. The Executive Journal*, 16(4), 5-16.
- Manhart, M. & Thalmann, S. (2015). Protecting Organizational Knowledge: A Structured Literature Review. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 190-211.
- Markus, L., Majchrzak, A. & Gasser, L. (2002). A Design Theory for Systems That Support Emergent Knowledge Processes. *MIS Quarterly*, 26(3), 179-212.
- Marqués, D. P. & Simón, F. J. G. (2006). The Effect of Knowledge Management Practices on Firm Performance. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 143-156.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*. 8th edition. London.
- Massey, A. & Montoya-Weiss, M. (2006). Unraveling the Temporal Fabric of Knowledge Conversion: A Model of Media Selection and Use. *MIS Quarterly*, 30(1), 99-114.
- McCullough, C. (2020). The ROI of Coaching: Executive Coaching Statistics. Διαθέσιμο στο: <https://www.rhythmsystems.com/blog/the-roi-of-executive-coaching>. Τελευταία πρόσβαση: 18.11.2021
- McEvily, S. K., & Chakravarthy, B. (2002). The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic management journal*, 23(4), 285-305.
- McNulty, T., & Ferlie, E. (2002) *Reengineering Health Care: The Complexities of Organizational Transformation*, Oxford: Oxford University Press.

- Meier, K. J., O'Toole Jr, L. J., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2007). Strategic management and the performance of public organizations: Testing venerable ideas against recent theories. *Journal of public administration research and theory*, 17(3), 357-377.
- Merlo, T. R. (2016). Factors Influencing Knowledge Management Use in Technology Enterprises in Southern United States. Vienna, Austria, Elsevier.
- Millon, T. (2004). *Masters of the Mind: Exploring the story of mental illness form ancient times to the new millennium*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Mone, M. A., McKinley, W., & Barker III, V. L. (1998). Organizational decline and innovation: A contingency framework. *Academy of management review*, 23(1), 115-132.
- Nemati, H. (2002). Global Knowledge Management: Exploring A Framework for Research. *Journal of Global Information Technology Management*, 5(3), 1-11.
- Newell, S., Tansley, C. & Huang, J. (2004). Social Capital and Knowledge Integration in an ERP Project Team: The Importance of Bridging and Bonding. *British Journal of Management*, 15(1), 43-57.
- Nonaka, I. & Krogh, G. V. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652.
- Norman, P. (2004). Knowledge Acquisition, Knowledge Loss and Satisfaction in High Technology Alliances. *Journal of Business Research*, 57(6), 610-619.
- Orland-Barak, L. (2014). Mediation in mentoring: A synthesis of studies in teaching and teacher education. *TeachingandTeacherEducation*, 44, 180-188.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Pawlowski, J. & Bick, M. (2012). The Global Knowledge Management Framework: Towards a Theory for Knowledge Management in Globally Distributed Settings. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1), 92-108.

- Pension, K., Nyasha, M., Sheiller, M. & Vhuramai, C. (2013). Impact of Knowledge Management on Organizational Performance: A Case Study of Grain Marketing Board (GMB). *Greener Journal of Business and Management Studies*, 3(6), 270-278.
- Perry, J. L., & Rainey, H. G. (1988). The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *Academy of management review*, 13(2), 182-201.
- Pinto, H. (2009). The diversity of innovation in the European Union: Mapping latent dimensions and regional profiles. *European planning studies*, 17(2), 303-326.
- Pirkkalainen, H. & Pawlowski, J. (2013). Global Social Knowledge Management: From Barriers to the Selection of Social Tools. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(1), 3-17.
- Ρωσίδης, Ι., & Ασπρίδης, Γ. (2017). *Διαχείριση Γνώσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Radnor, Z. (2010). Transferring Lean into government. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21 (3), 411-428.
- Rahimli, A. (2012). Knowledge Management and Competitive Advantage. *Information and Knowledge Management*, 2(7), 37-43.
- Rasula, J., Vuksic, V. B. & Stemberger, M. I. (2012). The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance. *Economic and Business Review*, 14(2), 147-168.
- Roberts, A. (1999). The origins of the term mentor. *History of Education Society Bulletin*, 64, 313–329.
- Rodriguez, E. & Edwards, J. (2010). People, Technology, Processes and Risk Knowledge Sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(1), 139-150.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. 2nd ed. Malden, MA: Blackwell.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. 3rd ed. New-York.
- Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International journal of management reviews*, 11(4), 463-494.

- Ridder, H. G., Bruns, H. J., & Spier, F. (2005). Analysis of public management change processes: the case of local government accounting reforms in Germany. *Public administration*, 83(2), 443-471.
- Rosha, A., (2013). The similarities and differences between coaching and other targeted interventions. *EconomicsandBusiness*, 24, 119–126.
- Σταλίκας, Α., Τριλίβα, Σ., & Ρούσση, Π. (2012). *Τα ψυχομετρικά εργαλεία στην Ελλάδα*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Salge, T. O., & Vera, A. (2013). Small steps that matter: incremental learning, slack resources and organizational performance. *British Journal of Management*, 24(2), 156-173.
- Salvato, C., & Rerup, C. (2011). Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of management*, 37(2), 468-490.
- Sánchez, J. H., Sánchez, Y. H., Ruiz, D. C. & Tarrasóna, D. C. (2012). *Knowledge Creating and Sharing Corporate Culture Framework*. Crete, Greece, Elsevier.
- Schultze, U. & Leidner, D. (2002). Studying Knowledge Management in Information Systems Research: Discourses and Theoretical Assumptions. *MIS Quarterly*, 26(3), 213-242.
- Segerstrom, P. S. (1998). Endogenous growth without scale effects. *American Economic Review*, 1290-1310.
- Slavin, R. E. (1990). *Co-operative learning: Theory, research and practice*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Smith, E. A. (2001). The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311-321.
- Smith, L. S., McAllister, L. E., & Crawford, C. S. (2001). Mentoring benefits and issues for public health nurses. *Public health nursing*, 18(2), 101-107.
- Sorenson, O., Rivkin, J. W., and Flemming, L. (2005). *Informational Complexity and the Flow of Knowledge across social boundaries*. In: Discussion Papers in Evolutionary Economic Geography (PEEG), 0511, Utrecht University.

- Storck, J. & Hill, P. (2000). Knowledge Diffusion Through Strategic Communities. *Sloan Management Review*, 41(2), 63-74.
- Suresh, A. (2012). An Empirical Evaluation of Critical Success Factors of Knowledge Management for Organizational Sustainability. *Astitva International Journal of Commerce Management and Social Sciences*, 1(1), 1-12.
- Tirole, J. (1988). *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thiel, P., & Masters, B. (2014). *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future*. New York: Crown Business.
- Todo, Y. (2001). Growth, population, and knowledge diffusion. *Knowledge, Technology & Policy*, 13(4), 94-111.
- Topping, K. J. (2001). *Peer assisted learning: A practical guide for teachers*, Cambridge, MA: Brookline Books.
- Turner, J. R., Zimmerman, T. & Allen, J. (2012). Teams as a Sub-Process for Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 963-977.
- Varga, A. (1998). *Local Academic Knowledge Spillovers and the Concentration of Economic Activity*. in: Regional Research Institute, West Virginia University, Research Paper No. 9803, Morgantown.
- Verbeke, W., Belschak, F., Bagozzi, R. & Wuyts, S. (2011). Gaining Access to Intrafirm Knowledge: An Internal Market Perspective on Knowledge Sharing. *Journal of Human Performance*, 24(3), 205-230.
- Vidal-Salazar, M.D., Ferrón-Vilchez, V., & Cordon-Pozo, E., (2012). Coaching: An effective practice for business competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(5), 423–433.
- Walker, R. M. (2008). An empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: Towards a configuration framework. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 591-615.

