

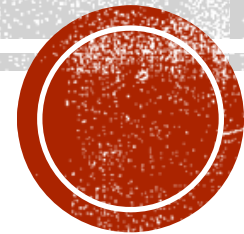


# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

## Ενότητα 1: Εισαγωγή στη Διαχείριση Γνώσης

Δρ. Εύα Μαυράκη

Email: [evamavraki@hmu.gr](mailto:evamavraki@hmu.gr)

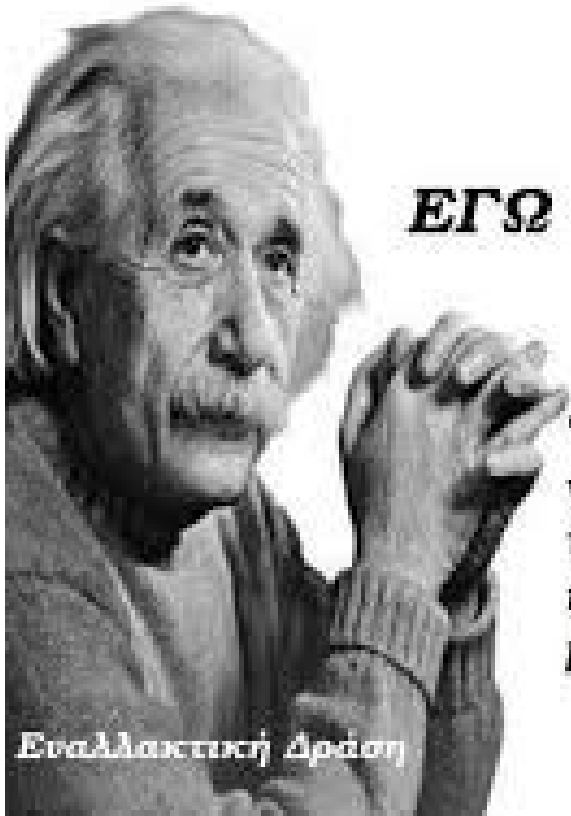


# ΣΤΟΧΟΙ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ

- Το μάθημα «Διαχείριση Γνώσης» εστιάζει στη θεωρητική και πρακτική κατανόηση των εννοιών, εργαλείων και στρατηγικών που διέπουν τη δημιουργία, αποθήκευση, διαμοίραση και αξιοποίηση της οργανωσιακής γνώσης.
- Σκοπός του μαθήματος είναι η εξοικείωση με μεθόδους συστηματικής διαχείρισης της γνώσης σε οργανωσιακό επίπεδο και η καλλιέργεια των δεξιοτήτων που απαιτούνται για τον σχεδιασμό και εφαρμογή σχετικών πολιτικών και πρακτικών.



# ΣΥΖΗΤΗΣΗ



$$ΕΓΩ = \frac{1}{ΓΝΩΣΗ}$$

*"Όσο περισσότερη η γνώση, τόσο μικρότερο το εγώ. Όσο μικρότερη η γνώση, τόσο μεγαλύτερο το Εγώ..."*

-Albert Einstein.

## Τι σημαίνει γνώση;



# ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΓΝΩΣΗ

- **Γνώση = μάθηση**

«Είναι αυτά που μαθαίνουμε στα μαθήματα / στο πανεπιστήμιο.»

- **Γνώση = εμπειρία**

«Το πώς να δουλεύεις σε μια ομάδα ή πώς να αντιμετωπίζεις έναν πελάτη.»

- **Γνώση = δεξιότητες**

«Πώς να χρησιμοποιώ το Excel, πώς να οδηγώ, πώς να φτιάχνω κοκτέιλ.»

- **Γνώση = θεωρία + πράξη μαζί**

«Να ξέρω τη θεωρία για τον τουρισμό αλλά και να μπορώ να δουλέψω σε ρεσεψιόν.»

- **Γνώση = προσωπική σοφία**

«Το να ξέρεις πότε να μιλήσεις και πότε να σιωπάσεις.»

- **Γνώση = πολιτισμός**

«Το να ξέρεις ξένες γλώσσες, ήθη κι έθιμα άλλων χωρών.»



