



ΚΕΝΤΡΟ ΜΑΘΗΣΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ
AEGEAN CENTER FOR CULTURE & EDUCATION



Πανεπιστήμιο
Κύπρου

18 Μαρτίου 2015

Knowledge Management



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

Παναγιώτης Αθανασόπουλος

Σύμβουλος Προσωπικής & Επαγγελματικής Ανάπτυξης (D.M.S, B.Sc., M.B.A in H.R)



Cross-Organizational Assessment and Development of Intellectual Capital



ΚΕΝΤΡΟ ΜΑΘΗΣΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ
AEGEAN CENTER FOR CULTURE & EDUCATION



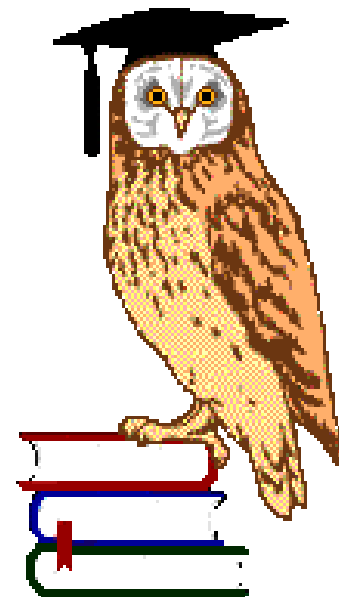
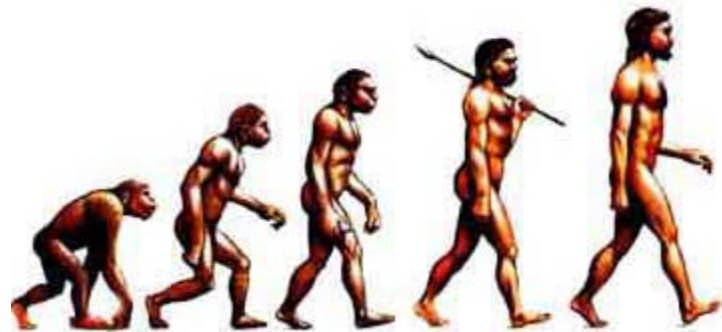
UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA



LSE The London Multimedia Lab
for audiovisual composition and communication



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA





Salvador Dalí

Δεδομένα, Πληροφορία και Γνώση

- **Δεδομένα**

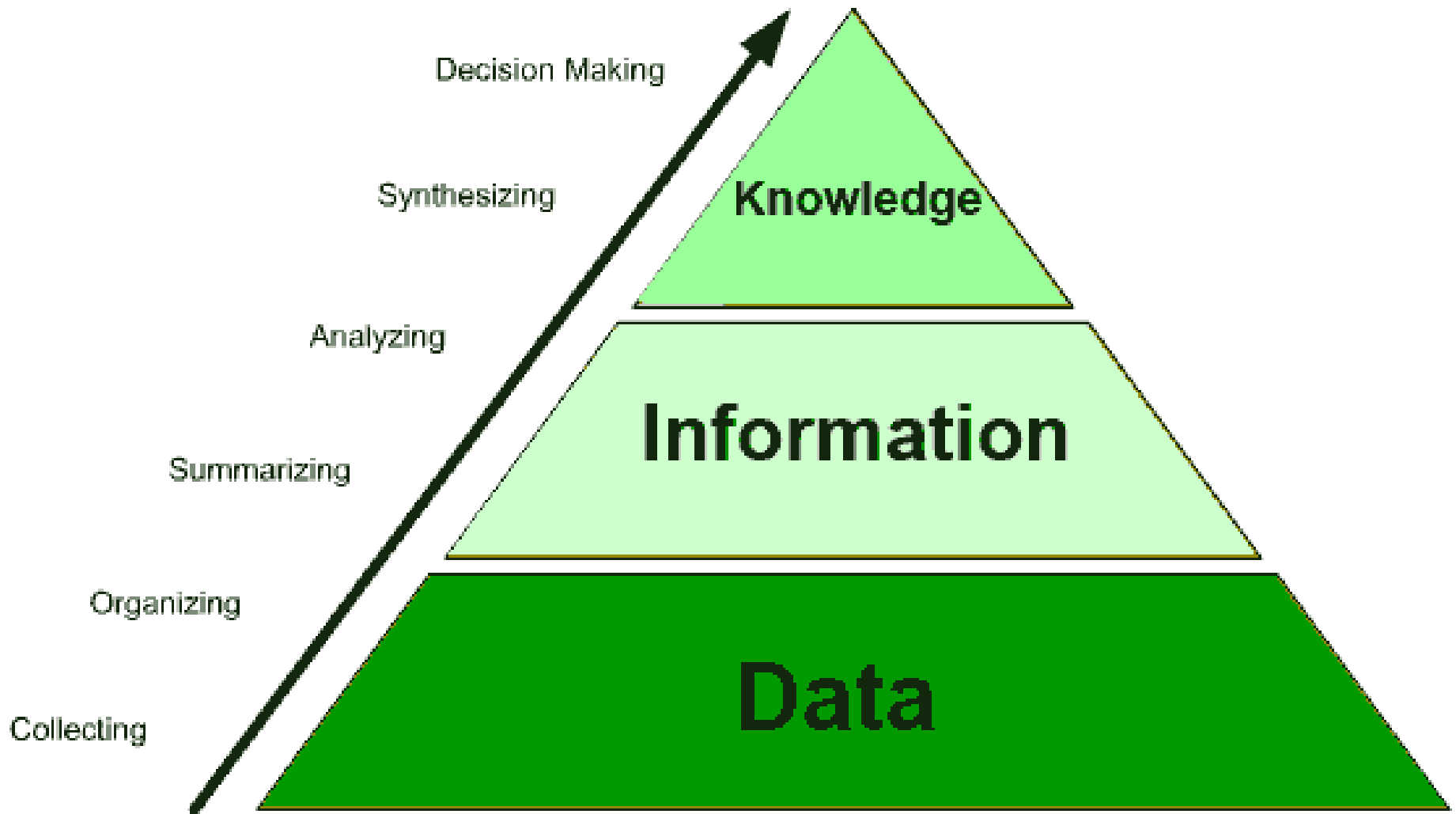
- Ένα σύνολο από διακριτά και αντικειμενικά γεγονότα (facts) και περιστατικά (events). Αποτελούνται από σύμβολα, κείμενο, κώδικα, εικόνες ή ήχους.
- Ανοργάνωτα γεγονότα (χωρίς ένα πλαίσιο αναφοράς)/ Μη επεξεργασμένα
- Στατικά γεγονότα

