

Διαχείριση Γνώσης

Επικ. Καθ. Κωνσταντίνος Μεταξιώτης
kmetax@unipi.gr

Δρ. Κωνσταντίνος Εργαζάκης
Επιστημονικός Υπεύθυνος
kergaz@epu.ntua.gr



Πανεπιστήμιο Πειραιώς - Τμήμα Πληροφορικής

Περιεχόμενα

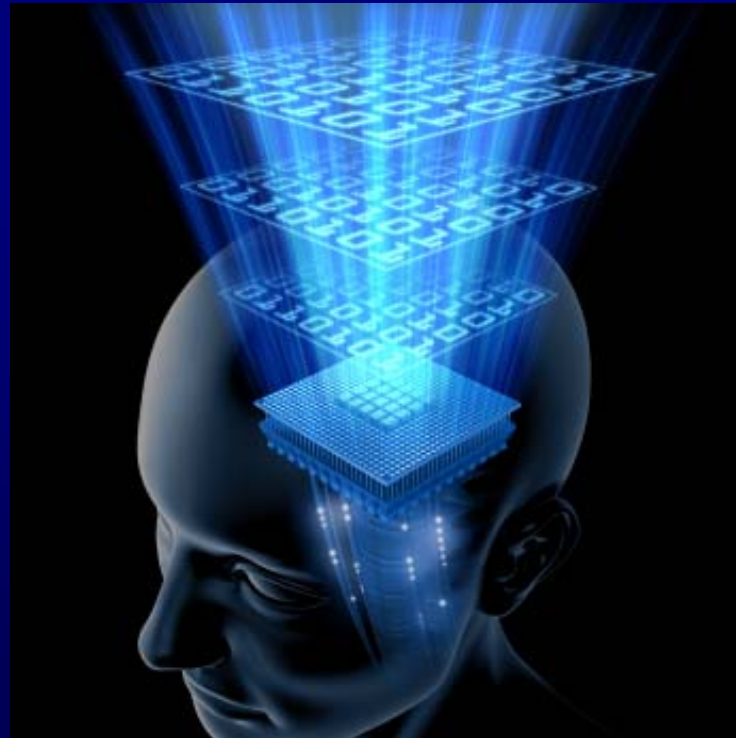
- Εισαγωγή – ο Κύκλος Διαχείρισης Γνώσης
- Διαχείριση Γνώσης και Άλλα Βασικά Ζητήματα

Ιστορική Εξέλιξη

- Εποχή επεξεργασίας δεδομένων (1960-).
- Εποχή επεξεργασίας πληροφορίας (1980-)
- Εποχή επεξεργασίας γνώσης (2000-)
- ?