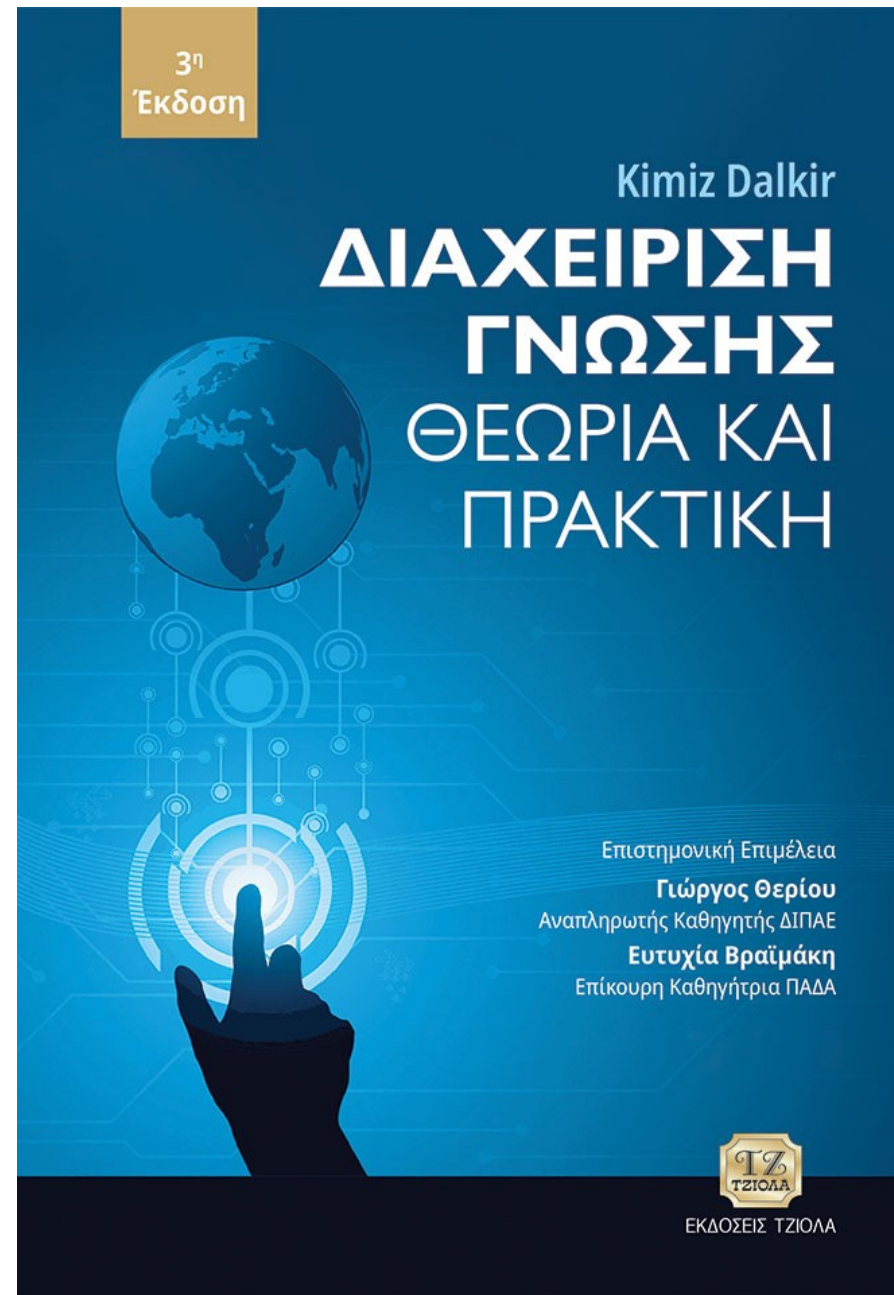
# Γιατί είναι σημαντικό το μάθημα της Διαχείρισης Γνώσης;

- Δείχνει πώς η γνώση μπορεί να μετατραπεί σε στρατηγικό πλεονέκτημα.
- Εξηγεί τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί αποφεύγουν την απώλεια τεχνογνωσίας (π.χ. όταν αποχωρούν εργαζόμενοι).
- Καλλιεργεί δεξιότητες για διαμοιρασμό γνώσης, συνεργασία και καινοτομία.
- Ενισχύει την αποτελεσματικότητα μέσα από την επαναχρησιμοποίηση καλών πρακτικών και τη μείωση λαθών.
- Συνδέει τεχνολογία, ανθρώπους και στρατηγική, προσφέροντας μια ολιστική ματιά στη σύγχρονη διοίκηση.



# ΒΙΒΛΙΟ

Dalkir, K. (2021).  
*Διαχείριση γνώσης.*  
Εκδόσεις Α. Τζιόλα &  
Υιοί Α.Ε.



# ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Ατομική εργασία (Υποχρεωτική, μέγεθος: περίπου 3 σελίδες): 30%
  - Υποβολή Εργασίας μέσω e-class: 5/11/2025
- Τελική εξέταση: 70%



# ΑΤΟΜΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θα κληθείτε να επιλέξετε ανάμεσα σε δύο μελέτες περίπτωσης:

- 1. Ψηφιοποίηση γνώσης σε ξενοδοχειακή αλυσίδα**
- 2. Αποτυχία έργου λόγω κακής διαχείρισης γνώσης  
(τραπεζικός τομέας)**



# Η ΓΝΩΣΗ

Η γνώση διαφέρει από **δεδομένα** και **πληροφορίες**.

- *Δεδομένα* = απλές καταγραφές γεγονότων (π.χ. αριθμοί, ονόματα).
- *Πληροφορίες* = επεξεργασμένα δεδομένα που αποκτούν νόημα (π.χ. οι πωλήσεις ενός μήνα).
- *Γνώση* = η εσωτερική κατανόηση που έχει ένα άτομο όταν συνδέει πληροφορίες με εμπειρία, κρίση και αξίες.



# ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΓΝΩΣΗΣ

- **Δεδομένα:** «Ο πελάτης του δωματίου 305 έμεινε τρεις νύχτες και κατανάλωσε δύο δείπνα στο εστιατόριο.»
- **Πληροφορίες:** «Οι πελάτες που μένουν πάνω από δύο νύχτες τείνουν να χρησιμοποιούν περισσότερο το εστιατόριο του ξενοδοχείου.»
- **Γνώση:** «Αν προτείνουμε ειδική προσφορά δείπνου στους πελάτες που μένουν πάνω από δύο νύχτες, θα αυξήσουμε τα έσοδα του εστιατορίου.»



# ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΣΗ

- Η γνώση δεν είναι απλή καταγραφή ή στατιστικό, αλλά συνδυασμός εμπειρίας + κρίσης + αξιοποίησης πληροφορίας για δράση!



# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

- Όταν ερωτώνται, τα περισσότερα στελέχη συχνά δηλώνουν ότι το σημαντικότερο στοιχείο του ενεργητικού τους είναι η γνώση των εργαζομένων τους.
- Προσθέτουν επίσης ότι δεν έχουν ιδέα πώς να διαχειριστούν τη γνώση αυτή.

Ωστόσο, η αδυναμία αξιοποίησης της οργανωσιακής γνώσης συνεπάγεται απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μειωμένη καινοτομία και επανάληψη λαθών.

**Αντίθετα, η συστηματική Διαχείριση Γνώσης, δηλαδή η ικανότητα να δημιουργούμε, να μοιραζόμαστε και να αξιοποιούμε τη γνώση καθορίζει την ανταγωνιστικότητα, την καινοτομία και τη βιωσιμότητα!!!**



# ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ;

- Η ΔΓ είναι η **συστηματική**, ρητή και μελετημένη ανάπτυξη, ανανέωση και εφαρμογή της γνώσης, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης ως προς τη γνώση, καθώς και της απόδοσης που προέρχεται από το ενεργητικό γνώσης (K. Wiig).
- Η ΔΓ είναι η **διεργασία** της σύλληψης της συλλογικής εμπειρογνωσίας μιας εταιρείας, όπου και αν βρίσκεται αυτή: σε βάσεις δεδομένων, σε έγγραφα, στο μυαλό των ατόμων – και του διαμοιρασμού της εκεί όπου θα έχει ως αποτέλεσμα το μέγιστο όφελος (Hibbard).
- Μια συστηματική προσέγγιση για τη διαχείριση της χρήσης των πληροφοριών, ώστε να επιτυγχάνεται μια συνεχής ροή γνώσεων στα σωστά άτομα, στη σωστή χρονική στιγμή, συμβάλλοντας στην **αποδοτική και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων** στις καθημερινές επιχειρηματικές δραστηριότητες (Payne & Britton, 2010).

# ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ;

Η Διαχείριση Γνώσης (ΔΓ) είναι το σύνολο των διαδικασιών και πρακτικών που στοχεύουν:

- Στη δημιουργία νέας γνώσης.
- Στην αποθήκευση και οργάνωση γνώσης ώστε να είναι προσβάσιμη.
- Στον διαμοιρασμό της γνώσης μεταξύ ατόμων και ομάδων.
- Στην επαναχρησιμοποίηση και αξιοποίησή της για λήψη αποφάσεων, καινοτομία και βελτίωση της απόδοσης.

# ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ;

Με απλά λόγια:

- Η Διαχείριση Γνώσης σημαίνει να κάνουμε τη σωστή γνώση διαθέσιμη στο σωστό άτομο, τη σωστή στιγμή, ώστε να ληφθούν οι καλύτερες δυνατές αποφάσεις.