- **Πληροφορία**

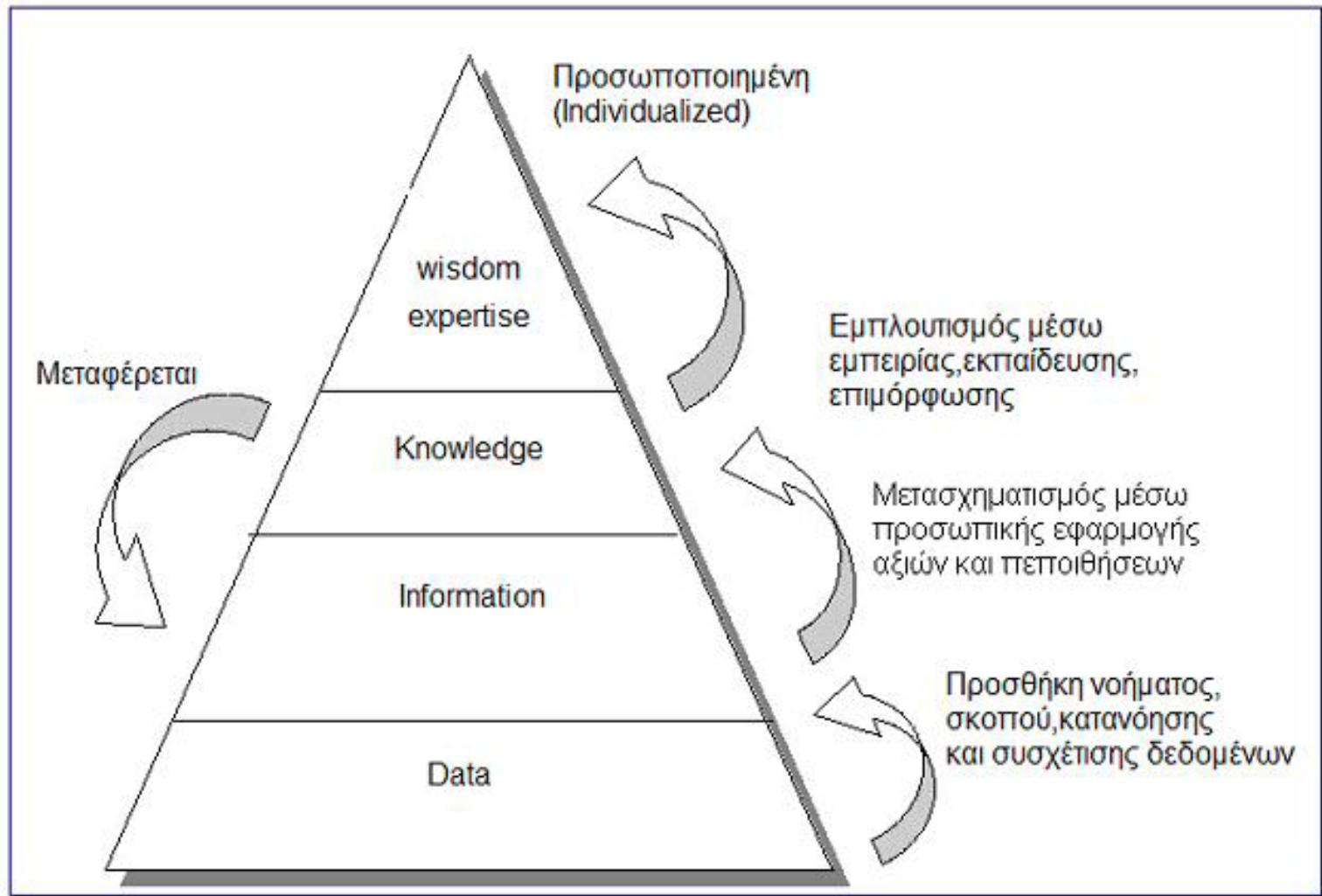
- Δεδομένα στα οποία έχει προσδοθεί σχετικότητα και σκοπός. Έχουν νόημα και είναι οργανωμένα για να εξυπηρετούν ένα συγκεκριμένο σκοπό.
- Συλλογές δεδομένων που καθιστούν ικανή τη λήψη αποφάσεων
- Κατάλληλα μορφοποιημένα και φιλτραρισμένα & συνάφεια ώστε να μπορεί να ερμηνεύεται

- **Γνώση**

- Συνθήκη αντίληψης (προσωπική) που έχει προέλθει από εμπειρία ή συσχέτιση πληροφοριών
- Πληροφορία που έχει υποστεί σειρά ελέγχων για τη πιστοποίησή της
- Μείγμα εμπειριών, αξιών και πληροφοριών
- Προέρχεται και εφαρμόζεται από τον ανθρώπινο νου. *Στους οργανισμούς, συχνά καταγράφεται όχι μόνον σε έγγραφα ή αρχεία αλλά και στην καθημερινότητα της εταιρείας, στις διαδικασίες της, στις πρακτικές και τους άτυπους ή τυπικούς κανόνες που έχουν εδραιωθεί.*

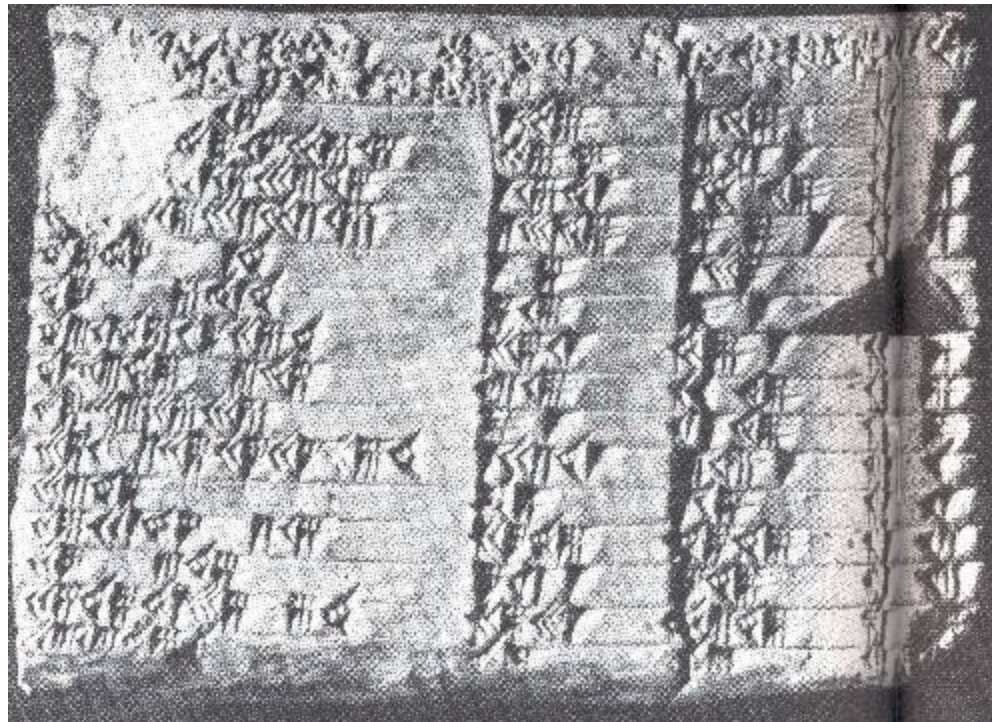


Η πυραμίδα της Γνώσης



Διαχείριση Γνώσης (ΔΓ)

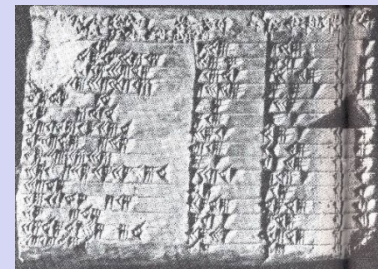
1^{ος} οργανωμένος θεσμός (ΔΓ)



Διαχείριση Γνώσης (ΔΓ)

Πριν 5.000 περίπου χρόνια, στη Μεσοποταμία, οι άνθρωποι άρχισαν να μην μπορούν να «κρατήσουν λογαριασμό» με τα χιλιάδες πήλινα πινακίδια που χρησιμοποιούσαν για την καταγραφή νομικών συμβάσεων, φορολογικών εκτιμήσεων, αρχείων πωλήσεων και νόμων.

Η λύση ήταν η δημιουργία μιας βιβλιοθήκης, γεγονός που σηματοδοτεί την απαρχή του πρώτου οργανωμένου θεσμού Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ).



Διαχείριση Γνώσης ?

« Η δημιουργία, ανάπτυξη, συλλογή και διάχυση της γνώσης καθώς και η μετατροπή της ατομικής σε συλλογική γνώση».