Η Γνώση ως Βασικός Πόρος

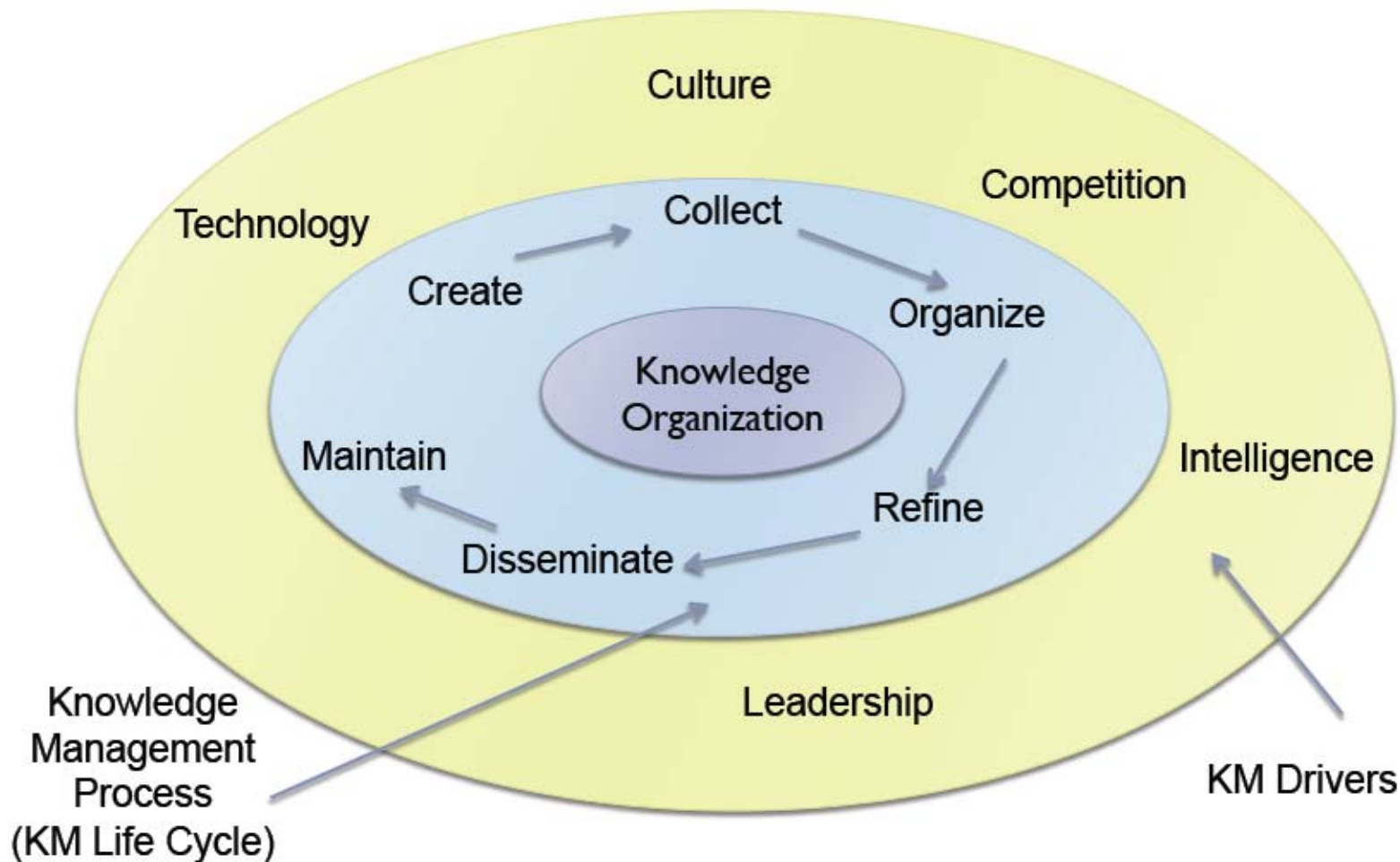
«Η γνώση έχει γίνει ο βασικός πόρος για την οικονομική και στρατιωτική ισχύ ενός έθνους. Διαφέρει σημαντικά από τους παραδοσιακούς πόρους όπως η γη, η εργασία, ακόμα και το κεφάλαιο. Χρειάζεται συστηματική δουλειά σχετικά με την ποιότητα της γνώσης και την παραγωγικότητα της γνώσης. Η αποτελεσματικότητα (αν όχι η ίδια η επιβίωση) οποιασδήποτε επιχείρησης/οργανισμού στην κοινωνία της γνώσης, θα εξαρτάται ολοένα και πιο πολύ από αυτούς τους δυο παράγοντες» [Drucker, 1994]



Τι είναι η Διαχείριση Γνώσης

- Η Διαχείριση Γνώσης μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των ενεργειών που γίνονται για να αξιοποιηθούν όσο το δυνατό καλύτερα οι πηγές γνώσης (knowledge resources)
- Η Διαχείριση Γνώσης εστιάζει στο να οργανώνει και να καθιστά διαθέσιμη τη γνώση που είναι σημαντική, όταν και όποτε αυτό απαιτείται.
- Σχετίζεται με την έννοια του Διανοητικού Κεφαλαίου (Intellectual Capital), τόσο του ανθρώπινου όσο και αυτό του οργανισμού/ της επιχείρησης