Wu, I. L. & Chen, J. L. (2014). Knowledge Management Driven Firm Performance: The Roles of Business Process Capabilities and Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1141-1164.

Yildizoglu, M. (2002). Competing R&D strategies in an evolutionary industry model. *Computational Economics*, 19(1), 51-65.

Zaied, A. N., Hussein, G. S. & Hassan, M. (2012). The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, 5(1), 27-35.

Zaim, H. (2006). Knowledge Management Implementation in IZGAZ. *Journal of Economic and Social Research*, 8(2), 1-25.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα 1. Οι μετρήσεις του ποσοτικού σκέλους

Η διαχείριση και μεταβίβαση της γνώσης αποτελεί αντικείμενο εξέτασης πλέον στη δημόσια διοίκηση, επιδιώκοντας τη βελτίωση της αποτελεσματικότητά της. Για την κατανόηση αυτών των φαινομένων είναι χρήσιμο οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να παραθέτουν τη γνώμη τους, βοηθώντας έτσι σε διαπιστώσεις που θα συμβάλλουν στη χάραξη ανάλογων πολιτικών. Στο πλαίσιο αυτό, θα ήταν χρήσιμο αν αφιερώνατε λίγα λεπτά για να συμμετάσχετε στην έρευνα που διεξάγουμε, η οποία μελετά τη διαχείριση και μεταβίβαση της γνώσης στον οργανισμό που εργάζεστε.

A. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο: Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία:.....

3. Οικογενειακή κατάσταση: Άγαμος-η

Έγγαμος-η

Διαζευγμένος-η

Χήρος-α

4. Εκπαιδευτικό επίπεδο:.....

5. Οργανισμός που εργάζεστε:.....

6. Χρόνος προϋπηρεσίας στον οργανισμό:.....έτη

7. Συνολικά έτη προϋπηρεσίας:.....έτη

8. Θέση εργασίας:.....

9. Αριθμός παιδιών:.....παιδιά

Β. Κύριο Μέρος

Κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις για τον οργανισμό που εργάζεστε					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Η ενσωμάτωση νέας γνώσης πραγματοποιείται ταχύτατα					
2. Δίνεται μεγάλη προτεραιότητα στην εφαρμογή της νέας γνώσης					
3. Μοιράζεται τη γνώση της με άλλους οργανισμούς					
4. Ο διαμοιρασμός της γνώσης εντός του οργανισμού πραγματοποιείται ανεμπόδιστα					
5. Μπορεί να θεωρηθεί ως ένας οργανισμός μάθησης					
6. Πραγματοποιεί εκπαιδευτικές δράσεις για την επιμόρφωση των στελεχών της					
7. Πραγματοποιεί εκπαιδευτικές δράσεις για να μοιράζεται τις γνώσεις της με άλλες υπηρεσίες					
8. Η καθοδήγηση από τους					

μεγαλύτερους προς τους νεότερους επαγγελματίες έχει κεντρικό ρόλο					
9. Αναπτύσσονται προγράμματα επαγγελματικής καθοδήγησης από τους πιο έμπειρους προς τους λιγότερο έμπειρους συναδέλφους					
10. Η καθοδήγηση μεταξύ συναδέλφων με ίδιες δεξιότητες και προϋπηρεσία έχει κεντρικό ρόλο στη μεταβίβαση γνώσης					
11. Αναπτύσσονται προγράμματα καθοδήγησης μεταξύ συναδέλφων με ίδιες δεξιότητες και προϋπηρεσία με στόχο τη μεταβίβαση γνώσης					
12. Υπάρχει ενδιαφέρον από την ηγεσία του οργανισμού για ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης					
13. Η ηγεσία του οργανισμού θα ήταν δεκτική σε νέες και καινοτόμες μεθόδους διαχείρισης και					

διάχυσης της γνώσης					
14. Αναπτύσσει καινοτόμες μεθόδους για τη διαχείριση και αξιοποίηση της γνώσης					
15. Αξιοποιεί τις νέες τεχνολογίες για τη διαχείριση και αξιοποίηση της γνώσης					
16. Διαθέτει μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο για τη διαχείριση και αξιοποίηση της γνώσης					
17. Λαμβάνεται υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τα θέματα διαχείρισης της γνώσης η άποψη του ανθρώπινου δυναμικού					
18. Αναπτύσσει συνεργασίες για τη διαχείριση και διάχυση της γνώσης με Ακαδημαϊκά Ιδρύματα					
19. Υπάρχει διαμορφωμένη οργανωσιακή κουλτούρα για τη διαχείριση και					

διάχυση της γνώσης					
20. Αξιοποιεί τα δίκτυα στα οποία συμμετέχει για τη δημιουργία νέας γνώσης					

Παράρτημα 2. Οι μετρήσεις του ποιοτικού σκέλους

Κοινωνικοδημογραφικά δεδομένα

Φύλο: Άντρας

Γυναίκα

Ηλικία:.....

Χρόνος προϋπηρεσίας στην ΑΑΔΕ:.....έτη

Συνολικά έτη προϋπηρεσίας:.....έτη

Θέση εργασίας:.....

Εκπαιδευτικό επίπεδο:.....

Οικογενειακή κατάσταση: Άγαμος-η

Έγγαμος-η

Διαζευγμένος-η

Χήρος-α

Αριθμός παιδιών:.....παιδιά

Οδηγός συνέντευξης

- 1) Σε τι βαθμό θα λέγατε πως η γνώση των στελεχών αποτελεί για την υπηρεσία που εργάζεστε ένα σημαντικό κεφάλαιο;
- 2) Πώς θεωρείτε ότι συνδέεται η γνώση των στελεχών της υπηρεσίας που εργάζεστε με την αποδοτικότητα του οργανισμού;
- 3) Από πλευράς σας, τι αδυναμίες ενδεχομένως να εντοπίζετε σε επίπεδο γνώσης μέσα στον οργανισμό;
- 4) Τι πρακτικές χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση των στελεχών του οργανισμού μετά την πρόσληψη τους;
- 5) Τι πρακτικές χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση των γνώσεων των στελεχών του οργανισμού κατά μήκος της επαγγελματικής τους διαδρομής;
- 6) Ποιος είναι ο ρόλος των σεμιναρίων και των προγραμμάτων κατάρτισης των στελεχών στην ΑΑΔΕ;
- 6) Σε τι βαθμό θεωρείτε πως θα μπορούσε να χρησιμοποιείται η επαγγελματική καθοδήγηση στον οργανισμό που εργάζεστε;
- 7) Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι θα μπορούσε να χρησιμοποιείται η καθοδήγηση μεταξύ επαγγελματιών με κοινό σε γενικές γραμμές επίπεδο και δεξιότητες στον οργανισμό σας;
- 8) Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ προάγει τις συγκεκριμένες μορφές μεταβίβασης γνώσης μεταξύ των στελεχών της;
- 9) Πως θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ ως οργανισμός ενσωματώνει τη νέα γνώση στο εσωτερικό της;
- 10) Πως θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ ως οργανισμός εφαρμόζει τη νέα γνώση;
- 11) Τι θεωρείτε ότι θα όφειλε να αλλάξει γενικότερα στο οργανισμό που εργάζεστε για τη βέλτιστη δυνατή διαχείριση και διάχυση της γνώσης στο εσωτερικό του;

Παράρτημα 3. Οι απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις των συμμετεχόντων

Συμμετέγων Νο1:

Κοινωνικοδημογραφικά δεδομένα

Φύλο: Άντρας

Γυναίκα

Ηλικία:.....48.....