Ορισμός

- Η συστηματική και σαφώς εκφρασμένη διαχείριση των δραστηριοτήτων, πρακτικών, πολιτικών και προγραμμάτων που έχουν σχέση με τη γνώση
- Περιλαμβάνει τις διαδικασίες μάθησης, καινοτομίας, αποτελεσματικής δημιουργίας και εφαρμογής των αποθεμάτων (κεφαλαίων) γνώσης σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού
- Συμπέρασμα: ΔΓ = περιγραφή χρήσης του νου και της σκέψης κατά την εκτέλεση μιας εργασίας



Διαχείριση Γνώσης

Είναι ένας νέος κλάδος της Διοικητικής επιστήμης που αφορά τη συστηματική και συλλογική δημιουργία, διάχυση, και χρήση της επιχειρηματικής γνώσης, με σκοπό τη ριζική βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας

Περί Γνώσης (Knowledge)

- ▶ Η γνώση πηγάζει από το νου του κάθε μεμονωμένου ατόμου και χτίζεται πάνω στην πληροφορία, η οποία μετασχηματίζεται και εμπλουτίζεται με την προσωπική εμπειρία, τις πεποιθήσεις και τις αξίες, για τη λήψη αποφάσεων ή απόδοση νοήματος σε διάφορες δράσεις.
- ▶ Η γνώση είναι πληροφορία που ερμηνεύεται από κάποιο άτομο και εφαρμόζεται για το σκοπό για τον οποίο χρειάζεται
- ▶ Η γνώση είναι το πνευματικό στάδιο (mental state) των ιδεών, γεγονότων, εννοιών, δεδομένων και τεχνικών που καταγράφονται στη μνήμη του κάθε μεμονωμένου ατόμου



Η Δ.Γ

ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

« η επίδοση ενός ατόμου, μιας οργάνωσης, ενός βιομηχανικού κλάδου, ή μιας χώρας στην απόκτηση και εφαρμογή γνώσης, θα καταστατεί ο κύριος παράγοντας ανταγωνισμού»

Claremont Graduate University (CGU) Peter Drucker

ΤΡΙΓΩΝΟ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ Δ.Γ



Copyright © 2009

Κέντρο Μάθησης & Πολιτισμού Αιγαίου

Τύποι Γνώσης (ταξινόμηση)

- ❖ Επιφανειακή - Βαθιά
- ❖ Διαδικαστική – Δηλωτική
- ❖ Ατομική – Συλλογική
- ❖ Ρητή – Άρρητη

Επιφανειακή (shallow) γνώση

Αποκτάται και ανακαλείται εύκολα

Π.χ. όταν ανάψει το λαμπάκι της
βενζίνης πρέπει να βρεις
βενζινάδικο

Βαθιά (deep) γνώση

- Αποκτάται μετά από χρόνια εμπειρίας ή μελέτης
- Επιστημονική/Τεχνολογική γνώση
- Π.χ., όταν ακούγεται από τον κινητήρα ένας συγκεκριμένος ήχος, και το αυτό-κίνητο έχει πάνω από X km, και ..., τότε πρέπει να αντικατασταθεί το εξάρτημα A και να γρασσαριστεί το εξάρτημα B στο σασμάν

Διαδικαστική (procedural) γνώση

- Κατανόηση του τρόπου με τον οποίο εκ-τελούμε μια εργασία ή διεκπεραιώνουμε μια διαδικασία
- Ψυχοκινητικές δεξιότητες (psychomotor skills)
- Γνώση η οποία έχει πλήρως αφομοιωθεί από τον άνθρωπο, έτσι ώστε να έχει γίνει ένα με τη φύση του
 - Π.χ. η γνώση της γλώσσας την οποία μιλάμε
- Χρησιμοποιείται συνεχώς

Δηλωτική (Declarative) Γνώση

- Γνώση που ανακαλεί και χρησιμοποιεί εύκολα ο ειδικός στη συζήτηση
- Πρόκειται για επιφανειακή-εμπειρική γνώση που συνδέεται άμεσα με την τρέχουσα εργασία
 - Π.χ. λαμπάκι -> βενζίνη -> βενζινάδικο
- Είναι χρήσιμη στα πρώτα στάδια της πρόσκτησης της γνώσης, αλλά λιγότερο στα επόμενα

Ατομική / συλλογική γνώση

- Τα χαρακτηριστικά της γνώσης διαφοροποιούνται ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας που την κατέχει.
- Ατομική γνώση (individual):
 - βρίσκεται στον εγκέφαλο και στις δεξιότητες κάθε ατόμου.
- Συλλογική γνώση (collective):
 - στους τρόπους που η γνώση διανέμεται στα μέλη.

Ατομική / συλλογική γνώση

Πρόκειται για:

- συσσωρευμένη γνώση,
- αποθηκευμένη στην οργανωσιακή μνήμη που σχετίζεται με θέματα του οργανισμού, όπως:
 - διαδικασίες,
 - ρουτίνες,
 - νόρμες και
 - πρακτικές

που αποτελούν οδηγό ενεργειών για επίλυση προβλημάτων και πρότυπα επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών.

Γνώση σε οργανισμούς

- Σε οργανισμούς, συχνά ενσωματώνεται
 - όχι μόνο σε κείμενα ή βάσεις δεδομένων
 - αλλά και σε επιχειρησιακές λειτουργίες, πρακτικές και κανόνες και ομάδες εργαζομένων



Άτομα



Συστήματα



Δίκτυα



Λειτουργίες

Κατηγοριοποιήσεις Γνώσης: Ρητή

Ρητή γνώση (explicit):

- είναι σαφώς προσδιορισμένη,
- κωδικοποιημένη και
- καταγεγραμμένη.

Τη συναντούμε σε:

- εγχειρίδια,
- έγγραφα,
- βάσεις δεδομένων.

Χαρακτηριστικά:

- θεωρητική,
- ανακαλείται,
- μεταφέρεται και
- επαναχρησιμοποιείται εύκολα.



Κατηγοριοποιήσεις Γνώσης: Ρητή

- Ρητή γνώση μπορεί
 - να διατυπωθεί γλωσσικά
 - να μεταδοθεί από άτομο σε άτομο:
 - επίσημα και
 - εύκολα.
 - να αποδοθεί με:
 - γραμματικούς όρους,
 - μαθηματικούς τύπους,
 - προδιαγραφές.
- Αυτό είναι και το κυρίαρχο είδος γνώσης στην παραδοσιακή δυτική φιλοσοφία.

Κατηγοριοποιήσεις Γνώσης: Άρρητη

- Άρρητη κρυφή γνώση (tacit):
 - βρίσκεται στον ανθρώπινο εγκέφαλο και
 - δεν έχει εξωτερικευτεί ακόμα.
- Εμπεριέχει:
 - αξίες,
 - πεποιθήσεις,
 - εμπειρίες και
 - Διαίσθηση
 - συναισθήματα,
 - προσωπικές δεξιότητες,
 - συνήθειες,
 - φαντασία
 - δημιουργικότητα
- Αν μεταδοθεί, είναι εύκολο να παραποιηθεί ή να απολεσθεί, αφού η μετάδοσή της γίνεται προφορικά.
- Είναι δύσκολο να μεταδοθεί

Κατηγοριοποιήσεις Γνώσης: Άρρητη

Άρρητη γνώση:

- Είναι δύσκολο να διατυπωθεί γλωσσικά.
- Πρόκειται για προσωπική γνώση, ριζωμένη στην ατομική εμπειρία,
- Συνυπάρχει με απροσδιόριστους παράγοντες:
 - προσωπικές πεποιθήσεις,
 - συγκεκριμένη οπτική γωνία,
 - προσωπικές αξίες.



Κατηγοριοποιήσεις Γνώσης: Άρρητη

- Υπόκειται σε *μετασχηματισμό* μέσω διαδικασιών εξωτερίκευσης (διάλογος), με σκοπό:
 - να εξωτερικευτεί
 - να καταγραφεί υπό μορφή αναφορών,
 - εγχειριδίων,
 - σχεδιαγραμμάτων,
 - σημειώσεων.