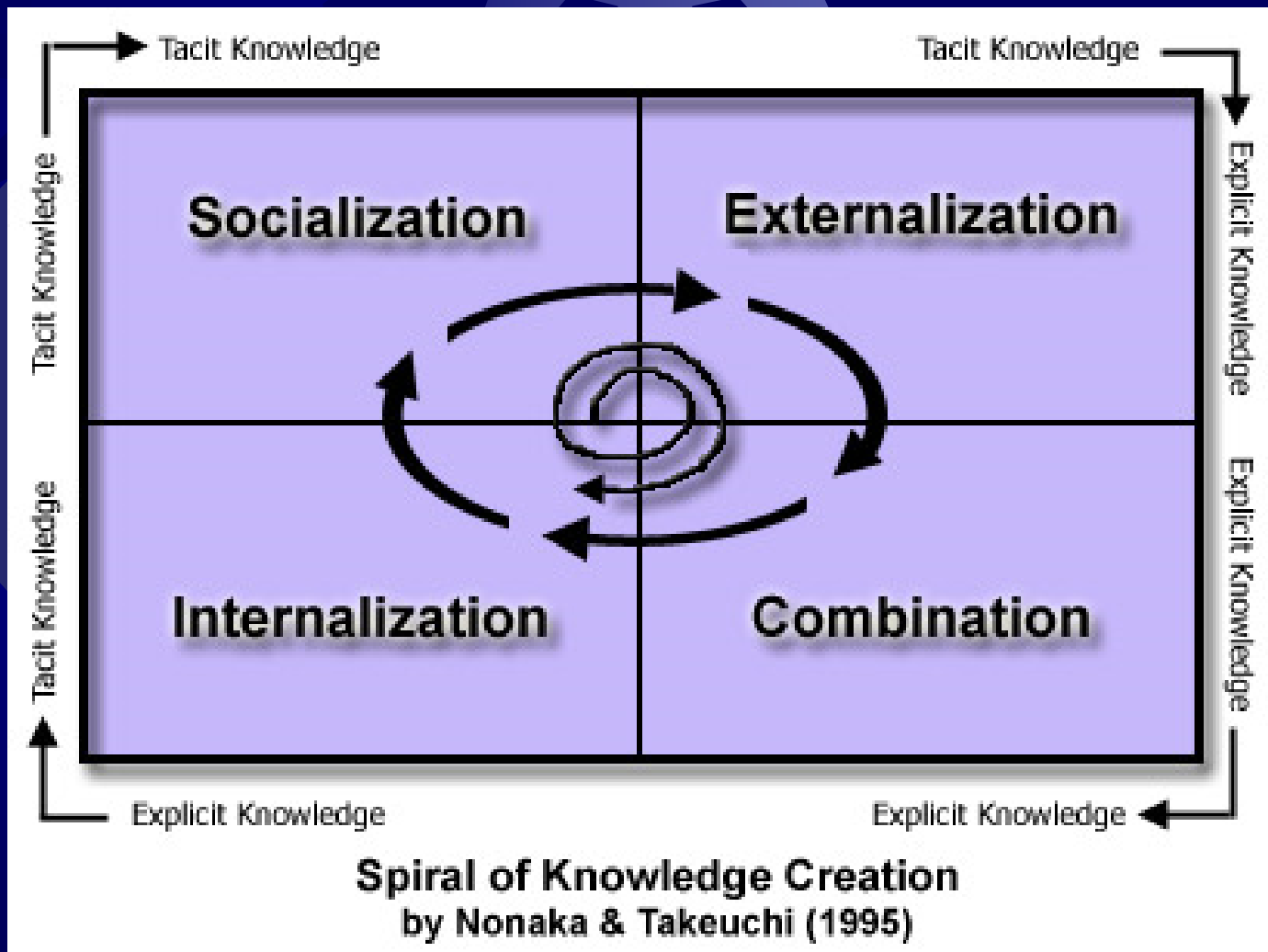
Ο Κύκλος της Διαχείρισης Γνώσης και ο Οργανισμός που Βασίζεται στη Γνώση



Δημιουργία Γνώσης (Knowledge Creation) (1/2)

- Η γνώση δημιουργείται στο μυαλό των ατόμων, συνήθως συνδυάζοντας προηγούμενη Γνώση που έλαβαν από άλλους ανθρώπους, με την δικιά τους οπτική και εμπειρίες.
- Άλλοι τρόποι για την δημιουργία νέας γνώσης σε ένα οργανισμό/ επιχείρηση είναι προσλαμβάνοντας νέους υπαλλήλους ή «ενοικιάζοντας» συμβούλους ή επαγγελματίες για συγκεκριμένες εργασίες ή ακόμα και αποκτώντας άλλες εταιρείες και όλη την βάση γνώσης που κατέχουν.
- Η γνώση δημιουργείται και μέσω ομαδικής συνεργασίας, για την επίλυση ενός προβλήματος