Χρόνος προϋπηρεσίας στην ΑΑΔΕ:.....19.....έτη

Συνολικά έτη προϋπηρεσίας:.....28.....έτη

Θέση εργασίας:.....ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ.....

Εκπαιδευτικό επίπεδο:.....2^ο ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

Οικογενειακή κατάσταση: Άγαμος-η

Έγγαμος-η

Διαζευγμένος-η

Χήρος-α

Αριθμός παιδιών:...0.....παιδιά

Οδηγός συνέντευξης

1) Σε τι βαθμό θα λέγατε πως η γνώση των στελεχών αποτελεί για την υπηρεσία που εργάζεστε ένα σημαντικό κεφάλαιο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Η γνώση των στελεχών της υπηρεσίας μας είναι κεφαλαιώδους σημασίας, δεδομένου ότι, στον τομέα αυτό, η Διεύθυνση κατευθύνει και δίνει οδηγίες στις υπόλοιπες υπηρεσίες, στις αποκεντρωμένες υπηρεσίες της ΑΑΔΕ, προκειμένου να εφαρμόσουν κάθε φορά την απόφαση για τους ελέγχους, που διενεργεί κατ' έτος η ΑΑΔΕ.

Προκειμένου να υλοποιηθεί ο κεντρικός σχεδιασμός των ελέγχων και να ξεκινήσει η εφαρμογή του, απαιτείται η γνώση των ελεγκτικών μεθόδων, των εμμέσων τεχνικών ελέγχου, των διασταυρωτικών ελεγκτικών επαληθεύσεων, καθώς και όλων των άλλων μεθόδων ελέγχου, έτσι ώστε οι διενεργούμενοι έλεγχοι να είναι ακριβείς, εμπειριστατωμένοι και αποτελεσματικοί, τόσο ως προς την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος ελέγχου, όσο και την επιλογή των ελεγχόμενων επιχειρήσεων, σύμφωνα με τα δοθέντα κριτήρια.

2) Πώς θεωρείτε ότι συνδέεται η γνώση των στελεχών της υπηρεσίας που εργάζεστε με την αποδοτικότητα του οργανισμού;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Η ερώτηση, που μου υποβάλλατε, είναι αλληλένδετη με την προηγούμενη ερώτηση και εδώ αναφέρεται στον καθοδηγητικό ρόλο της κεντρικής υπηρεσίας του Υπουργείου Οικονομικών.

Εμείς, ως κεντρική υπηρεσία, πρέπει να κατευθύνουμε τις υπόλοιπες αποκεντρωμένες υπηρεσίες, με τέτοιο τρόπο, ώστε, αξιοποιώντας τις γνώσεις και την εμπειρία μας σε όλα τα ελεγκτικά αντικείμενα, να επικεντρώσουμε την προσοχή μας σε στοχευμένους ελέγχους, από τους οποίους θα ανακαλύπτουμε αποκρυβείσα φορολογητέα ύλη μεγάλης αξίας, τυχόν εικονικές συναλλαγές ή καταθέσεις-αναλήψεις σε λογαριασμούς, το ύψος των οποίων δεν δικαιολογείται από τα κατά περίπτωση δηλωθέντα εισοδήματα.

Επειδή ακριβώς είμαστε επιτελική υπηρεσία, είναι σαφές ότι, εάν δεν έχουμε εμείς τις γνώσεις, που απαιτούνται για την υλοποίηση της διαδικασίας προτεραιοποίησης των υποθέσεων και πραγματοποίησης στοχευμένων ελέγχων, δεν θα είμαστε σε θέση να κατευθύνουμε και τις υπόλοιπες υπηρεσίες προς τους στόχους, που προαναφέρθηκαν.

3) Από πλευράς σας, τι αδυναμίες ενδεχομένως να εντοπίζετε σε επίπεδο γνώσης μέσα στον οργανισμό;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Θα ήθελα να αναφέρω στο σημείο αυτό, ότι, πολλές φορές υπάρχουν παρερμηνείες των εφαρμοστέων διατάξεων από τους ελεγκτές των ελεγκτικών υπηρεσιών, που έχουν άμεση επίδραση στα αποτελέσματα των ελέγχων, που διενεργούν.

Προκειμένου να μην δημιουργούνται παρερμηνείες ,που μπορεί να οδηγήσουν σε λανθασμένα ελεγκτικά αποτελέσματα και κατ' επέκταση σε αντιπαραθέσεις με φορολογουμένους ή σε δικαστικές διεκδικήσεις, οι οποίες είναι χρονοβόρες και καθυστερούν τη διαδικασία της είσπραξης φόρων από το κράτος, θεωρώ ότι πρέπει να διοργανώνονται σεμινάρια ελέγχου σε τακτική βάση, προκειμένου να υπάρχει ομοιομορφία ως προς τις ανά περίπτωση εφαρμοστέες διατάξεις.

4) Τι πρακτικές χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση των στελεχών του οργανισμού μετά την πρόσληψη τους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Όταν προσλαμβάνονται νέα στελέχη στις υπηρεσίες μας, πηγαίνουν για εκπαίδευση στη Φ.Ο.Τ.Α. (ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ), όπου εκπαιδεύονται στα φορολογικά αντικείμενα, προκειμένου να αποκτήσουν τις βασικές δεξιότητες και γνώσεις, που θα αξιοποιήσουν, για να είναι σε θέση να αποδώσουν τα μέγιστα, στις υπηρεσίες και στα αντικείμενα, που θα τοποθετηθούν, για να δουλέψουν.

Οι εκπαιδευτές είναι έμπειρα και με διαρκή επιμόρφωση στελέχη της Α.Α.Δ.Ε. και του Υπουργείου Οικονομικών, που ασκούν με άριστο τρόπο τα εκπαιδευτικά τους καθήκοντα, ενώ παράλληλα έχουν επιβοηθητικό ρόλο και σε όποια θέματα πρακτικής φύσεως ζητηθεί η βοήθειά τους.

Κατά τη διάρκεια της φοίτησης στη Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία, ενθαρρύνονται τα στελέχη, προκειμένου να κάνουν μια μετεκπαίδευση, για να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους και να εφαρμόσουν την αποκτηθείσα γνώση στο αντικείμενο της εργασίας τους.

5) Τι πρακτικές χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση των γνώσεων των στελεχών του οργανισμού κατά μήκος της επαγγελματικής τους διαδρομής;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Στα πλαίσια της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας διοργανώνονται κύκλοι εκπαίδευσης σχετικά με όλα τα φορολογικά αντικείμενα, με έμφαση στα αντικείμενα του ελέγχου, ώστε να εμπλουτίζονται οι γνώσεις των στελεχών πάνω στις σύγχρονες τεχνικές ελέγχου, που ενσωματώνουν σε μεγάλο βαθμό και την ψηφιακή τεχνολογία.

Επίσης, το Υπουργείο αναλαμβάνει την πρωτοβουλία να συνεργάζεται αποτελεσματικά με το Περιοδικό της Φορολογικής Επιθεώρησης, που εκδίδεται μηνιαίως, με τη βοήθεια της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Εργαζομένων στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες και διανέμεται δωρεάν στους υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε. και του Υπουργείου Οικονομικών. Έτσι, όλοι οι υπάλληλοι κάθε μήνα επικαιροποιούν τις γνώσεις του πάνω σε όλα τα φορολογικά αντικείμενα και επίσης, μια φορά το χρόνο εκδίδεται και ο φορολογικός οδηγός Δηλώσεων Φυσικών και Νομικών Προσώπων, προς ενημέρωση για την ορθή σύνταξη των φορολογικών δηλώσεων, που αποτελεί πολύτιμο εργαλείο στα χέρια του κάθε υπαλλήλου.