Κατηγορίες γνώσης (Nonaka and Takeuchi, 1995)

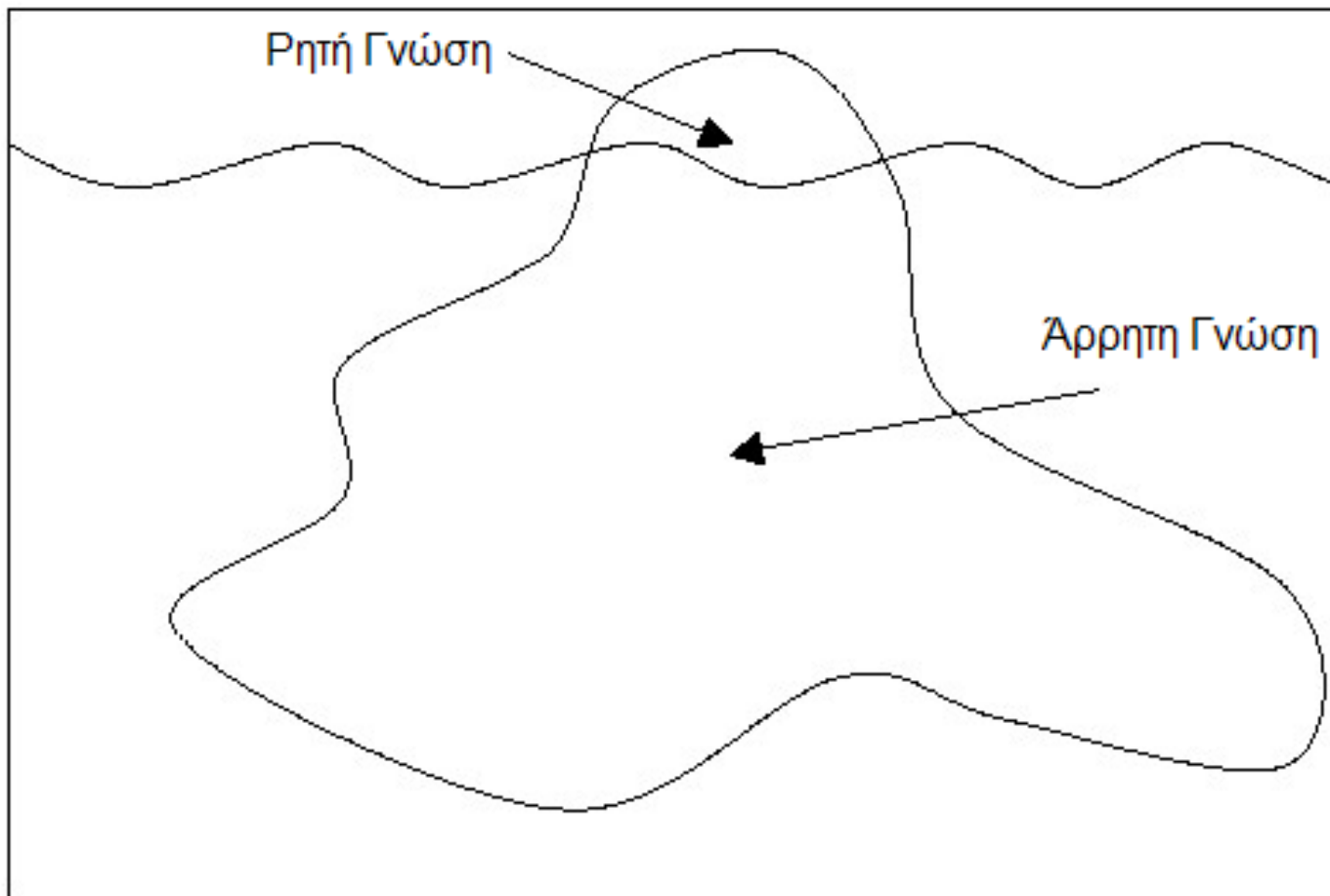
Ρητή γνώση

- ❖ Δομημένη και αντικειμενική
- ❖ Αρθρωμένη σε δομημένη γλώσσα
- ❖ Μπορεί να αποτυπωθεί σε κείμενα, διαδικασίες ή βάσεις δεδομένων
- ❖ Γλώσσα – Πληροφορία – Μέσο μεταφοράς

Άρρητη γνώση

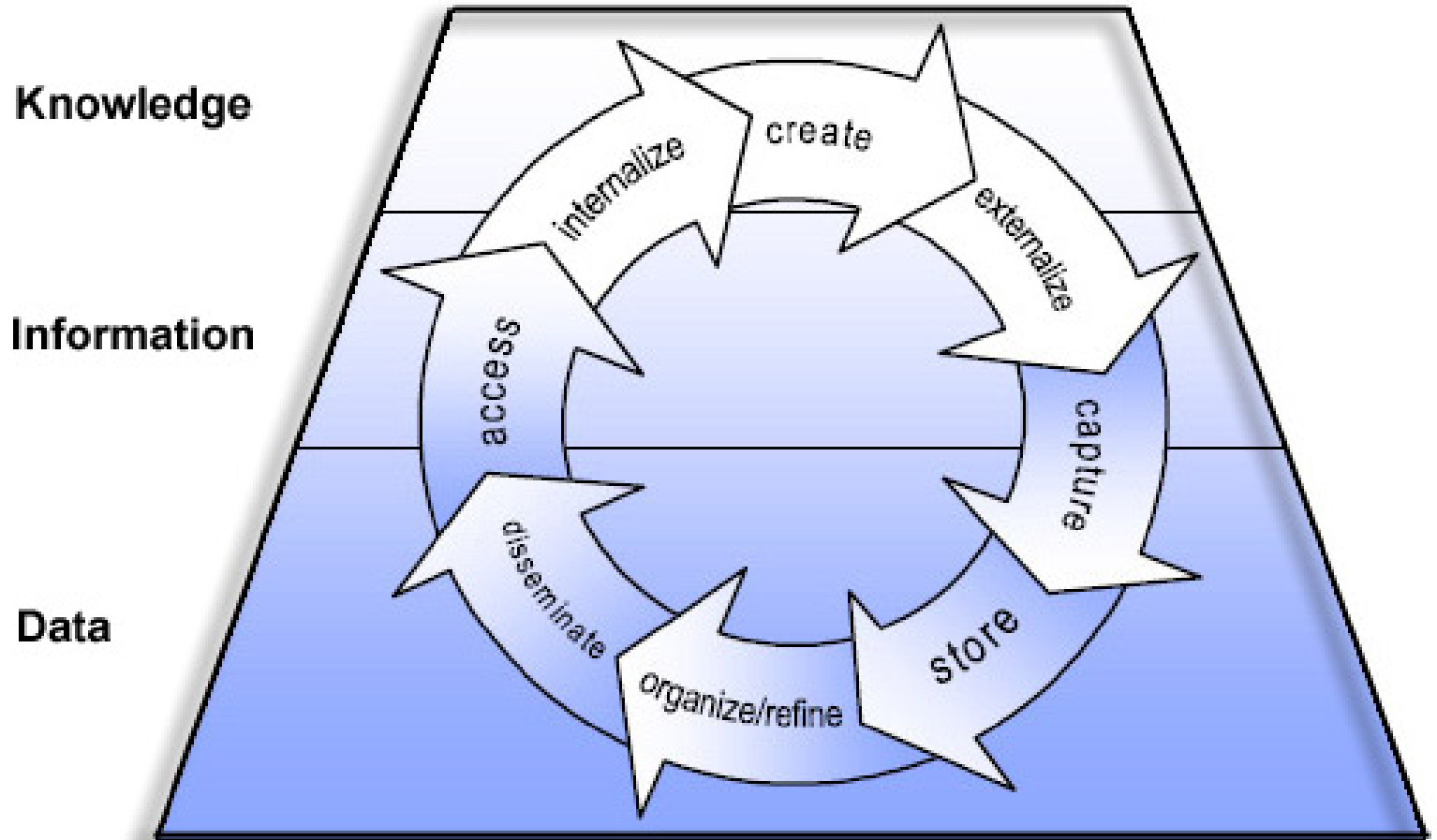
- ❖ Αδόμητη και υποκειμενική
- ❖ Ενσωματωμένη σε προσωπική εμπειρία
- ❖ Ένστικτο – Διόραση – Ικανότητες

Ρητή, Κωδικοποιημένη / Άρρητη



Αναλογία Ρητής - Άρρητης Γνώσης κατά Beijerse

Κύκλος της Δ.Γ



Βασικές αρχές Διαχείρισης Γνώσης

- ❖ Η διαχείριση της γνώσης δεν είναι μια νέα ιδέα. Αποτελεί βασικό στοιχείο μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής και δεν αποτελεί μια γρήγορη διορθωτική ενέργεια.
- ❖ Το κόστος της μη διαχείρισης της γνώσης, υπερβαίνει κατά πολύ περισσότερο το κόστος της διαχείρισης σημαντικής γνώσης.
- ❖ Οι άνθρωποι που θέλουν να σκέφτονται, να ενεργούν ολοκληρωμένα και με τρόπους δημιουργικούς, καθώς επίσης και να επιλύουν πολύπλοκα προβλήματα, αυτοί οι άνθρωποι χρειάζονται πλούσια, ολοκληρωμένα και ενημερωμένα περιβάλλοντα διαχείρισης γνώσης για να τους υποστηρίξουν