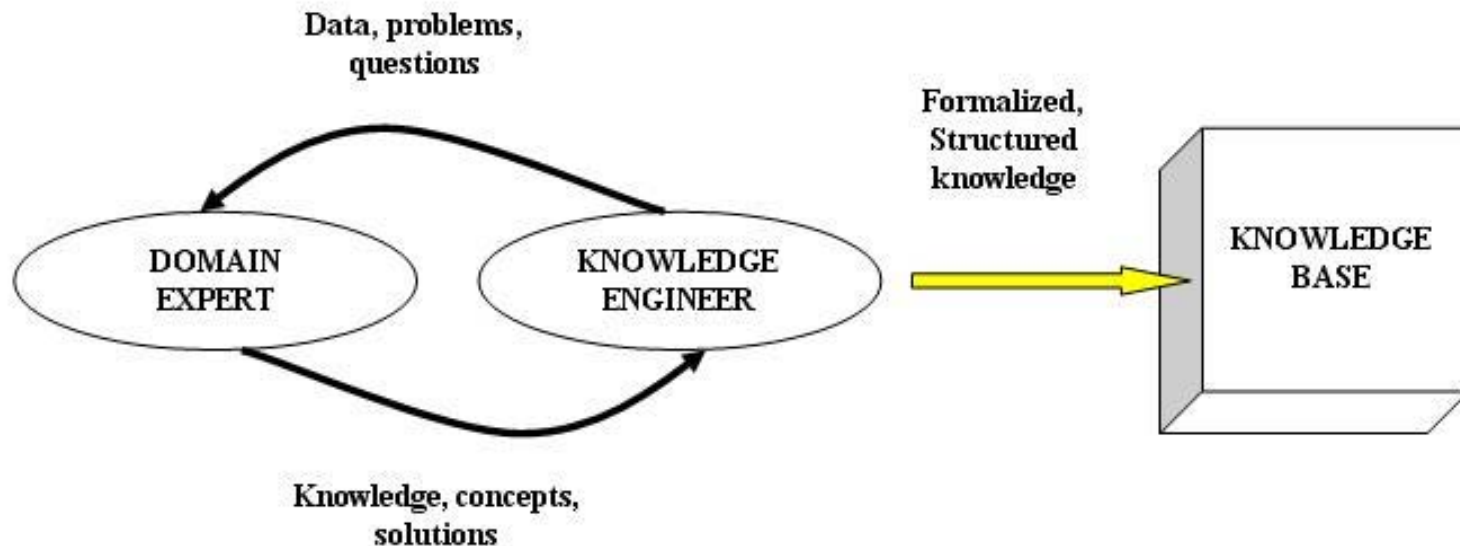
Δημιουργία Γνώσης (Knowledge Creation) (2/2)



Συλλογή Γνώσης (Knowledge Collection/ Capture/ Acquisition) (1/2)

- Είναι η διαδικασία μετατροπής της γνώσης σε τέτοια μορφή ώστε να μπορεί να αποθηκευθεί στη βάση γνώσης του οργανισμού/ της επιχείρησης.
- Η ρητή γνώση (explicit knowledge) είναι πολύ πιο εύκολο να συλλεχθεί και να καταγραφεί.
- Η άρρητη γνώση (tacit knowledge) είναι δύσκολο να καταγραφεί και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πρόθεση των ανθρώπων να μοιράζονται με σαφή τρόπο την γνώση που κατέχουν.
- Η γνώση που αποθηκεύεται θα πρέπει να είναι δυνατό να εντοπίζεται εύκολα και να εμπλουτίζεται με τα απαραίτητα μετα-δεδομένα (π.χ. ποιος τη δημιούργησε και πότε).
- Πολλοί οργανισμοί έχουν δοκιμάσει διάφορους τρόπους και κίνητρα για την συλλογή της γνώσης των υπαλλήλων τους (π.χ. κάνοντας την διαδικασία υποχρεωτική ή δίνοντας ανταλλάγματα). Είναι αμφιλεγόμενο ζήτημα το κατά πόσο η παροχή κινήτρων έχει αποτέλεσμα ή όχι.