6) Ποιος είναι ο ρόλος των σεμιναρίων και των προγραμμάτων κατάρτισης των στελεχών στην ΑΑΔΕ;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Το ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ σε συνεργασία με τη Φορολογική Επιθεώρηση έχουν διοργανώσει πολλά σεμινάρια ενημέρωσης σχετικά με τα φορολογικά θέματα, με εισηγητές διακεκριμένους για τις γνώσεις και την εμπειρία τους υπαλλήλους, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η πληρέστερη κατάρτιση των υπαλλήλων και η αποτελεσματικότερη απόδοσή τους.

7) Σε τι βαθμό θεωρείτε πως θα μπορούσε να χρησιμοποιείται η επαγγελματική καθοδήγηση στον οργανισμό που εργάζεστε;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Η επαγγελματική καθοδήγηση παίζει πού σημαντικό ρόλο, γιατί αυξάνει την αποδοτικότητα των υπηρεσιών μας και στη συνέχεια επιφέρει αύξηση των κρατικών εσόδων, προκειμένου να χρηματοδοτηθούν η υγεία, η παιδεία και κάθε κοινωνική παροχή προς τους πολίτες.

Με τη Φορολογική Επιθεώρηση επιτυγχάνουμε επικαιροποίηση των γνώσεων των υπαλλήλων και την απόκτηση των κατάλληλων δεξιοτήτων, ούτως ώστε να εφαρμόσουμε τους νόμους και τις διατάξεις του κράτους με τρόπο αποτελεσματικό και λειτουργικό.

Έχουμε ξεκινήσει ως Υπουργείο Οικονομικών κύκλους σεμιναρίων σχετικά με τις νέες τεχνικές και είναι στο σχεδιασμό μας να ξεκινήσουμε ξανά σεμινάρια στο σύστημα ELENXIS και ΣΕΣΑ, προκειμένου όλα μας τα στελέχη να λάβουν αυτή τη γνώση.

8) Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι θα μπορούσε να χρησιμοποιείται η καθοδήγηση μεταξύ επαγγελματιών με κοινό σε γενικές γραμμές επίπεδο και δεξιότητες στον οργανισμό σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Η επαγγελματική καθοδήγηση σε όλους τους οργανισμούς είναι αναγκαία, προκειμένου, αφ' ενός να μην αποπροσανατολιζόμαστε ως προς τη στοχοθεσία, που είναι οι στόχοι είσπραξης εσόδων ,που ορίζονται από την κεντρική Διοίκηση για κάθε υπηρεσία της ΑΑΔΕ και του Υπουργείου Οικονομικών, καθώς και ο αριθμός των ελέγχων, που πρέπει να πραγματοποιήσει κάθε υπηρεσία, σύμφωνα με τη δυναμικότητά της σε ελεγκτικό προσωπικό, τη γεωγραφική της θέση και την ποσοτική και ποιοτική σύσταση του πληθυσμού των φορολογουμένων, που περιλαμβάνονται στην αρμοδιότητά της και αφ' έτερου να έχουμε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα ως προς το έργο μας.

Ουσιαστικά, σε κάθε περίπτωση, η καθοδήγηση μπορεί να επιτευχθεί και μέσω του συστήματος της ανατροφοδότησης. Όταν υπάρχει το ίδιο επίπεδο μεταξύ των στελεχών ,θα πρέπει να γίνονται συναντήσεις, προκειμένου να υπάρχει μια κοινή γραμμή και να

μην έχουμε δυσαρμονίες, όσον αφορά την κατανόηση των στόχων και του προτεινόμενου έργου, το οποίο πρέπει να φέρουμε εις πέρας.

9) Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ προάγει τις συγκεκριμένες μορφές μεταβίβασης γνώσης μεταξύ των στελεχών της;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Η ΑΑΔΕ, κατά την άποψή μου, είναι αρωγός σε αυτή τη διαδικασία. Τόσο με τα μακροχρόνια σεμινάρια, που διενεργούνται μετά την πρόσληψη των υπαλλήλων, όσο και με τα σεμινάρια, που γίνονται σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους καριέρας από τη Φ.Ο.Τ.Α. (Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία),όσο και με τα σεμινάρια, που διοργανώνονται από τη Φορολογική Επιθεώρηση, με αρωγό το Υπουργείο Οικονομικών, ενθαρρύνει και προάγει τη μεταβίβαση της γνώσης σε όλα τα στελέχη.

10) Πως θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ ως οργανισμός ενσωματώνει τη νέα γνώση στο εσωτερικό της;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Θεωρώ ότι αυτό είναι κυρίως τεχνικό θέμα. Η ΑΑΔΕ, σε συνεργασία με τη Φορολογική Επιθεώρηση, προσπαθεί να επικαιροποιήσει τις γνώσεις των συναδέλφων και να αυξήσει δεξιότητές τους με τα σεμινάρια ,με τις εγκυκλίους και τις αποφάσεις, που εκδίδει. Από εκεί και πέρα ,εμείς, ως επιτελικές υπηρεσίες, προσπαθούμε να δώσουμε τις κατευθύνσεις και τις όποιες απαντήσεις κριθεί ότι πρέπει να έχουν οι συνάδελφοι, για να έχουν ομοιόμορφη αντίληψη για αυτές τις νέες διατάξεις, τις νέες τεχνικές και βεβαίως ,αποφασιστικό ρόλο παίζει και η ικανότητα διοίκησης των στελεχών μας, τα οποία μπορούν να κατευθύνουν και προς αποτελεσματικότερες διαδικασίες τις γνώσεις αυτές.

11) Πως θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ ως οργανισμός εφαρμόζει τη νέα γνώση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Η ΑΑΔΕ εφαρμόζει αποτελεσματικά τη νέα γνώση, με τις εγκυκλίους και Αποφάσεις και, σε κάθε περίπτωση, με τις οδηγίες, που δίνονται από τις κεντρικές επιτελικές

Διευθύνσεις προς τις περιφερειακές. Σε αυτό μας συνδράμει και η Φ.Ο.Τ.Α. (φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία). Πάντα γίνονται συναντήσεις για να δίνονται οδηγίες και επιπλέον ξεκινήσαμε μαζί με τη Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία να δημιουργήσουμε ένα FORUM, στο οποίο αρχικά θα μπουν οι ελεγκτές και στη συνέχεια όλοι οι συνάδελφοι, προκειμένου να εφαρμοστεί αποτελεσματικά η νέα γνώση.

12) Τι θεωρείτε ότι θα όφειλε να αλλάξει γενικότερα στο οργανισμό που εργάζεστε για τη βέλτιστη δυνατή διαχείριση και διάχυση της γνώσης στο εσωτερικό του;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Οι προτάσεις μου, ως προς τις αλλαγές, που πρέπει να γίνουν στις υπηρεσίες της ΑΑΔΕ και του Υπουργείου Οικονομικών, είναι:

α) Να δημιουργηθεί ένα φυτώριο ελεγκτών. Απο τη στιγμή, που όλοι οι συνάδελφοι κατέχουν τα προσόντα και έχουν και τη διάθεση, να γίνουν ελεγκτές, θα πρέπει να εκπαιδευτούν πάνω στις ελεγκτικές μεθόδους και πρακτικές. Τί θα μπορούσε να είναι καλύτερο, από το να βάζαμε ένα νέο υπάλληλο δίπλα σε έναν έμπειρο ελεγκτή; Αυτή είναι μια διαδικασία ,η οποία στο παρελθόν έχει δείξει πολύ καλά αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, πιστεύω ότι πρέπει να καθιερωθεί ο θεσμός του Βοηθού Ελεγκτή.