Βασικές αρχές Διαχείρισης Γνώσης

- Το Διαδίκτυο επιταχύνει τους ρυθμούς της αλλαγής και παράλληλα καθιστά εκρηκτικούς τους ρυθμούς αύξησης της ποσότητας της διαθέσιμης και προσιτής γνώσης.
- Το χάσμα μεταξύ παραδοσιακών οργανισμών και οργανισμών που οδηγούνται από τη γνώση, μεγαλώνει εφόσον οι οργανισμοί που οδηγούνται από τη γνώση επικεντρώνονται όχι μόνο στην τρέχουσα επιτυχία τους αλλά και στη δική τους εξέλιξη, εκμεταλλευόμενοι το νέο περιβάλλον εντάσεως γνώσης

Βασικές αρχές Διαχείρισης Γνώσης

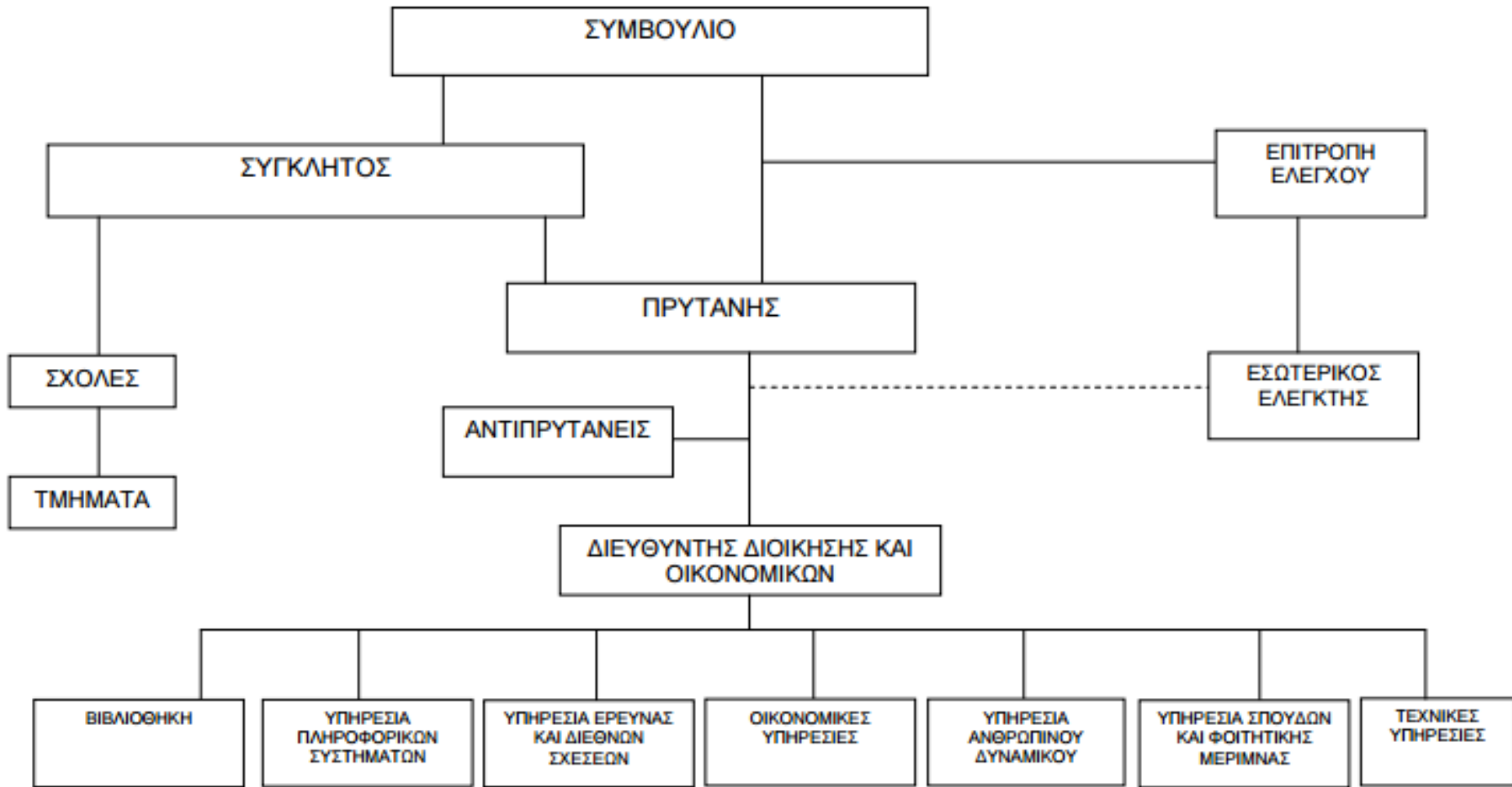
- Το παράδοξο της διαχείρισης γνώσης: Οι άνθρωποι που είναι τόσο απασχολημένοι στο να λειτουργούν «πυροσβεστικά, σβήνοντας φωτιές» και δεν έχουν καθόλου χρόνο για ενασχόληση με τη διαχείριση της γνώσης, αυτοί ακριβώς χρειάζονται περισσότερο να διαχειριστούν την γνώση τους

Γιατί?