# ΑΠΟ ΤΟ ΦΥΣΙΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΣΤΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΓΝΩΣΗΣ

**Η παραδοσιακή έμφαση στο φυσικό ενεργητικό:**

- Στο παρελθόν, η αξία ενός οργανισμού μετριόταν κυρίως από τα **φυσικά του περιουσιακά στοιχεία**: κτήρια, μηχανές, πρώτες ύλες, κεφάλαιο.
- Η βιομηχανική εποχή στηρίχτηκε στην παραγωγή και στη μαζική χρήση φυσικών πόρων.
- Παράδειγμα: Μια χαλυβουργία του 20ού αιώνα θεωρούσε ότι το πιο σημαντικό της «όπλο» ήταν οι εγκαταστάσεις και τα εργοστάσιά της.



# ΑΠΟ ΤΟ ΦΥΣΙΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΣΤΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΓΝΩΣΗΣ

## Παραδείγματα φυσικού ενεργητικού:

- Κτήρια (γραφεία, εργοστάσια, ξενοδοχεία).
- Εξοπλισμός & μηχανήματα (γραμμές παραγωγής, υπολογιστές).
- Οχήματα (φορτηγά, αεροπλάνα, πλοία).
- Γη και πρώτες ύλες (πετρέλαιο, μέταλλα, τρόφιμα).
- Χρηματικά διαθέσιμα και αποθέματα.



# ΑΠΟ ΤΟ ΦΥΣΙΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΣΤΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΓΝΩΣΗΣ

## Η στροφή στην οικονομία της γνώσης

- Με την παγκοσμιοποίηση, την τεχνολογία και τις ταχείες αλλαγές, το **φυσικό ενεργητικό δεν αρκεί** για να δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Οι εταιρείες διαπιστώνουν ότι η **γνώση** (τεχνογνωσία, καινοτομία, δημιουργικότητα εργαζομένων) είναι το βασικό κεφάλαιο.
- Παράδειγμα: Η Apple δεν ξεχωρίζει για τα εργοστάσιά της (που τα έχουν κι άλλες εταιρείες), αλλά για τη **γνώση-καινοτομία** στο design, το λογισμικό και το marketing.



# ΑΠΟ ΤΟ ΦΥΣΙΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΣΤΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΓΝΩΣΗΣ

Τι σημαίνει «ενεργητικό γνώσης»

- Περιλαμβάνει τη **συλλογική εμπειρία**, τις **δεξιότητες** και τη **δημιουργικότητα** των εργαζομένων.
- Είναι άυλο, δύσκολο να μετρηθεί, αλλά πολύτιμο γιατί μπορεί να ανανεώνεται και να πολλαπλασιάζεται όταν μοιράζεται.
- Χρειάζεται **διαχείριση γνώσης (KM)** για να μη χάνεται (π.χ. όταν κάποιος παραιτείται ή συνταξιοδοτείται).



# ΑΠΟ ΤΟ ΦΥΣΙΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΣΤΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΓΝΩΣΗΣ

Φυσικό Ενεργητικό **vs.** Ενεργητικό Γνώσης:

- Το φυσικό ενεργητικό είναι υλικό και φθείρεται με τον χρόνο.
- Το ενεργητικό γνώσης είναι άυλο (π.χ. τεχνογνωσία, καινοτομία, φήμη, brand, εμπειρία εργαζομένων) και μπορεί να πολλαπλασιάζεται όταν μοιράζεται.



# ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΛΙΚΗ ΣΤΗΝ ΑΥΛΗ ΑΞΙΑ

- Σήμερα, οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες έχουν μεγαλύτερη (χρηματιστηριακή) αξία από τα **άυλα περιουσιακά στοιχεία** (brand, τεχνογνωσία, πνευματική ιδιοκτησία, ανθρώπινο κεφάλαιο) παρά από τα υλικά.
- Παράδειγμα: Μια ξενοδοχειακή αλυσίδα μπορεί να έχει εντυπωσιακά κτήρια, αλλά το **πραγματικό της πλεονέκτημα** είναι η γνώση του προσωπικού στο να προσφέρει εξατομικευμένη εμπειρία πελάτη.



# ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΛΙΚΗ ΣΤΗΝ ΑΥΛΗ ΛΕΙΑ: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

## 1. Σύστημα κρατήσεων SABRE έναντι αεροπλάνων

- Στη δεκαετία του 1960 η **American Airlines** ανέπτυξε το **SABRE (Semi-Automated Business Research Environment)**, το πρώτο μεγάλο σύστημα ηλεκτρονικών κρατήσεων.
- Μέχρι τότε το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** των αεροπορικών εταιρειών βασιζόταν στα **φυσικά τους περιουσιακά στοιχεία**: στόλος αεροπλάνων, αεροδρόμια, δρομολόγια.
- Με το SABRE, το πλεονέκτημα μετακινήθηκε στο **πληροφοριακό σύστημα**: η εταιρεία που μπορούσε να **διαχειριστεί καλύτερα τη ροή πληροφορίας** (κρατήσεις, εισιτήρια, διαθέσιμες θέσεις) είχε στρατηγικό όφελος.
- Δηλαδή, η αξία δεν ήταν πλέον μόνο στο **αεροπλάνο** (φυσικό ενεργητικό), αλλά και στη **γνώση / τεχνολογία** που έκανε την επιχείρηση πιο αποδοτική.

Η American Airlines απέκτησε τεράστιο μερίδιο αγοράς όχι επειδή είχε τα περισσότερα αεροπλάνα, αλλά επειδή οι ταξιδιωτικοί πράκτορες προτιμούσαν το SABRE που έδινε γρήγορη και αξιόπιστη πληροφόρηση.



# ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΛΙΚΗ ΣΤΗΝ ΑΥΛΗ ΛΕΙΑ: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

## 2. Δικαιώματα πελατών και κουπόνια

- Στη σύγχρονη εποχή, οι αεροπορικές έχουν ομογενοποιηθεί: παρόμοιοι στόλοι, παρόμοια δρομολόγια, παρόμοιες τιμές.
- Ο ανταγωνισμός μετατοπίζεται στην εμπειρία πελάτη και στη διαχείριση γνώσης/πληροφορίας.
- Όταν μια πτήση καθυστερεί, οι επιβάτες γνωρίζουν πλέον τα **δικαιώματά τους** (π.χ. αποζημίωση, κουπόνια, διαμονή). Αυτή η γνώση είναι διαθέσιμη σε όλους (μέσω διαδικτύου, εφαρμογών).
- Εάν η εταιρεία **δεν ανταποκριθεί σωστά** (π.χ. δεν ενημερώσει άμεσα, δεν προσφέρει κουπόνια), η **ικανοποίηση πελατών μειώνεται δραματικά**.

Ένας επιβάτης που περιμένει 4 ώρες σε αεροδρόμιο χωρίς ενημέρωση θα εκφράσει δυσαρέσκεια σε social media → η ζημιά στη φήμη της εταιρείας μπορεί να κοστίσει περισσότερο από την αποζημίωση.



# ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΛΙΚΗ ΣΤΗΝ ΑΥΛΗ ΛΕΙΑ: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

## 3. Σύνδεση με έσοδα και ικανοποίηση πελατών

- Έρευνες δείχνουν ότι η **ικανοποίηση πελατών στις αεροπορικές** είναι στα χαμηλότερα επίπεδα τα τελευταία χρόνια.
- Αιτίες: καθυστερήσεις, υπερκρατήσεις (overbooking), κακή εξυπηρέτηση σε περιπτώσεις προβλημάτων.
- Αντίθετα, οι εταιρείες που χρησιμοποιούν έξυπνα τα **συστήματα πληροφορίας και γνώσης** (real-time ενημέρωση, αυτοματοποιημένη παροχή κουπονιών, mobile apps) καταφέρνουν να διατηρούν υψηλότερη πιστότητα πελατών.
- **Παράδειγμα:** Η Delta επένδυσε σε εφαρμογή που ενημερώνει άμεσα για καθυστερήσεις και εκδίδει ηλεκτρονικά κουπόνια → λιγότερα παράπονα, μεγαλύτερη εμπιστοσύνη.



# ΕΠΟΜΕΝΩΣ...

- Η μετάβαση από το φυσικό στο ενεργητικό γνώσης σηματοδοτεί τη στροφή από την οικονομία της βιομηχανικής παραγωγής στην οικονομία της γνώσης.
- Στον σύγχρονο οργανισμό, η μακροχρόνια βιωσιμότητα δεν εξαρτάται από τις μηχανές ή τις πρώτες ύλες, αλλά από την ικανότητά του να δημιουργεί, να μοιράζεται και να αξιοποιεί τη γνώση των ανθρώπων του.