β) Να υπάρξει, από πλευράς Διοίκησης, καλύτερη και αποτελεσματικότερη στοχοθεσία. Πρέπει να υπάρχουν σαφείς κατευθύνσεις από τη Διοίκηση και συγχρόνως να υπάρχει από την πλευρά των συναδέλφων διάθεση και κίνητρο για παραγωγικό έργο ελέγχου. Ο ανωτέρω συνδυασμός θα μας βοηθά να πετύχουμε τη μέγιστη αποδοτικότητα του οργανισμού.

Συμμετέγων Νο2:

Κοινωνικοδημογραφικά δεδομένα

Φύλο: Άντρας

Γυναίκα

Ηλικία:.....59.....

Χρόνος προϋπηρεσίας στην ΑΑΔΕ:.....30.....έτη

Συνολικά έτη προϋπηρεσίας:.....37.....έτη

Θέση εργασίας:.....ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ.....

Εκπαιδευτικό επίπεδο:.....ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ.....

Οικογενειακή κατάσταση: Άγαμος-η

Έγγαμος-η

Διαζευγμένος-η

Χήρος-α

Αριθμός παιδιών:...4.....παιδιά

Οδηγός συνέντευξης

1) Σε τι βαθμό θα λέγατε πως η γνώση των στελεχών αποτελεί για την υπηρεσία που εργάζεστε ένα σημαντικό κεφάλαιο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Η γνώση, που διαθέτουν τα στελέχη, είναι πολύ σημαντικό κεφάλαιο, που παίζει πρωτεύοντα ρόλο για την εύρυθμη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών μας. Ο βαθμός ανταπόκρισης των στελεχών στη διεκπεραίωση του έργου τους, στον εντοπισμό και στη σύλληψη της φοροδιαφυγής και της φοροαποφυγής εξαρτάται από τις γνώσεις, που κατέχουν και οι οποίες προέρχονται είτε από τα πανεπιστήμια, στα οποία φοίτησαν είτε από την προϋπηρεσία και την εξ αυτής προερχόμενη εμπειρία από την εργασία τους στα αντικείμενα της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων.

2) Πώς θεωρείτε ότι συνδέεται η γνώση των στελεχών της υπηρεσίας που εργάζεστε με την αποδοτικότητα του οργανισμού;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Ο υπάλληλος, που είναι γνώστης του αντικειμένου, στο οποίο εργάζεται, μπορεί να ελίσσεται, να προβαίνει έγκαιρα στις απαιτούμενες ενέργειες, για να ξεπερνά τις δυσκολίες και τα προβλήματα, που παρουσιάζονται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Μπορεί επίσης να βρίσκει γρήγορα λύσεις στα δύσκολα προβλήματα, που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή των εκάστοτε διατάξεων, διασφαλίζοντας το συμφέρον της υπηρεσίας και αυξάνοντας την αποδοτικότητά του οργανισμού.

3) Από πλευράς σας, τι αδυναμίες ενδεχομένως να εντοπίζετε σε επίπεδο γνώσης μέσα στον οργανισμό;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Οι αδυναμίες, που εντοπίζω σε επίπεδο γνώσης στον οργανισμό, δεν αφορούν διοικητικές γνώσεις, αλλά τυπικές γνώσεις ως προς τη φορολογική διευθέτηση κάποιων θεμάτων της καθημερινότητας, που συναντάμε. Συνεπώς, θεωρώ ότι θα πρέπει να υπάρχει διαρκής εκπαίδευση και ενημέρωση σχετικά με τα νέα δεδομένα στις φορολογικές διατάξεις και τους τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων, που συχνά δημιουργούν αντιπαραθέσεις με αρνητικές επιπτώσεις στην εισπραξιμότητα των εσόδων από φορολογικούς ελέγχους.

4) Τι πρακτικές χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση των στελεχών του οργανισμού μετά την πρόσληψη τους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Αμέσως μετά την πρόσληψη των υπαλλήλων, γίνεται ένα μακροχρόνιο σεμινάριο νεοδιοριστων, το οποίο διαρκεί κάποιους μήνες και εκπαιδεύονται πάνω σε όλα τα φορολογικά αντικείμενα. Μετά το σεμινάριο, οι υπάλληλοι κάνουν μια πρακτική άσκηση στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ.) επάνω στα αντικείμενα της Ανεξάρτητης Αρχής (ΑΑΔΕ) και αμέσως μετά γίνεται ο οριστικός τους διορισμός. Η ανωτέρω περιγραφείσα διαδικασία είναι μια πρακτική, που χρησιμοποιείται για την ενίσχυση των γνώσεων και της εμπειρίας των νεοεισερχομένων στελεχών.

5) Τι πρακτικές χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση των γνώσεων των στελεχών του οργανισμού κατά μήκος της επαγγελματικής τους διαδρομής;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Εδώ είμαστε στο ΔΕΥΤΕΡΟ ΣΤΑΔΙΟ της ενίσχυσης των γνώσεων των στελεχών στη διάρκεια της επαγγελματικής τους διαδρομής. Αφού έχει προηγηθεί το Σεμινάριο των νεοδιοριστων, ακολουθούν συνεχόμενα σεμινάρια, που γίνονται για τους συναδέλφους κάθε ηλικίας και σε όποια θέση κι αν βρίσκονται, τα οποία διενεργούνται είτε από τη Φ.Ο.Τ.Α.(Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία),που έχει συσταθεί από την Ανεξάρτητη Αρχή, είτε από το ΕΚΔΑ (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, είτε από τη Φορολογική Επιθεώρηση.

6) Ποιος είναι ο ρόλος των σεμιναρίων και των προγραμμάτων κατάρτισης των στελεχών στην ΑΑΔΕ;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Ο ρόλος των σεμιναρίων είναι κομβικός, για να μπορέσει ο υπάλληλος να αποκτήσει γνώσεις ,ούτως ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει τη φορολογική του καθημερινότητα, τα προβλήματα, που αντιμετωπίζει κατά τη διάρκεια της εργασίας του, να μαθαίνει τους νέους νόμους, που βγαίνουν καθημερινά, να είναι απόλυτα ενημερωμένος, όταν απευθύνεται σε φορολογούμενο και γενικότερα, να είναι πάντα ένα βήμα μπροστά.

7) Σε τι βαθμό θεωρείτε πως θα μπορούσε να χρησιμοποιείται η επαγγελματική καθοδήγηση στον οργανισμό που εργάζεστε;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Η επαγγελματική καθοδήγηση πρέπει να χρησιμοποιείται σε πολύ μεγάλο βαθμό, διότι αποτελεί βασικό εργαλείο απόκτησης γνώσης και στοχευμένης χρήσης της, στην κατεύθυνση της επίλυσης φορολογικών προβλημάτων και χειρισμού φορολογικών υποθέσεων. Μόνο με αυτό τον τρόπο θα συνδυαστούν αποτελεσματικά η πανεπιστημιακή γνώση με την επαγγελματική γνώση και την εμπειρία της καθημερινότητας.

8) Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι θα μπορούσε να χρησιμοποιείται η καθοδήγηση μεταξύ επαγγελματιών με κοινό σε γενικές γραμμές επίπεδο και δεξιότητες στον οργανισμό σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Η καθοδήγηση μεταξύ επαγγελματιών με κοινό επίπεδο και δεξιότητες προσφέρει εξαιρετικό συγκριτικό πλεονέκτημα στον οργανισμό και συγκεκριμένα προσφέρει στους υπαλλήλους, στο έμφυχο δυναμικό πολύ μεγάλη βοήθεια στα καθημερινά προβλήματα εργασίας και επαγγελματικής καριέρας. Αυτό συμβαίνει, διότι βρίσκονται όλοι σε ένα τέτοιο επίπεδο, που είναι προσιτό σε όλους, να το αντιλαμβάνονται.

9) Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ προάγει τις συγκεκριμένες μορφές μεταβίβασης γνώσης μεταξύ των στελεχών της;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Δεν θεωρώ ότι η ΑΑΔΕ προάγει τις συγκεκριμένες μορφές μεταβίβασης γνώσης μεταξύ των στελεχών της σε πολύ μεγάλο βαθμό. Θεωρώ ότι θα μπορούσε να είναι πολύ μεγαλύτερος ο βαθμός μεταβίβασης της γνώσης μεταξύ των στελεχών. Βέβαια, υπάρχει κάποιο πρόβλημα σε αυτό, επειδή δεν έχουμε πολύ προσωπικό, ώστε να μπορούν να φεύγουν από την υπηρεσία τους κάποια άτομα, για να απασχοληθούν με σεμινάρια για κάποιο χρονικό διάστημα.

10) Πως θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ ως οργανισμός ενσωματώνει τη νέα γνώση στο εσωτερικό της;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Με πραγματικά πολλές προσπάθειες ,οι οποίες έχουν γίνει το τελευταίο διάστημα, η ΑΑΔΕ ενσωματώνει τη νέα γνώση στο εσωτερικό του Οργανισμού, είτε με την ηλεκτρονική Βιβλιοθήκη με την ονομασία ΝΟΜΟΣ,στην οποία μπαίνουν οι συνάδελφοι με τους κωδικούς τους και ενημερώνονται για όλους τους νόμους, τις αποφάσεις, τις πολυγραφημένες (ΠΟΛ),είτε με την ανάρτηση όλων αυτών των νόμων, των αποφάσεων, των ΠΟΛ στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ. Συνεπώς, μπορούμε να πούμε ότι στον τομέα αυτό έχουν γίνει πολλά άλματα με γνώμονα πάντα την ενσωμάτωση της νέας γνώσης στο εσωτερικό της.

11) Πως θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ ως οργανισμός εφαρμόζει τη νέα γνώση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Όπως έχω ήδη αναφέρει, η ΑΑΔΕ προσπαθεί να μεταδώσει τη νέα γνώση είτε με τη Φ.Ο.Τ.Α. (Φορολογική και Τελωνιακή Ακαδημία),είτε με τη Φορολογική Επιθεώρηση, που αποτελεί επίσης ένα χρήσιμο εργαλείο άντλησης γνώσης σε διαρκή και μόνιμη βάση με έκδοση μηνιαίου ενημερωτικού περιοδικού, το οποίο διανέμεται δωρεάν στους συναδέλφους. Επίσης, με τη ΝΟΜΟΣ,την ηλεκτρονική Βιβλιοθήκη, η ΑΑΔΕ προσφέρει άριστη ηλεκτρονική πληροφόρηση, έχοντας προσαρμοστεί άριστα στις νέες επιταγές της ψηφιοποίησης.

12) Τι θεωρείτε ότι θα όφειλε να αλλάξει γενικότερα στο οργανισμό που εργάζεστε για τη βέλτιστη δυνατή διαχείριση και διάχυση της γνώσης στο εσωτερικό του;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Αυτό που θεωρώ ότι οφείλει η ΑΑΔΕ να αλλάξει γενικότερα στον οργανισμό για τη βέλτιστη δυνατή διαχείριση και διάχυση της γνώσης, είναι κατά την άποψή μου, να γίνουν προσλήψεις, για να υπάρχει περισσότερο προσωπικό, που θα διαθέτει περισσότερο χρόνο, ούτως ώστε να μην είναι όλοι στην πρώτη γραμμή και να δουλεύουν,

αλλά να μπορούν να βρίσκονται και κάποιοι συνάδελφοι πιο πίσω για ένα διάστημα, απαραίτητο για την εκπαίδευσή τους και μετά να ξαναγυρίζουν στην πρώτη γραμμή. Σήμερα δεν έχουμε αυτή την πολυτέλεια του χρόνου, διότι ο αγώνας επίτευξης των στόχων, που θέτει η κεντρική διοίκηση, δεν μας επιτρέπει κανενός είδους ολιγωρία.

Συμμετέχων Νο3:

Κοινωνικοδημογραφικά δεδομένα

Φύλο: Άντρας

Γυναίκα

Ηλικία:.....53.....

Χρόνος προϋπηρεσίας στην ΑΑΔΕ:.....23.....έτη

Συνολικά έτη προϋπηρεσίας:.....28.....έτη

Θέση εργασίας:.....ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ.....

Εκπαιδευτικό επίπεδο:..... ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ.....

Οικογενειακή κατάσταση: Άγαμος-η

Έγγαμος-η

Διαζευγμένος-η

Χήρος-α

Αριθμός παιδιών:...0....παιδιά

Οδηγός συνέντευξης

- 1) Σε τι βαθμό θα λέγατε πως η γνώση των στελεχών αποτελεί για την υπηρεσία που εργάζεστε ένα σημαντικό κεφάλαιο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

Νομίζω ότι είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο, πέρα από τα ιδιαίτερα στοιχεία του χαρακτήρα κάθε ανθρώπου που εργάζεται στη φορολογική διοίκηση, τουλάχιστον όσον αφορά τη διεκπεραίωση της δουλειάς στο τεχνικό επίπεδο .

Εμείς παρέχουμε υπηρεσίες εντάσεως εργασίας άρα στην εργασία το πιο σημαντικό πράγμα πέρα από την οργανωτική δομή , το ήθος τον χαρακτήρα και τη συνείδηση, είναι η γνώση .

2) Πώς θεωρείτε ότι συνδέεται η γνώση των στελεχών της υπηρεσίας που εργάζεστε με την αποδοτικότητα οργανισμού;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

Υπάρχουν δύο παράμετροι στην γνώση. Υπάρχει η εγγενής γνώση που φέρνει κάποιος από τα πτυχία, τα σχολεία και το επαγγελματικό background του πριν την ΑΑΔΕ.

Σε δεύτερο επίπεδο είναι η γνώση που αποκτά μέσα από την εργασία του, η γνώση αυτή μπορεί να έχει πηγή το προσωπικό ενδιαφέρον μελετώντας τα εκάστοτε φορολογικά περιοδικά και φροντίζοντας να ενημερώνεται τουλάχιστον στο αντικείμενο με το οποίο ασχολείται , με τις εγκυκλίους , τις αποφάσεις που εκδίδονται ,τις μεταβολές των διατάξεων κλπ.

Αυξάνει την αποδοτικότητα του στελέχους σε συνδυασμό με την εκπαίδευση που γίνεται στη Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία ανάλογα με τις ανάγκες που έχει κάθε υπηρεσία αλλά και από τις ανάγκες που έχει το ίδιο το στέλεχος να ενημερωθεί σε ένα πεδίο διευρύνοντας τον ορίζοντα του.

Άρα θεωρείται τη φορολογική και τελωνειακή ακαδημία ότι παίζει ένα σημαντικό ρόλο

3) α) Από πλευρά σας ποιες αδυναμίες θεωρείται ότι υπάρχουν από επίπεδο γνώσης μέσα στον οργανισμό;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

Η μεγαλύτερη αδυναμία η οποία παρατηρείται τα τελευταία 12-13 χρόνια από την έναρξη της κρίσης είναι η μεγάλη παραγωγή Νόμων, το οποίο δυσκολεύει την παρακολούθηση

των αλλαγών που συντελούνται στον τομέα της οικονομίας . Χρειάζονται πολλές ώρες εκτός ωραρίου για να είσαι επικαιροποιημένος.