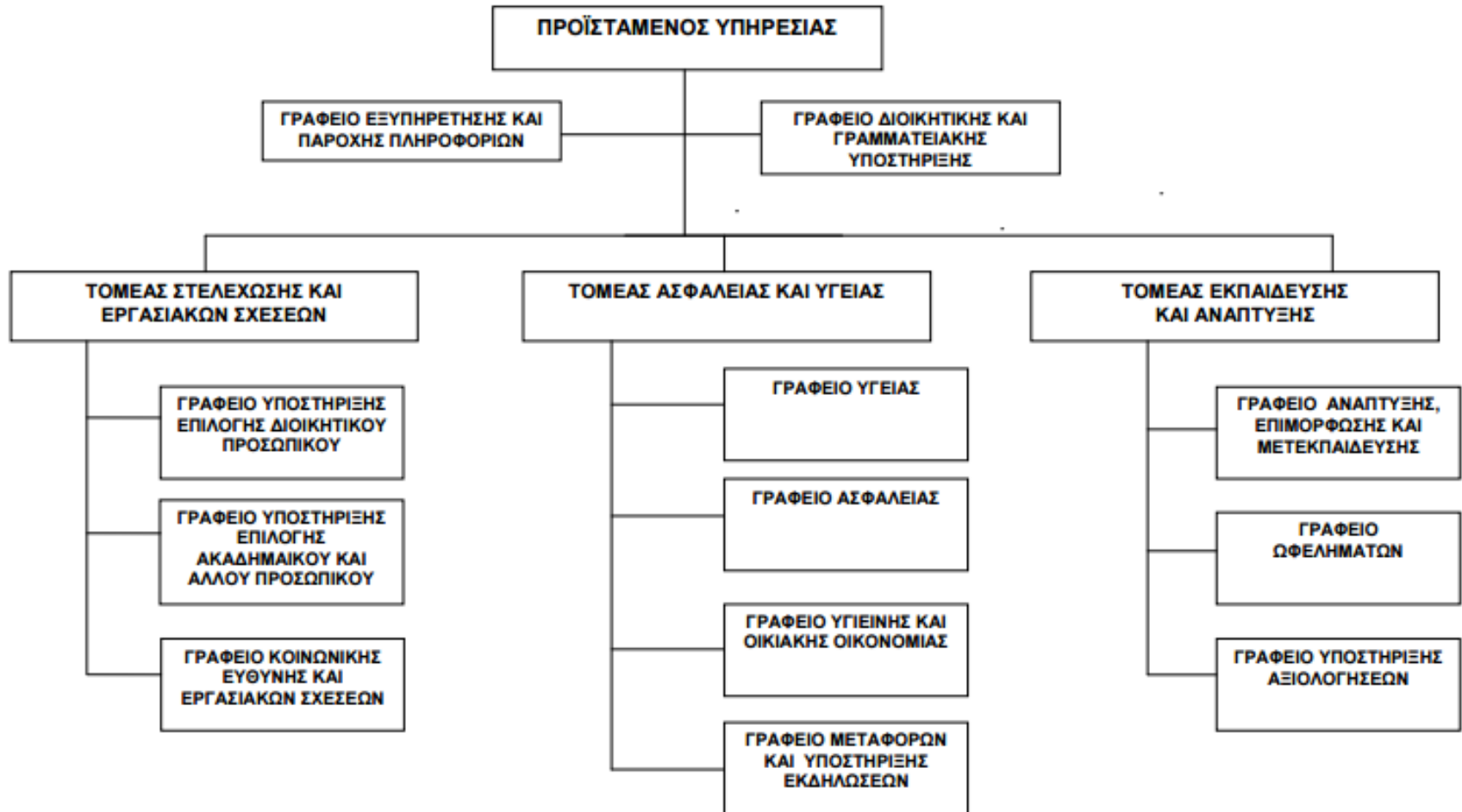
Πρακτικά εσείς στην καθημερινότητά σας

- ▶ **Αυξημένος ανταγωνισμός**
 - Ανάγκη για συνεχή ανανέωση και καινοτομία
 - Προϊόντα ενσωματώνουν γνώση για διαφοροποίηση
- ▶ **Παγκοσμιοποίηση**
 - Εξαγορές και συγχωνεύσεις
 - Γεωγραφική διασπορά
 - Ευκολότερη επικοινωνία και διασύνδεση
- ▶ **Διαρθρωτικές Αλλαγές = γνωστικά κενά**
- ▶ **Αυξημένη κινητικότητα υπαλλήλων**
 - Γνώση απαιτεί χρόνο και εμπειρίες για να αποκτηθεί

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΚΥΠΡΟΥ



ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ





Σπουδαιότητα

- Η βιωσιμότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από:
 - την ανταγωνιστική ποιότητα των κεφαλαίων γνώσης
 - την επιτυχή εφαρμογή τους σε ΟΛΕΣ τις δραστηριότητες του οργανισμού με σκοπό την αύξηση της
 - αποτελεσματικότητας
 - αποδοτικότητας



Σκοπός

- Η δημιουργία και αξιοποίηση κεφαλαίου γνώσης (intellectual capital)
- αποτελεσματικά και με κέρδος
- Προϋποθέσεις:
 - Βασισμένη στις υπάρχουσες δραστηριότητες του οργανισμού
 - Χωρίς νέες και δύσκολες δραστηριότητες και λειτουργίες



Δημιουργία – Αξιοποίηση Κεφαλαίου Γνώσης

- Εισαγωγή και ενσωμάτωση γνώσης στον οργανισμό
- Προτυποποίηση πρακτικών
- Δημιουργία δικτύου πλοήγησης για διάχυση γνώσης



Δημιουργία

- Αποτελεσματικά
 - Επιλογή μεθόδων για υποστήριξη καινοτομίας, σύλληψη γνώσης, υποστήριξη στρατηγικών
- Με κέρδος
 - Ελαχιστοποίηση κόστους για επαλήθευση και επικύρωση γνώσης
 - Επενδύσεις με τη μέγιστη ωφέλεια για νέα γνώση
 - Εξωτερίκευση της υποβόσκουσας γνώσης των εμπείρων (tacit) σε σαφώς εκφρασμένη με προϋπόθεση την εσωτερική ασφάλεια των εργαζομένων



Βασικά ερωτήματα

- Ποιο αντικείμενο γνώσης είναι ζωτικής σημασίας (πελάτες, παραγωγή, προμηθευτές...ανάλογα j.d);
- Πόσο ευρέως διαχέεται εσωτερικά και εξωτερικά του οργανισμού;
- Σε ποιο βαθμό τεκμηριώνεται;
- Ποια είναι η σωστή ροή της γνώσης; Από πάνω προς τα κάτω (top-down) ή αντίθετα (bottom-up);
- Σε ποια σημεία το περιβάλλον γνώσης χρειάζεται βελτίωση;
- Να δημιουργούμε ή να αγοράζουμε γνώση;
- Μέθοδοι αξιολόγησης γνώσης

ΜΑΘΗΣΗ

- ◉ Μάθηση: τεχνική που χρησιμοποιεί τη γνώση, για να την εξελίξει σε σοφία.
- ◉ Η ταχύτητα, που τα μέλη του οργανισμού θα προσεγγίσουν τη σοφία, είναι ανάλογη του βαθμού μάθησης που καλλιεργείται μέσα σε αυτόν.
- ◉ Η διοίκηση πρέπει να γνωρίζει αν και κατά πόσο οι υπάρχουσες διαδικασίες μάθησης είναι αποτελεσματικές.

Εμπειρική Μάθηση

- Εμπειρική μάθηση: συνδέεται άμεσα με την εξόρυξη της άρρητης γνώσης.
- Εμπειρική μάθηση: διαδικασία συλλογής εμπειριών και των συνεπειών που αντανακλούν, και επιτυγχάνεται μέσω των συζητήσεων, της δοκιμής και του λάθους, της ανακάλυψης και της πρότερης εμπειρίας των άλλων.

Εμπειρική Μάθηση

- Η εμπειρική μάθηση δημιουργείται, όταν τα μέλη των ομάδων χειρίζονται πραγματικά προβλήματα και αναλαμβάνουν ευθύνες σε πραγματικές συνθήκες.
- Οι λύσεις που αναδύονται ενδεχομένως να απαιτούν αλλαγές στον οργανισμό και να θέτουν προκλήσεις στην ανώτατη διοίκηση.
- Τα οφέλη που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι αλλά και ο οργανισμός είναι πιο σημαντικά και η διαδικασία αυτής της μάθησης καθίσταται αποτελεσματικότερη, αφού τόσο τα προβλήματα όσο και οι λύσεις αποτελούν προσωπική τους υπόθεση και προσωπικό τους βίωμα.

Παραδοσιακή μάθηση

Διαδικασία απόκτησης γνώσης που λαμβάνεται και μεταφέρεται από πληροφορία, θεωρίες, ερευνητικά συμπεράσματα πριν αυτά εφαρμοστούν στην πράξη.

Αποτελεσματικές διαδικασίες μάθησης

- Πηγή γνώσης (εσωτερική – εξωτερική):
 - Προτίμηση για ανάπτυξη γνώσης εσωτερικά του οργανισμού ή
 - απόκτησης γνώσης που αναπτύσσεται στο εξωτερικό περιβάλλον;
- Προσανατολισμός στην υπηρεσία και στη διαδικασία.
Γιατί; Πώς;
 - Έμφαση στη συσσώρευση γνώσης γύρω από τον προσδιορισμό των διαθέσιμων υπηρεσιών
 - γύρω από τον τρόπο που ο οργανισμός αναπτύσσει, κατασκευάζει και διανέμει τις υπηρεσίες;

Αποτελεσματικές διαδικασίες μάθησης

- Προσδιορισμός των κατόχων της γνώσης:
 - Ιδιωτική – Δημόσια
 - Η γνώση είναι στην κατοχή των μονάδων ή είναι δημόσια διαθέσιμη;
- Διάθεση για διασπορά της γνώσης.
 - Τυπική – Άτυπη
 - Εφαρμογή τυπικών και αυστηρά καθορισμένων μεθόδων διαμοιρασμού γνώσης και τεχνικών μάθησης ή άτυπες μέθοδοι, όπως μάθηση μέσω ρόλων και καθημερινής επαφής.