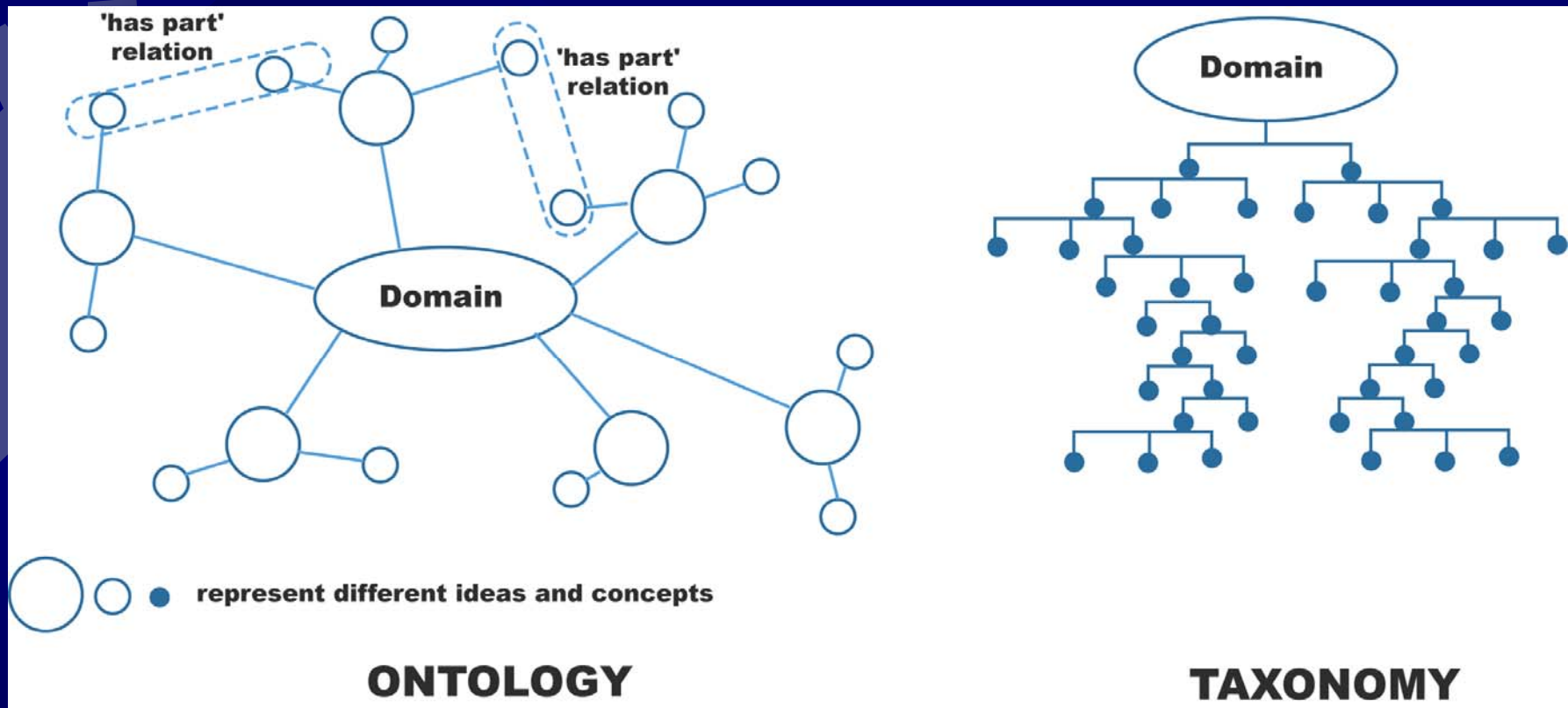
Συλλογή Γνώσης (Knowledge Collection/ Capture/ Acquisition) (2/2)



Οργάνωση-Αποθήκευση-Βελτίωση Γνώσης (Knowledge Storage-Organization-Refine) (1/2)

- Η γνώση έχει πολύ μεγαλύτερη αξία όταν είναι πιο εύκολα προσβάσιμη και προσεκτικά διατυπωμένη
- Όταν η γνώση αποθηκευτεί στη βάση γνώσης του οργανισμού/ της επιχείρησης, η χρηστικότητα (usability) και προσβασιμότητά της (accessibility) μπορούν να βελτιωθούν σε σημαντικό βαθμό με το να εισαχθεί σε ένα γενικότερο πλαίσιο (context) και μέσω της ενίσχυσής της με επιπρόσθετη γνώση.
- Η γνώση μπορεί να αποθηκεύεται και να οργανώνεται μέσω της χρήσης οντολογιών (ontologies) και ταξονομιών (taxonomies)

Οργάνωση-Αποθήκευση-Βελτίωση Γνώσης (Knowledge Storage-Organization-Refine) (2/2)



Διάχυση Γνώσης (Knowledge Dissemination – Sharing) (1/2)

