

1. Διαδικασίες Διαχείρισης Γνώσης

Η διαχείριση γνώσης εστιάζει στην συστηματική υποστήριξη όλων των στοιχείων και μορφών γνώσης των οργανισμών και των εργαζομένων, καθώς και στη συνεχή διάθεση, ανανέωση και αξιοποίησή τους για τη μεγιστοποίηση των ωφελειών και των κερδών που προκύπτουν από αυτούς (knowledge assets). Θα μπορούσαμε να ισχυρισθούμε πως η ΔΓ συμβάλει στη μεταφορά της κατάλληλης γνώσης στα κατάλληλα άτομα, την κατάλληλη χρονική στιγμή, αυξάνοντας τις πιθανότητες να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις. Η ΔΓ περιλαμβάνει τον εντοπισμό και ανάλυση της ήδη υπάρχουσας αλλά και της απαιτούμενης γνώσης, καθώς και τον επακόλουθο σχεδιασμό και έλεγχο όλων των ενεργειών που απαιτούνται για την ανάπτυξη των γνωστικών πόρων (knowledge assets)

) προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Προκειμένου να αυξηθεί η αξία της γνώσης και να μετασχηματιστεί αυτή σε πολύτιμο οργανωσιακό πόρο, η γνώση και όλες οι μορφές της όπως οι θεωρητικές γνώσεις, η τεχνογνωσία, η εμπειρία, κλπ πρέπει-στο βαθμό που είναι εφικτό-να τυποποιηθούν, να διανεμηθούν, να διαμοιρασθούν και τέλος να χρησιμοποιηθούν. Η Διαχείριση Γνώσης αποτελεί αναπόσπαστο μέρος οιασδήποτε επιχειρηματικές στρατηγικής η οποία χρησιμοποιεί τις ανθρώπινες ικανότητες για να δημιουργήσει ένα μακροπρόθεσμο και αειφόρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Πολλοί ερευνητές έχουν προτείνει πρότυπα για τη ΔΓ τα οποία περιλαμβάνουν από 2 έως 8 ή και περισσότερες διαφορετικές διαδικασίες [1, 2, 4, 8] Σχ. 1.3 (7).

Σχήμα 1.3 (7) Διαδικασίες Διαχείρισης Γνώσης. Πηγή: Bergeron (2003)

Η Διαχείριση Γνώσης περιλαμβάνει πολλές διαδικασίες [1]:

- Δημιουργία ή απόκτηση – η γνώση δημιουργείται ή συλλέγεται από εργαζόμενους γνώσης (knowledge workers)
- Τροποποίηση – η γνώση τροποποιείται προκειμένου να καλύψει άμεσες ή μελλοντικές ανάγκες
- Χρήση– η γνώση χρησιμοποιείται για κάποιο συγκεκριμένο, χρήσιμο σκοπό

- Αρχαιοθέτηση – η γνώση αποθηκεύεται σε συγκεκριμένη μορφή (format) και διατηρείται στο χρόνο έτσι ώστε να είναι προσβάσιμη και χρήσιμη για μελλοντική χρήση από το προσωπικό του οργανισμού (κωδικοποίηση)
- Μεταφορά – Μεταφορά γνώσης από άτομα σε άτομα ή/και από τόπο σε τόπο
- Μετάφραση/επαναπροσδιορισμός σκοπού – η γνώση μεταφράζεται από την αρχική της μορφή σε μια μορφή η οποία είναι καταλληλότερη για την επίτευξη ενός νέου στόχου
- Πρόσβαση χρήστη – παροχή περιορισμένης πρόσβασης στους εργαζόμενους ανάλογα με τη θέση που κατέχουν στην εταιρία ή τις ανάγκες τους
- Διάθεση – Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ποιες πληροφορίες/γνώσεις πρέπει να διατηρούμε και ποιες όχι.

Στο πλαίσιο της πρακτικής διαχείρισης γνώσης, οι εν λόγω διαδικασίες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε πιο γενικές οι οποίες είναι καταλληλότερες για τις διαδικασίες που χρησιμοποιεί ο εκάστοτε οργανισμός.

Αν και τα όρια μιας διαδικασίας Δ.Γ από μια άλλη είναι θολά λόγω της ιδιαίτερης φύσης της γνώσης και της συνεχούς δυναμικής της, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως ο Firestone θεωρεί ότι υπάρχουν οι δύο παρακάτω βασικές κατηγορίες διαδικασιών Δ.Γ [2]:

- Παραγωγή γνώσης – συμπεριλαμβάνει τη διατύπωση ή περιγραφή της απαιτούμενης γνώσης, την ατομική και ομαδική μάθηση, την απόκτηση πληροφοριών, την αξιολόγηση της απαιτούμενης γνώσης και την οργανωσιακή γνώση
- Ενσωμάτωση γνώσης – περιλαμβάνει τη μετάδοση γνώσης, την αναζήτηση/ανάκτηση, τη διδασκαλία, τη διαμοίραση γνώσης και τη διανεμημένη οργανωσιακή βάση γνώσεων.

Το Σχήμα 1.3 (8) κάτωθι παρουσιάζει ένα πρότυπο αναφοράς για τη ΔΓ το οποίο αναπτύχθηκε ως αποτέλεσμα μελέτης των διαφόρων πρακτικών ΔΓ [8]. Το εν λόγω μοντέλο αποτελείται από τρία επίπεδα:

- **Πρώ το επίπεδο** – Οι επιχειρηματικές διαδικασίες που προσθέτουν αξία στην εταιρεία είναι οι περιοχές εφαρμογής της γνώσης. Η ΔΓ συνδέεται άμεσα με τις επιχειρηματικές διαδικασίες της εταιρείας, ενώ μέσα από αυτές δημιουργείται νέα γνώση.