Αποτελεσματικές διαδικασίες μάθησης

- Μέθοδοι ανάπτυξης και διεύρυνσης γνώσης:
 - Η νέα γνώση συσσωρεύεται ή προκύπτει από διόρθωση της παλιάς, ή είναι παράγωγο μετασχηματισμού και ριζοσπαστικών αλλαγών;
- Σχέση σχεδιασμού – διανομής:
 - Η γνώση επενδύεται στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση των διαδικασιών ή στην εμπορευματοποίηση και διανομή της;
- Τρόπος ανάπτυξης δεξιοτήτων.
 - Ατομικός – Ομαδικός
 - Οι εργαζόμενοι είναι προσανατολισμένοι στην ανάπτυξη των δικών τους προσωπικών δεξιοτήτων ή λειτουργούν με σκοπό να αναπτυχθούν δεξιότητες που αφορούν την ομάδα;

Κρίσιμοι παράγοντες



1. Υποστήριξη από την ηγεσία
2. Ευθυγράμμιση με την επιχειρησιακή στρατηγική
3. Ανάπτυξη των διαδικασιών διαχείρισης
4. Καθορισμός οργανωτικών ρόλων – οργανωσιακή κουλτούρα
5. Σύστημα μέτρησης της επίδοσης
6. Χρήση κατάλληλης τεχνολογίας

Τα 5 προβλήματα στη ΔΓ

1. Η συμμετοχή των εργαζομένων
2. Ο κίνδυνος υποκατάστασης από την Τεχνολογία
3. Έλλειψη Επιχειρηματικού στόχου
4. Η ΔΓ δεν είναι στατική
5. Κάθε πληροφορία δεν είναι απαραίτητη

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ Δ.Γ ?

Αντιλήψεις & Συμπεριφορές

- Έλλειψη εμπιστοσύνης
- Διαφορετικότητα (κουλτούρες, λεξιλόγια, πλαίσια αναφοράς)
- Έλλειψη χρόνου και τόπων συνάντησης, στενή αντίληψη παραγωγικής εργασίας
- Κύρος και ανταμοιβή πηγαίνουν στους κατόχους γνώσης
- Έλλειψη δυνατότητας αφομοίωσης στους αποδέκτες γνώσης



ΟΦΕΛΗ

- Ενίσχυση καινοτομίας = ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Δίνει ουσιαστικές λύσεις σε προβλήματα
- Ενισχύεται η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα
- Μείωση λαθών
- Περιορισμός εξόδων
- Βελτίωση της συνολικής εικόνας
- Βελτίωση εργασιακών σχέσεων

ΛΥΣΕΙΣ ΣΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ άσκηση

1. Οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με...
2. Δημιουργία κοινού εδάφους μέσα από...
3. Καθιέρωση χρόνου και τόπου μεταβίβασης γνώσης...
4. Αξιολόγηση της απόδοσης και παροχή κινήτρων με βάση τη συνεισφορά
5. Εκπαίδευση εργαζομένων για ελαστικότητα, χρόνου μάθησης, προσλήψεις σύμφωνα με ευρύτητα αντίληψης

Μεταφορά Γνώσης στο Δημόσιο 7



1. Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης (hr)
2. Ισχυρή κουλτούρα συνεργασίας
3. Κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης
4. Οργανωτικό σχέδιο ενθάρρυνσης οριζόντιας επικοινωνίας
5. Υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων υπαλλήλων
6. Ενθάρρυνση της διανομής της γνώσης μέσω δομημένων διαδικασιών
7. Σύστημα ανταμοιβής (όχι μόνο fin)

Κύκλος Ανάπτυξης Συστημάτων ΔΓ

- Αποτίμηση της υπάρχουσας υποδομής
- Διαμόρφωση της ομάδας εργασίας ΔΓ
- Σύλληψη Γνώσης
- Σχεδίαση συστήματος ΔΓ
- Υλοποίηση συστήματος ΔΓ
- Έλεγχος συστήματος ΔΓ
- Λειτουργία συστήματος ΔΓ
- Αντιμετώπιση ανασταλτικών παραγόντων
- Αποτίμηση λειτουργίας συστήματος ΔΓ

Αποτίμηση της υπάρχουσας υποδομής

- Δικαιολόγηση της ανάπτυξης του συστήματος
- Καθορισμός του εύρους του συστήματος
- Καθορισμός της επιτευξιμότητας της ανάπτυξης του συστήματος

Δικαιολόγηση Ανάπτυξης Συστήματος

- Υπάρχει περίπτωση να χαθεί η τωρινή γνώση του οργανισμού λόγω συνταξιοδοτήσεων, μεταθέσεων, ή παραιτήσεων (μετακίνηση σε ανταγωνιστές);
- Πόσο σημαντική είναι η γνώση που θα συλληφθεί;

Δικαιολόγηση Ανάπτυξης Συστήματος

- Το προτεινόμενο σύστημα ΔΓ χρειάζεται σε πολλά τμήματα του οργανισμού;
- Υπάρχει κάποιο υψηλόβαθμο στέλεχος στην εταιρία ο οποίος υποστηρίζει την ανάπτυξη του συστήματος ΔΓ;

Δικαιολόγηση Ανάπτυξης Συστήματος

- Το συγκεκριμένο πρόβλημα απαιτεί χρόνια εμπειρίας και πολύπλοκη συλλογιστική για να λυθεί;
 - Οι διαδικασίες επίλυσης του προβλήματος είναι ευριστικές-εμπειρικές ?

Δικαιολόγηση Ανάπτυξης Συστήματος

- Υπάρχουν διαθέσιμοι ειδικοί;
 - Είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν;
 - Κατά τη φάση της «σύλληψης της γνώσης» θα μπορέσει ο ειδικός να εκφράσει πώς λύνει το πρόβλημα;

Καθορισμός Εύρους Συστήματος

- Καθορισμός του «πλάτους» και του «βάθους» του συστήματος ΔΓ
 - Περιορισμοί: οικονομικοί, λειτουργικοί, ανθρώπινου δυναμικού
- Το σύστημα πρέπει να αναπτυχθεί αρκετά γρήγορα ώστε οι χρήστες να κατανοήσουν τα πλεονεκτήματά του
- Έλεγχος της υπάρχουσας τεχνολογικής υποδομής του οργανισμού σε σχέση με τις απαιτήσεις του συστήματος ΔΓ

Καθορισμός Επιτευξιμότητας Ανάπτυξης Συστήματος

- Είναι εφικτή η ανάπτυξη;
 - Θα ολοκληρωθεί σε εύλογο χρόνο;
- Είναι το κόστος ανάπτυξης ανεκτό;
 - Σε σχέση με τα οφέλη που θα προκύψουν;
- Είναι το σύστημα κατάλληλο;
 - Τι θα αποκομίσει η εταιρία από αυτό;
- Είναι το σύστημα εφαρμόσιμο;
 - Πόσο συχνά και με τι κόστος θα χρησιμοποιείται;

Διαμόρφωση Ομάδας Εργασίας ΔΓ

- Προσδιορισμός των κυριότερων παραγόντων για το σύστημα ΔΓ
 - Τμήματα, Υποκαταστήματα, κλπ
 - Ειδικοί
- Εξισορρόπηση μεγέθους ομάδας και ειδικοτήτων



Σύλληψη Γνώσης ?