- Αφορά στη διαδικασία διάχυσης της γνώσης που έχει αποθηκευτεί στη βάση γνώσης του οργανισμού.
- Συνήθως χρησιμοποιούνται τεχνολογίες internet/intranet/extranet
- Στα πλαίσια της ομάδας ενός έργου, η σχετική με το έργο γνώση μπορεί να διανεμηθεί μέσω κοινόχρηστων αποθηκών πληροφορίας ή με τη βοήθεια μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με επισυναπτόμενα.
- Ο ρόλος της ηγεσίας είναι να δημιουργεί το κλίμα εκείνο που ενθαρρύνει τη διάχυση της γνώσης, όπου το προσωπικό αισθάνεται ασφαλές ώστε να συνεισφέρει στο γνωστικό ενεργητικό, αλλά και όπου τέτοιες συνεισφορές αναγνωρίζονται και ανταμείβονται.

Διάχυση Γνώσης (Knowledge Dissemination – Sharing) (1/2)

- Πολλές εταιρίες έχουν δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας (π.χ. Chief Knowledge Officers, Knowledge Managers), που έχουν στόχο την υποστήριξη και προώθηση της συλλογής, επεξεργασίας και διάχυσης της γνώσης.
- Πολλές εταιρίες αναδιατυπώνουν τα συστήματα αξιολόγησης και αμοιβών με στόχο να ενισχύσουν μία επιχειρηματική κουλτούρα που θα ενθαρρύνει την ενεργή συμβολή των στελεχών τους στην εξάπλωση της επιχειρηματικής γνώσης, θα προάγει τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και ομαδικής εργασίας και θα επικροτεί την καινοτομία.

Συντήρηση Γνώσης (Knowledge Maintenance)

- Η συντήρηση της γνώσης είναι πολύ σημαντική. Σχετίζεται με την ενημέρωση (update) της βάσης γνώσης σε τακτά διαστήματα με δυναμικό τρόπο και στον εντοπισμό των τμημάτων της γνώσης που είναι πλέον παλιά (out of date)
- Η ανάγκη για συντήρηση της βάσης γνώσης πηγάζει από το γεγονός ότι οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι διαρκείς και γρήγορες και επομένως για να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις, πρέπει να υπάρχει και η σωστή βάση γνώσης.
- Οι διαδικασίες συντήρησης της βάσης γνώσης μπορεί να είναι: προσθήκη νέων στοιχείων γνώσης, επεξεργασία υπάρχουσας γνώσης, μεταφορά στο προσκήνιο ή στο παρασκήνιο στοιχείων γνώσης (π.χ. μπορεί κάποια στοιχεία γνώσης λόγω αλλαγών στο περιβάλλον να γίνονται πιο σημαντικά/ πιο ασήμαντα), διαγραφή στοιχείων γνώσης

Περιεχόμενα

- Εισαγωγή – ο Κύκλος Διαχείρισης Γνώσης
- Διαχείριση Γνώσης και Άλλα Βασικά Ζητήματα

Βασικοί Δείκτες Διαχείρισης Γνώσης

- Αριθμός/ ποσοστό υπαλλήλων της επιχείρησης/ του οργανισμού που μοιράζονται βέλτιστες πρακτικές (και μέσω της βάσης γνώσης αλλά και μέσω προσωπικών αλληλεπιδράσεων)
- Ύπαρξη επιχειρηματικής στρατηγικής/ κουλτούρας που προωθεί της δεξιότητες που βασίζονται στη γνώση και διευκολύνει τη ροή/ διάχυση της γνώσης από όλους τους υπαλλήλους
- Ύπαρξη συστημάτων τεχνολογιών που διευκολύνουν την ροή της γνώσης κάθε στιγμή, ανεξάρτητα από τον χρόνο, την απόσταση ή την τοποθεσία.
- Ομάδες εργασίας από όλα τα τμήματα της επιχείρησης των οποίων η εστίαση είναι στην εύρεση, ανάπτυξη και προώθηση μεθόδων και διαδικασιών για την εφαρμογή Διαχείρισης Γνώσης σε όλο το εύρος του οργανισμού/ επιχείρησης.