- **Δεύτερο επίπεδο** – Οι βασικές διαδικασίες ΔΓ (εφαρμογή, δημιουργία, αποθήκευση, κλπ) πρέπει να είναι ενσωματωμένες στις υπάρχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες.
- **Τρίτο επίπεδο** – Αποτελεί το πεδίο σχεδιασμού της ΔΓ και περιλαμβάνει τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας (enablers) που διευκολύνουν τη ΔΓ (ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογίες πληροφορικής, κλπ).

Σχήμα 1.3 (8) Βασικές Διαδικασίες και Πεδία σχεδιασμού ΔΓ. Πηγή: Mettrins & λοιποί. (2003)

1. Το Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης

Ο όρος «σύστημα» στο πεδίο της ΔΓ δεν αναφέρεται απλά σε μια συλλογή συστατικών στοιχείων όπως πχ στα μηχανικά συστήματα. Αντιθέτως, θα μπορούσε να οριστεί ως μία ομάδα αντικειμένων που αποτελούν ένα ενιαίο σύνολο, μαζί με τις μεταξύ τους διασυνδέσεις συμπεριβαλλομένων και των δεσμών με το περιβάλλον τους (organisational context).

Το σύστημα θα πρέπει να έχει συγκεκριμένους στόχους και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Τα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης (ΣΔΓ) μελετώνται συχνά στη βιβλιογραφία από την τεχνολογική τους σκοπιά, με έμφαση στις τεχνολογίες πληροφορικής. Ωστόσο, η πραγματική φύση και η αρχική τους προέλευση προέκυψε από συστήματα ανθρώπινης δραστηριότητας (human activity). Τα ΣΔΓ στηρίζονται σε ανθρώπινες δραστηριότητες που σχετίζονται με τη γνώση (δημιουργία, μεταφορά, κλπ) αλλά περιλαμβάνουν υποσυστήματα είτε τεχνολογικής είτε οργανωσιακής φύσης. Δηλαδή, η πραγματική φύση των ΣΔΓ είναι κοινωνικοτεχνική (sociotechnical). Ο σκοπός των εν λόγω τεχνολογικών και οργανωσιακών ή δομικών υποσυστημάτων είναι απλά να διευκολύνουν (enablers) τη λειτουργία του συστήματος ανθρώπινων δραστηριοτήτων.

Από κοινωνικοτεχνικής απόψεως, υπάρχουν τα ακόλουθα τρία επίπεδα ΣΔΓ [9]:

- **Υλικοτεχνική Υποδομή (Infrastructure):** παρέχει τα υλικά συστατικά για την

επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης ή ενός δικτύου•

Πληροφοριακή Υποδομή (Infostructure): αφορά τους εδραιωμένους κανόνες που διέπουν την επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσης εντός του ανθρώπινου δικτύου (οργανισμός). Παρέχει τους γνωστικούς πόρους, όπως χρήση μεταφορών και κοινής γλώσσας που χρησιμοποιούνται για να είναι η επικοινωνία κατανοητή.

Πληροφοριακή κουλτούρα (Infoculture): αφορά την υπάρχουσα κοινή γνώση (background knowledge

) η οποία θεωρείται ως δεδομένη και η οποία είναι ενσωματωμένη στις κοινωνικές σχέσεις και στην καθημερινή εργασία του προσωπικού. Πολλές φορές η πληροφοριακή κουλτούρα μπορεί να δημιουργεί περιορισμούς στην διαμοίραση γνώσης και πληροφοριών.

Από καθαρά τεχνολογική σκοπιά, η αρχιτεκτονική ενός ΣΔΓ στο οποίο για παράδειγμα έχουν πρόσβαση οι εταιρικοί χρήστες (X1,X2, κλπ.) αποτελείται από επτά επίπεδα (Σχήμα 1.3 (9)). Πρέπει να αναφερθεί πως πολύ συχνά οι περισσότερες τεχνολογίες που απαιτούνται για τη ΔΓ να υπάρχουν ήδη σε έναν οργανισμό. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να γίνουν προσπάθειες για την αποτελεσματική τους ενσωμάτωση [5].

Σχήμα 1.3 (9): Μοντέλο της Αρχιτεκτονικής ενός Συστήματος ΔΓ. Πηγή Tiwana (1999)

Στο σχεδιασμό ενός ΣΔΓ θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν οι ακόλουθες βασικές αρχές που χαρακτηρίζουν την ουσιαστική φύση αυτών των συστημάτων:

- Η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης απαιτεί υβριδικές λύσεις που συνδυάζουν τον ανθρώπινο αλλά και τον τεχνολογικό παράγοντα.
- Η διαχείριση γνώσης απαιτεί ειδικούς – είναι απαραίτητη η ηγεσία.
- Διαχείριση γνώσης σημαίνει βελτίωση του τρόπου εργασίας
- Η διαχείριση γνώσης δεν τελειώνει ποτέ γιατί η γνώση έχει συνεχή δυναμική
- Η διαχείριση γνώσης χρειάζεται κάποιου είδους συμβόλαιο γνώσης (knowledge contract).

Παράδειγμα αποτελούν τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας ή οι κανονισμοί στις συμβάσεις του προσωπικού.

- Η διαχείριση γνώσης πολλές φορές απαιτεί κάποιου είδους κατάρτιση
- Η πρακτική εφαρμογή της διαχείριση γνώσης εξαρτάται (σε κάποιο βαθμό) από την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία

- Η διαχείριση γνώσης είναι στην ουσία μια συνεχή διαδικασία και όχι ένα προϊόν.