# ΟΙ 3 ΓΕΝΙΕΣ ΤΗΣ ΔΓ

- 1η Γενιά (τέλη 1990 – αρχές 2000) → **Τεχνολογική προσέγγιση**
  - «μακάρι να γνωρίζαμε όσα γνωρίζουμε». [ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ](#)
- 2η Γενιά (2000–2010) → **Οργανωσιακή/ανθρώπινη προσέγγιση**
  - «μακάρι να γνωρίζαμε ποιος γνωρίζει». [ΑΤΟΜΑ](#)
- 3η Γενιά (2010–σήμερα) → **Στρατηγική καινοτομίας**
  - «μακάρι να μπορούσαμε να οργανώσουμε τη γνώση...».

[ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ](#)

# ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ (KNOWLEDGE AGE)

- Ο όρος αναφέρεται στη σημερινή φάση της κοινωνικο-οικονομικής ανάπτυξης, όπου το **σημαντικότερο κεφάλαιο** δεν είναι οι φυσικοί πόροι ή το χρήμα, αλλά η **γνώση και η πληροφορία**.
- Μετά τη γεωργική και τη βιομηχανική εποχή, ζούμε σε μια **οικονομία της γνώσης**, όπου η αξία δημιουργείται από **ιδέες, καινοτομία, τεχνογνωσία και ανθρώπινο κεφάλαιο**.
- Οι οργανισμοί που ξεχωρίζουν είναι αυτοί που μπορούν να **παράγουν, να μοιράζονται και να αξιοποιούν** γρήγορα τη γνώση.
- **Παράδειγμα:** Η Google και η Microsoft δεν βασίζονται σε εργοστάσια, αλλά στη γνώση των ανθρώπων τους και στη συνεχή καινοτομία.



# ΔΙΑΜΟΙΡΑΣΜΟΣ ΓΝΩΣΗΣ (KNOWLEDGE SHARING)

- Είναι η διαδικασία με την οποία η γνώση ενός ατόμου ή ομάδας μεταφέρεται σε άλλους μέσα στον οργανισμό.
- Περιλαμβάνει τόσο την ρητή γνώση (π.χ. εγχειρίδια, βάσεις δεδομένων, έγγραφα), όσο και την άρρητη γνώση (π.χ. mentoring, συζητήσεις, συνεργασία).
- Προϋποθέτει κουλτούρα εμπιστοσύνης: οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώθουν ότι μοιραζόμενοι γνώση δεν «χάνουν δύναμη», αλλά συμβάλλουν στο κοινό καλό.
- **Παράδειγμα:** Σε ένα ξενοδοχείο, ένας σερβιτόρος μοιράζεται με νέους συναδέλφους τεχνικές για να χειρίζονται δύσκολους πελάτες.



# ΕΠΑΝΑΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΓΝΩΣΗΣ (KNOWLEDGE REUSE)

- Είναι η ικανότητα ενός οργανισμού να αξιοποιεί υπάρχουσα γνώση ξανά και ξανά σε νέα έργα, χωρίς να «ανακαλύπτει τον τροχό από την αρχή».
- Σημαίνει ότι η γνώση που έχει παραχθεί και καταγραφεί είναι προσβάσιμη, οργανωμένη και εφαρμόσιμη.
- Μειώνει κόστος, χρόνο και λάθη, αφού βασίζεται σε ήδη δοκιμασμένες λύσεις.
- **Παράδειγμα:** Μια τράπεζα που έχει τεκμηριώσει τα βήματα για επιτυχημένη υλοποίηση συστήματος e-banking, χρησιμοποιεί το ίδιο know-how σε επόμενο έργο, αποφεύγοντας τα λάθη του παρελθόντος.



# ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η ΔΓ δεν ανήκει αποκλειστικά σε μία επιστήμη, αλλά **αντλεί θεωρίες, εργαλεία και μεθόδους από πολλά πεδία**. Αυτό είναι και η δύναμή της, γιατί συνδέει διαφορετικές προσεγγίσεις για να κατανοήσει και να αξιοποιήσει τη γνώση.

**Κύριοι επιστημονικοί κλάδοι που συνεισφέρουν:**

- **Διοίκηση Επιχειρήσεων & Στρατηγική** → πώς η γνώση γίνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Πληροφοριακά Συστήματα & Τεχνολογία** → συστήματα ΚΜ, βάσεις δεδομένων, data analytics.
- **Οργανωσιακή Συμπεριφορά & Ψυχολογία** → κίνητρα εργαζομένων για διαμοιρασμό γνώσης, οργανωσιακή κουλτούρα.
- **Εκπαίδευση & Μάθηση** → πώς μετατρέπεται η γνώση σε μάθηση και καινοτομία (organizational learning).
- **Βιβλιοθηκονομία & Επιστήμη της Πληροφορίας** → μεθοδολογίες ταξινόμησης, αποθήκευσης και αναζήτησης πληροφορίας.
- **Οικονομικά & Καινοτομία** → η γνώση ως άυλο κεφάλαιο και μοχλός ανάπτυξης.

# ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ



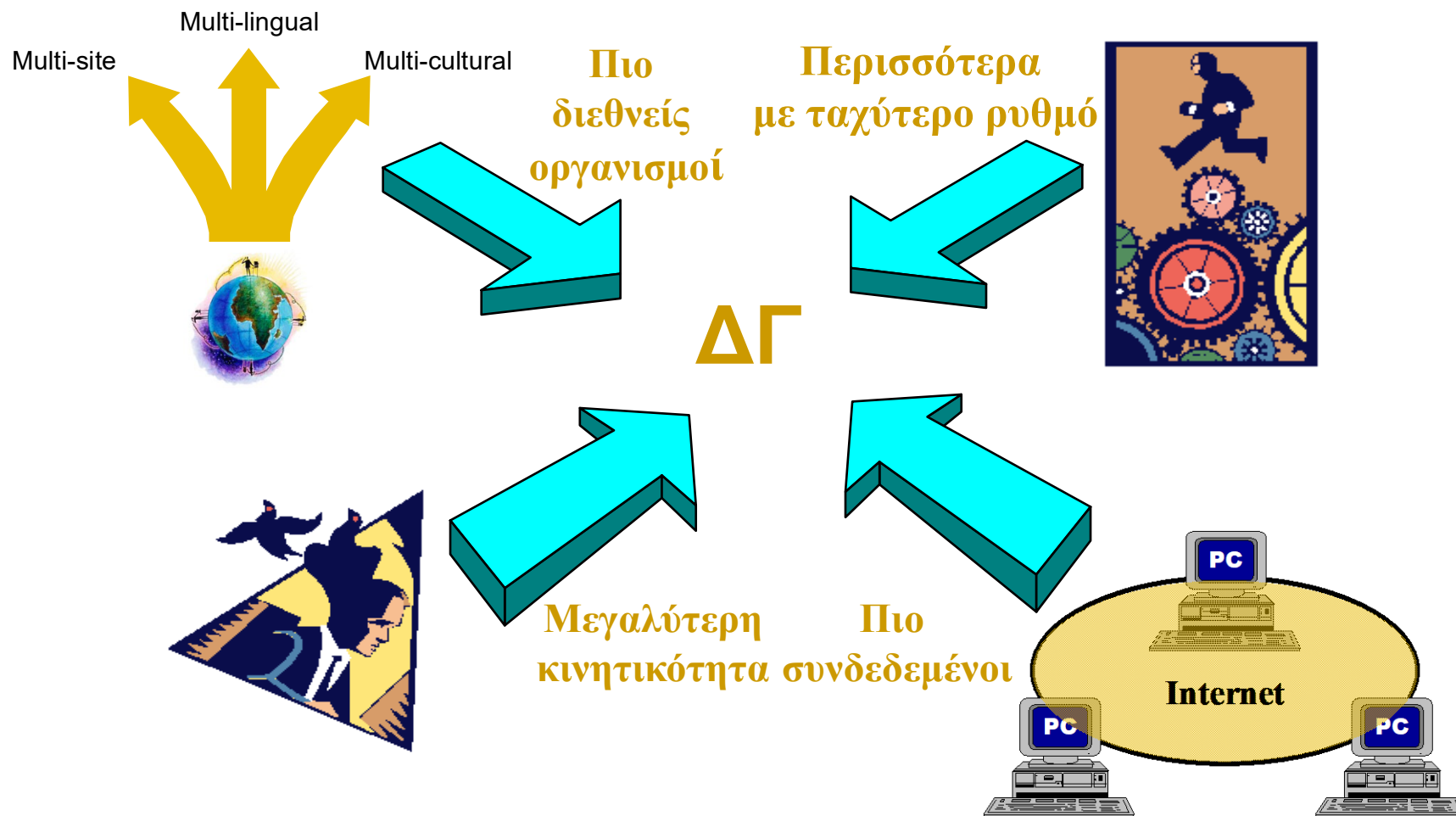
# ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

**Παράδειγμα:** Σε μια ξενοδοχειακή αλυσίδα, η τεχνολογία (IT) παρέχει την πλατφόρμα, η διοίκηση θέτει τη στρατηγική, οι εργαζόμενοι μοιράζονται εμπειρίες, και η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει αν η γνώση θα κυκλοφορεί ή θα «κλειδώνεται». Όλα αυτά δείχνουν τη διεπιστημονικότητα της ΔΓ.