- Η ρητή γνώση προέρχεται από αρχεία, έγγραφα και άλλα μέσα και καταγράφεται σε αποθηκευτικά μέσα
- Η άρρητη γνώση προέρχεται από τους ειδικούς της εταιρίας με τη χρήση διαφόρων εργαλείων και μεθοδολογιών
- Η μεταφορά της γνώσης από τους ειδικούς στις βάσεις γνώσης γίνεται από τους μηχανικούς της γνώσης
 - Πολλές φορές γίνεται από ομάδες



Τα Στάδια της Διοίκησης Γνώσης

1. Δημιουργία και συλλογή
2. Οργάνωση και αποθήκευση
3. Μεταφορά και διάχυση
4. Χρήση και εφαρμογή

Εξόρυξη Γνώσης – Ενεργητική Διαχείριση





HELP

ΚΥΠΡΟΣ CYPRUS
ΚΙΒΡΙΣ

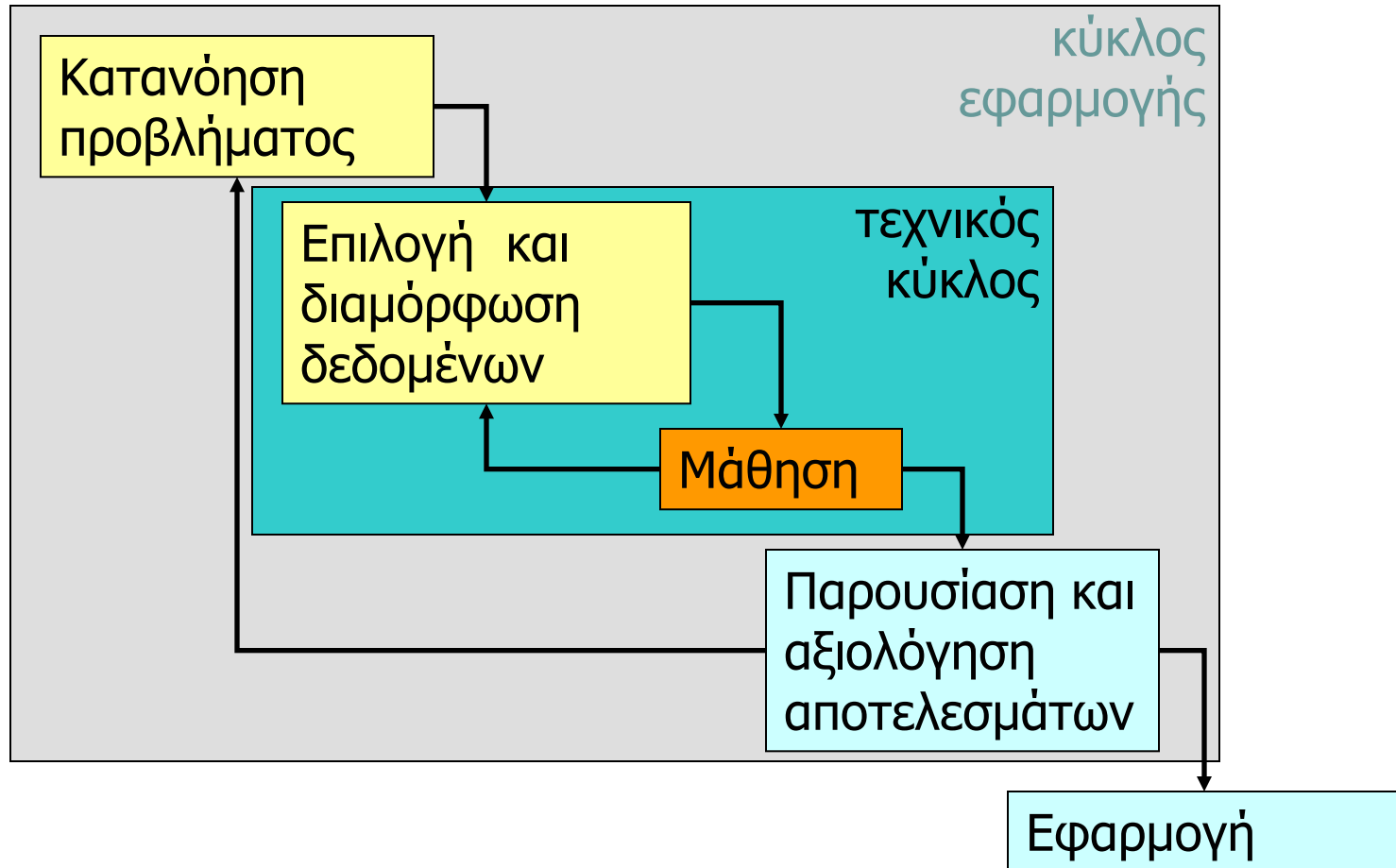
ΑΡΧΑΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ
ΑΠΟ ΤΟΝ 4ο ΜΙΛΕΝΑΡΙΟ ΠΡΟΧΡΟΝΟΥ



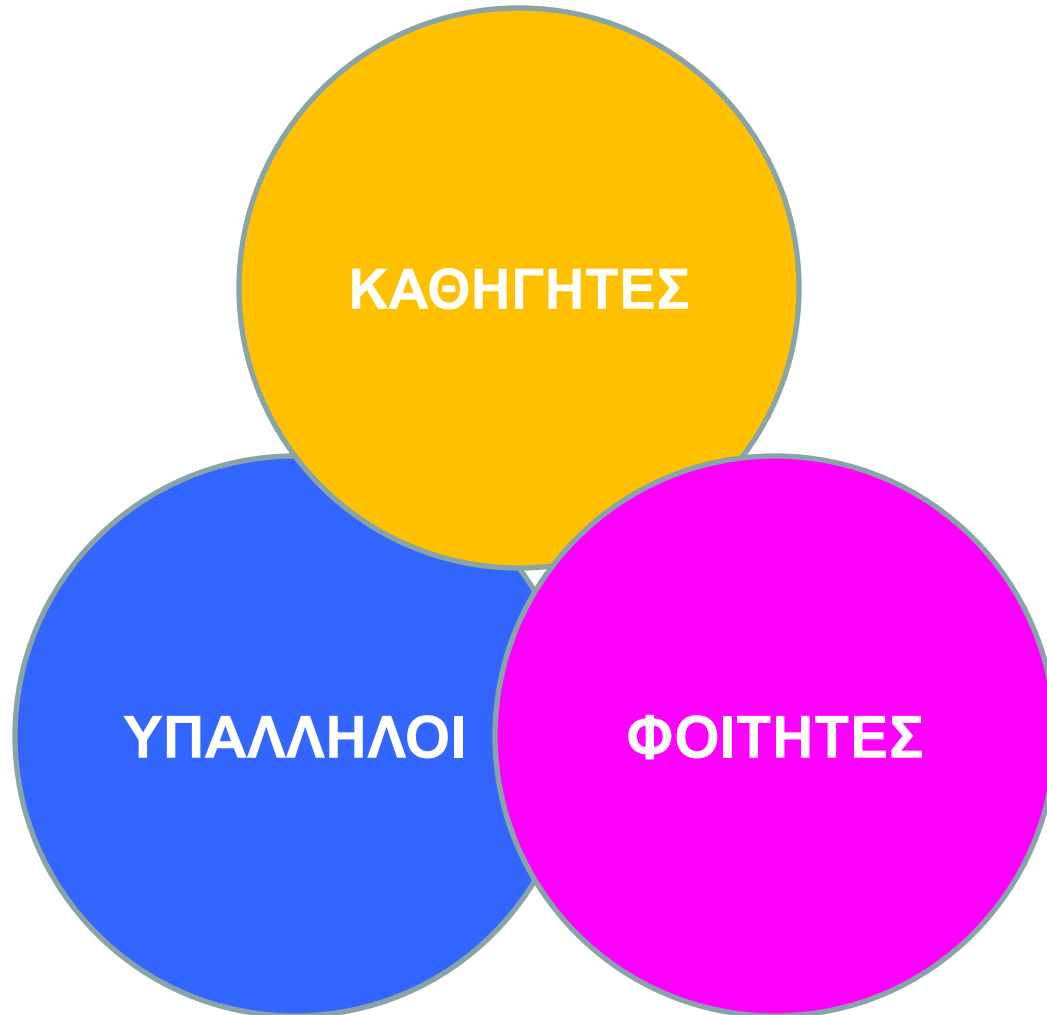
30m



Διαδικασία εξόρυξης γνώσης



ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΡΟΛΩΝ





ΚΕΝΤΡΟ ΜΑΘΗΣΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ
AEGEAN CENTER FOR CULTURE & EDUCATION



Πανεπιστήμιο
Κύπρου

18 Μαρτίου 2015

Knowledge Management



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

Παναγιώτης Αθανασόπουλος

Σύμβουλος Προσωπικής & Επαγγελματικής Ανάπτυξης (D.M.S, B.Sc., M.B.A in H.R)