β) Θεωρείτε ότι κάποιοι δεν έχουν διάθεση να μάθουν και δεν έχουν διάθεση να βελτιώνουν τις γνώσεις τους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

Εξαρτάται από την οπτική που έχει ο καθένας, αν θεωρεί ότι μπήκε στο δημόσιο , που τώρα πια η ΑΑΔΕ δεν ακολουθεί ρυθμούς δημοσίου , τελείωσε εκεί και δεν έχει κανένα κίνητρο , όμως αν σκεφτεί κανείς ότι θα μείνει κάποιος 30-40 χρόνια σύμφωνα με τα νέα συνταξιοδοτικά δεδομένα, σκέφτεται να κάνει την γλάστρα τότε έχει πρόβλημα και αυτός αλλά και η Υπηρεσία. Γενικά το υγιές είναι ένας άνθρωπος που ασχολείται με ένα αντικείμενο (και δεν εννοώ αυτούς που ασχολούνται με τα πάντα, αν και για τους ελεγκτές καλό είναι να γνωρίζουν τα πάντα) πρέπει να επικαιροποιούν τις γνώσεις τους. Και να μην περιμένουν να έρθει μπροστά τους από τύχη κάτι. Στον οργανισμό που είμαστε αν και υπάρχουν μόνους και αυξήσεις μισθών , το οικονομικό κίνητρο δεν είναι αρκετό ακόμα ώστε ο άλλος να το θεωρεί λόγο να ασχοληθεί παραπάνω. Η ανάγκη να επιτελέσεις σωστά μια δουλειά σου , να εξυπηρετήσεις σωστά έναν πολίτη αν είσαι σε θέση που έχεις επαφή με πολίτες ή να υποστηρίξεις την υπηρεσία αν είσαι σε κεντρική υπηρεσία δεν μπορεί να λειτουργήσει διαφορετικά αν δεν κινείσαι και από μόνος σου. Είναι σημαντική η εκπαίδευση που μπορεί να πάρει κάποιος από την Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία σε κάποια αντικείμενα αλλά το πιο σημαντικό είναι να έχεις ένα δικό σου τρόπο παρακολούθησης των πραγμάτων στον τομέα με τον οποίο ασχολείσαι.

4) Τι πρακτικές χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση του οργανισμού μετά την πρόσληψη τους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

Το πρώτο στοιχείο είναι το εισαγωγικό σεμινάριο που γίνεται στην Ακαδημία.

Για εμένα είναι σημαντικό γιατί έρχονται κάποια παιδιά κατευθείαν από τα πανεπιστήμια χωρίς να έχουνε κάποια εικόνα του τι είναι οργανισμός στον οποίο έρχονται και τι ακριβώς κάνει, με τι ασχολείται . Είναι σημαντικό να αποκτάς μια οπτική του

οργανισμού μέσα από εκπαίδευση πριν ξεκινήσεις να δουλεύεις. Να έχεις μια εικόνα και μια συναίσθηση του τι πρέπει να κάνεις.

- 5) Τι πρακτικές χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση των στελεχών του οργανισμού κατά το μήκος της επαγγελματικής τους πορεία;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

Όταν ξεκινήσει κάποιος να εργάζεται υπάρχουν κάποια προγράμματα τα οποία μπορεί να παρακολουθήσει για να εμπλουτίσει τις γνώσεις του και να λύσει ενδεχομένως τις απορίες του . Υπάρχουν κάποιες ερωτήσεις και απαντήσεις οι οποίες αναρτώνται στον ιστότοπο της ΑΑΔΕ και λύνουν κάποιες απορίες , δίνουν ένα σχεδιάγραμμα στο τι ισχύει στον τομέα της φορολογίας και της φορολογικής πρακτικής . Επίσης σημαντικό είναι οι διάφορες ομάδες εργασίας που συμμετέχουν τα στελέχη είτε στο εξωτερικό στα προγράμματα ΦΙΣΚΑΛΙΣ ή ακόμα και στα σεμινάρια που δίνει τη δυνατότητα να πάνε στο εξωτερικό .

Γενικά προσανατολισμός μας είναι να υπάρχει μία Διά Βίου Μάθηση και μέσα από το κομμάτι της δουλειάς γιατί είναι σημαντικό όταν ο προϊστάμενος και ο παλιότερος υπάλληλος κατευθύνει και δείχνει πράγματα έτσι ώστε μέσα από την πρακτική της δουλειάς να μαθαίνει κομμάτια .

Παλιότερα είχαμε και την Σ.Ε.Ε.Υ.Ο. ,τη Σχολή Επιμόρφωσης και Εκπαίδευσης προσωπικού, που όμως έφτιαχνε προγράμματα μόνο για το Υπουργείο .

Ευτυχώς δημιουργήθηκε η ΦΟΤΑ (Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία), που λειτουργεί σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού. και καλύφθηκε το κενό με την κατάργηση της Σ.Ε.Ε.Υ.Ο.

- 6) Ποιος ο ρόλος των σεμιναρίων και των προγραμμάτων κατάρτισης των συναδέλφων της ΑΑΔΕ και ο ρόλος του βοηθού ελεγκτή;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

Τα σεμινάρια είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο τόσο για την γενική εκπαίδευσή του προσωπικού όσο και για την ειδικότερη εκπαίδευση σε κάποια συγκεκριμένα θέματα

. Ακόμα και τα σεμινάρια που έγιναν σε επίπεδο διευθυντών και τμηματάρχων για θέματα management επίσης είναι σημαντικά γιατί είναι λίγο ταλέντο να διοικείς αλλά χρειάζεται και το σεμινάριο .

Σημαντικό είναι η καθοδήγηση από τον προϊστάμενο και τους παλιούς υπαλλήλους.

7) Σε τι βαθμό θεωρείτε πως θα μπορούσε να χρησιμοποιείται η επαγγελματική καθοδήγηση στον οργανισμό που εργάζεστε;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

Ο πιο κρίσιμος ρόλος από όλους είναι ο ρόλος του προϊσταμένου , Ο καθοριστικός ρόλος όλων είναι του τμηματάρχη όχι ότι οι υποδιευθυντές δεν μπορούν να παίξουν το ρόλο τους απλά είναι ο πιο καθοριστικός του τμηματάρχη σε συνδυασμό με παλαιότερους υπαλλήλους . Αν μιλάμε δε για ελεγκτές σημαντικό είναι ένας νέος ελεγκτής να δουλεύει με έναν παλιό έμπειρο ελεγκτή ο οποίος γνωρίζει καλά το αντικείμενο έτσι ώστε να μπορέσει να μάθει τα βασικά πράγματα.

8) Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι θα μπορούσε να χρησιμοποιείται η καθοδήγηση μεταξύ επαγγελματιών με κοινό σε γενικές γραμμές επίπεδο και δεξιότητες στον οργανισμό σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

Αυτό θα μπορούσε να δουλέψει μόνο σε μία Ελεγκτική υπηρεσία Η οποία έχει έξι επίπεδα, εκεί θα μπορούσε να υπάρξει μία συνεργασία και μία ανταλλαγή μεθοδολογίας, παραδειγμάτων που συναντάς σε ένα έλεγχο. Με την καθοδήγηση του υποδιευθυντή θα μπορούσαν οι πιο παλιοί Τμηματάρχες να δείξουν το δρόμο σε νέους τμηματάρχες σε κάποια πράγματα που απαιτούν εμπειρία .

Σε επίπεδο κεντρικής υπηρεσίας αυτό δεν θα μπορούσε να δουλέψει γιατί είναι εντελώς διαχωρισμένα τα αντικείμενα Στο ΚΕΜΕΠ και στο ΚΕΦΟΜΕΠ αλλά και στις ΔΟΥ Που έχουν δύο τμήματα ελέγχου ο πιο έμπειρος Τμηματάρχης θα μπορούσε να διαχέει γνώμη Ή ακόμα να δημιουργεί και Υποδείγματα, Να δημιουργεί έναν πυρήνα Γνώσης και διάχυσης της στην άλλη εποπτεία.

9) Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ προάγει τις συγκεκριμένες μορφές μεταβίβασης γνώσης μεταξύ των στελεχών της;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

Σε επίπεδο σεμιναρίων για να υπάρχει η φορολογική και τελωνειακή ακαδημία , σκοπός της ΑΑΔΕ είναι να χτίσει τα στελέχη της συστημικά τα παραδείγματα με τους τομεάρχες ή τους πιο έμπειρους υπαλλήλους είναι λιγότερο συστημικά, Χωρίς να αποκλείσουμε ότι δεν μπορούμε να βρούμε κάποιους υπαλλήλους οι οποίοι έχουν θέση ευθύνης Έχουν τόσο μεγάλη εμπειρία ώστε να μπορέσουν να παίξουν αυτό το ρόλο, το ρόλο του καθοδηγητή, του ανθρώπου που μεταφέρει τις γνώσεις και την εμπειρία του στους νεότερους ακόμα και στο τμηματάρχη . Δεν σημαίνει ότι επειδή κάποιος είναι διευθυντής , υποδιευθυντής ή ανώτερος υπάλληλος τα ξέρει όλα. Μπορεί να υπάρχει κάποιος υπάλληλος ο οποίος για δικούς του λόγους δεν ήθελε να αναλάβει θέση ευθύνης αλλά να έχει πολύ περισσότερες γνώσεις και πολύ περισσότερη εμπειρία σε κάποια πράγματα

10) Πως θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ ως οργανισμός ενσωματώνει τη νέα γνώση στο εσωτερικό της;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

Πάλι πρώτη μέθοδος είναι τα σεμινάρια, η δεύτερη μέθοδος είναι με κάποιες εγκυκλίους, οδηγίες . Όσον αφορά τον έλεγχο αυτή τη στιγμή χτίζονται κάποιες ελεγκτικές επαληθεύσεις δίνουν μία κατεύθυνση Αυτό πρέπει να γίνεται δυναμικά δηλαδή να υπάρχει μία διαρκής ενημέρωση. Η πραγματικότητα και η καθημερινότητα αλλάζουν και ο φορολογούμενος είναι πάντα ένα βήμα μπροστά Επίσης με κάποιους οδηγούς ελέγχου οι οποίοι θα μπορούσα να κυκλοφορήσουν Μπορεί να γίνεται οδηγός ελέγχου ο οποίος απευθύνεται αποκλειστικά στους υπαλλήλους ή έναν οδηγό που να είναι φτιαγμένος για τους υπαλλήλους. Η φορολογική επιθεώρηση παίζει το ρόλο της εδώ πέρα και μην ξεχνάμε τον οδηγό για τις δηλώσεις ο οποίος είναι πολύ σημαντικός, με αυτό τον τρόπο διαμορφώνεται ένα τεύχος ειδικά για τις δηλώσεις , το οποίο έχει σκοπό να μεταδώσει τις μεταβολές που έχουν γίνει στη φορολογία και τις ανάγκες συμπλήρωσης των δηλώσεων

Γενικά Είμαστε σε καλό επίπεδο Αλλά όχι ότι δεν θέλουμε βελτίωση σε συγκεκριμένους οδηγούς , Που θα μπορούσαν να εκδοθούν σε συνεργασία με την επιθεώρηση

Η συμβολή σας είναι πολύ σημαντική και στον οδηγό αλλά και στον οδηγό δηλώσεων και μακάρι και άλλα στελέχη όπως εσείς να μπορούσαν να βοηθήσουν στη διάχυση των γνώσεων στους συναδέλφους

11) Πως θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ ως οργανισμός εφαρμόζει τη νέα γνώση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

Το άθροισμα όσων είπαμε προηγουμένως είτε από την εκπαίδευση είτε τη γνώση, από συμμετοχή σε προγράμματα του εξωτερικού είτε από την εσωτερική διαδικασία κυρίως επίπεδο ελέγχου ακόμα και από τα τεύχη της φορολογικής επιθεώρησης που μοιράζονται στις υπηρεσίες Σε συνδυασμό με τις διάφορες αναρτήσεις που γίνονται στο site της ΑΑΔΕ ακόμα και στο site της φορολογικής επιθεώρησης .Όλα αυτά αποτελούν ένα άθροισμα το οποίο καταλήγει στην Εφαρμογή γνώσης από την υπηρεσία

Και η ΝΟΜΟΣ η οποία μας βοηθάει πάρα πολύ η οποία έρχεται από το υπουργείο και μπορούν συνάδελφοι να βλέπουν τις διατάξεις χωρίς να πληρώνουν κάποια περιοδικά όπως το βιβλίο φορολογικής νομοθεσίας ή κάτι αντίστοιχο

12) Τι θεωρείτε ότι θα όφειλε να αλλάξει γενικότερα στο οργανισμό που εργάζεστε για τη βέλτιστη δυνατή διαχείριση και διάχυση της γνώσης στο εσωτερικό του;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

Εγώ το πρώτο πράγμα που θα σκεφτόμουν , επειδή πολλά παραδείγματα μας τα δίνει ο έλεγχος Σε ένα επίπεδο και σε άλλο επίπεδο εφαρμογή στις υπηρεσίες όπως στα τμήματα συμμόρφωσης, Θα έπρεπε ίσως πιο συστημικά δηλαδή να ζητάμε από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών κάθε τι νέο που εντοπίζουν είτε σαν Πρακτική φοροαποφυγής είτε σαν πρακτική φοροδιαφυγής είτε κάποιο πρόβλημα που εντοπίζεται σε επίπεδο συναλλαγής με τους πολίτες , όλα αυτά να διαχέονται μέσω των περιφερειών είτε Κατευθείαν στην εκάστοτε Γενική Διεύθυνση .Να λαμβάνονται τα προσήκοντα μέτρα είτε με την έγκριση κάποιας Εγκυκλίου είτε με την πρόταση κάποιας Ρύθμισης ανάλογα με το τι απαιτείται σε κάθε περίπτωση για να υπάρχει βελτίωση. Τις πιο πολλές φορές αυτό παράγεται από τις αντιδράσεις των πολιτών και από τα παράπονα. Πρέπει να δώσουμε στους προϊσταμένους των υπηρεσιών να καταλάβουν ότι και αυτοί είναι ένα

μάτι το οποίο βλέπει και αυτό που βλέπει πρέπει να το καταγράφει και να το στέλνει πιο κεντρικά ώστε αυτό να γίνει Κανόνας είτε με έκδοση μία εγκυκλίου είτε με μία πρόταση Νομοθετικής ρύθμισης.

Το δεύτερο θα ήταν να βρίσκουμε τρόπους ακόμα και τους συναδέλφους που έχουν περισσότερα χρόνια να υπάρχει κάποιος τρόπος έστω με τη μορφή υποχρέωσης να γίνεται κάποια εκπαίδευση . Δεν είναι κακό. Ακόμα και στην κεντρική υπηρεσία υπάρχουν συνάδελφοι οι οποίοι είναι επικεντρωμένοι σε κάποιο στενό κομμάτι του αντικείμενου και καλό θα ήταν να κάνουν κάτι ευρύτερο Γιατί έτσι αποκτάς ευρύτερη οπτική Αλλά και ο υπάλληλος στις υπηρεσίες, είτε ΔΟΥ είτε είναι ελεγκτικά κέντρα να μη στηρίζεται μόνο στην προσωπική του Οργάνωση και στην προσωπική του Εμπειρία δεν λέει κανείς ότι δεν είναι σημαντική αυτή αλλά υπάρχουν και κάποια πράγματα που είναι έξω από τον ατομικό μας κόσμο.