Διαχείριση Γνώσης – Βασικές Προκλήσεις

- Κατανόηση από όλους τους υπαλλήλους του τι είναι η Διαχείριση Γνώσης και πώς μπορεί να ωφελήσει τον οργανισμό/ την επιχείρηση
- Αξιολόγηση του εύρους της διαθέσιμης γνώσης/ των στοιχείων γνωστικού ενεργητικού κάθε τμήματος/ μονάδας της επιχείρησης
- Εύρεση και εφαρμογή αποτελεσματικών τρόπων για την συλλογή και αποθήκευση της γνώσης
- Ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού/ της επιχείρησης
- Συλλογή της άρρητης γνώσης από τους εμπειρογνώμονες του οργανισμού/ της επιχείρησης

Διαχείριση Γνώσης – Ποιοι Εμπλέκονται

- 80% - Οργανωτικές διαδικασίες και ανθρώπινος παράγοντας
- 20% - Τεχνολογία

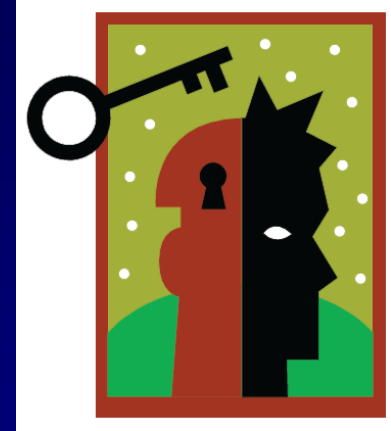


Εργαλεία Διαχείρισης Γνώσης

- Internet και εταιρικά δίκτυα (intranet/extrane)
- Αποθήκες δεδομένων (data warehouses)
- Αποθήκες εγγράφων (document repositories)
- Αποθήκες βέλτιστων πρακτικών (best practices repositories)
- Εργαλεία τηλεδιάσκεψης, βιντεοδιάσκεψης, συνεργασίας από απόσταση
- Εργαλεία εξόρυξης δεδομένων (data mining tools)
- Εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων (decision support tools)
- Εργαλεία συλλογής και αναπαράστασης γνώσης

Αποτελεσματική Διαχείριση Γνώσης

- Η γνώση δημιουργείται αρχικά στο μυαλό των ανθρώπων
- Οι πρακτικές της Διαχείρισης Γνώσης πρέπει πρωτίστως να εντοπίζουν τρόπους/ μέσα ώστε να ενισχύουν/ βελτιώνουν την ικανότητα των υπαλλήλων/ στελεχών να αναπτύσσουν νέα γνώση
- Οι μεθοδολογίες Διαχείρισης Γνώσης και οι σχετιζόμενες τεχνολογίες πρέπει να ενεργοποιούν/ δημιουργούν δραστικούς τρόπους για την συλλογή, αναπαράσταση, οργάνωση, επανα-χρησιμοποίηση και ανανέωση αυτής της γνώσης
- Η Διαχείριση Γνώσης δεν πρέπει να αποστασιοποιείται από τα άτομα που κατέχουν την γνώση, αλλά αντίθετα να αναγνωρίζει την θέση τους ως εμπειρογνώμονες στον οργανισμό/ επιχείρηση



Μύθοι Σχετικά με τη Διαχείριση Γνώσης

- Η Διαχείριση Γνώσης είναι μια πρόσκαιρη «μόδα» που θα περάσει
- Η Διαχείριση Γνώσης είναι παρόμοια με την αποθήκευση δεδομένων (data warehousing)
- Η Διαχείριση Γνώσης είναι απλά μια ακόμα τεχνολογική τάση
- Η Διαχείριση Γνώσης είναι μια μορφή επανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Re-engineering)
- Η τεχνολογία είναι ικανή να αποθηκεύσει από μόνη της την γνώση των εμπειρογνομώνων

Προάγοντας την Εμπιστοσύνη

- Λήψη αποφάσεων από συνεργαζόμενες ομάδες ατόμων
- Βελτίωση της κουλτούρας της επιχείρησης (και μέσω της αποτύπωσης σε επίσημα έγγραφα όπως π.χ. Mission statement, ethics policy) ώστε να γίνει φανερή η νέα άποψη της επιχείρησης σχετικά με τη σημασία της Διαχείρισης Γνώσης
- Άνοιγμα/ βελτίωση καναλιών επικοινωνίας με υπαλλήλους ώστε κάθε ένα να μπορεί να προτείνει νέες ιδέες, να μοιράζεται τη γνώση που κατέχει κλπ
- Επιβράβευση (π.χ. υλική ή ηθική) των υπαλλήλων που μοιράζονται τη γνώση τους
- Υλοποίηση σεμιναρίων/ προγραμμάτων εκπαίδευσης σχετικά με τη σημασία και τα οφέλη της Διαχείρισης Γνώσης