Η Διαχείριση Γνώσης είναι από τη φύση της διεπιστημονική, καθώς η γνώση δεν είναι μόνο πληροφορία ή τεχνολογία, αλλά και ανθρώπινη συμπεριφορά, μάθηση και στρατηγική επιλογή. Γι' αυτό και η μελέτη της απαιτεί συνεργασία πολλών επιστημονικών πεδίων.



# ΣΗΜΕΡΙΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



# ΣΗΜΕΡΙΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον, η γνώση που καλούμαστε να χειριστούμε δεν είναι μόνο **αντικειμενικά δεδομένα** (νούμερα, μετρήσεις, στατιστικά), αλλά και **υποκειμενικά στοιχεία**, δηλαδή αυτά που προκύπτουν από:

- **Εμπειρία:** π.χ. πώς ένας εργαζόμενος λύνει ένα πρόβλημα που δεν έχει «σωστή» απάντηση.
- **Διαισθητική κρίση:** αποφάσεις που παίρνονται με βάση αίσθηση ή εκτίμηση.
- **Απόψεις/αντιλήψεις:** διαφορετικά άτομα μπορεί να βλέπουν το ίδιο ζήτημα με άλλο πρίσμα.
- **Αξίες/κουλτούρα:** το πώς επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων και τον τρόπο που μοιραζόμαστε γνώση.



# ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΗ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ

Το σημερινό εργασιακό περιβάλλον είναι πιο σύνθετο, εξαιτίας της αύξησης του αριθμού των **υποκειμενικών** στοιχείων γνώσης που πρέπει να παρακολουθούμε καθημερινά.

- Καθημερινό φιλτράρισμα περισσότερων από 200 emails, φαξ και μηνυμάτων φωνητικού ταχυδρομείου – πώς τίθενται προτεραιότητες;
- Οι εργαζόμενοι γνώσης χρειάζεται να σκέφτονται γρήγορα, διαθέτοντας ελάχιστο χρόνο.
- Η διαχείριση γνώσης αποτελεί την απάντηση στην πρόκληση της διαχείρισης ενός τόσο πολύπλοκου και υπερφορτωμένου με πληροφορίες εργασιακού περιβάλλοντος.
  - Η «επιστήμη της πολυπλοκότητας».
  - Η γνώση και η αύξηση αναποτελεσματικότητας ή αταξίας έχουν αντίστροφη σχέση.

# ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΗ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ

## Παράδειγμα:

Σε μια ομάδα project για ανάπτυξη νέου προϊόντος:

- Τα **αντικειμενικά στοιχεία** είναι τα δεδομένα αγοράς, οι πωλήσεις, τα κόστη.
- Τα **υποκειμενικά στοιχεία** είναι οι ιδέες, οι προτάσεις, οι δημιουργικές λύσεις, οι εμπειρίες των μελών.

Όσο πιο σύνθετο είναι το περιβάλλον, τόσο περισσότερα τέτοια «υποκειμενικά» στοιχεία παράγονται και πρέπει να ληφθούν υπόψη, κάτι που κάνει τη Διαχείριση Γνώσης πιο δύσκολη αλλά και πιο κρίσιμη.



# ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ



Κατά την αρχαιότητα στο Περού, οι Ίνκας χρησιμοποιούσαν σκοινιά με κόμπους που ονομάζονταν «khipou» για την καταγραφή των οικονομικών δραστηριοτήτων τους.

Οι κόμποι και οι αποστάσεις τους αναπαριστούσαν **αριθμούς και πληροφορίες**. Λειτουργούσαν σαν ένα είδος **λογιστικού και πληροφοριακού συστήματος**.

**Χρήσεις:**

- Καταγραφή **φορολογίας** και εισφορών.
- Αποθήκευση **οικονομικών συναλλαγών** (π.χ. προϊόντα, σιτηρά, ζώα).
- Απογραφή πληθυσμού.
- Διοίκηση αυτοκρατορίας (κεντρικός έλεγχος).

# ΣΗΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΓ

- Δείχνει ότι ακόμη και χωρίς γραπτή γλώσσα, οι κοινωνίες έβρισκαν τρόπους να **κωδικοποιήσουν, να αποθηκεύσουν και να μεταδώσουν γνώση.**
- Είναι από τα **πρώτα παραδείγματα "εξωτερικευμένης γνώσης"** (δηλαδή μετατροπή πληροφορίας από νοητική μνήμη σε φυσική μορφή).
- Σήμερα θα λέγαμε ότι ήταν ένα **«σύστημα δεδομένων»** που βοηθούσε τους Ίνκας να διαχειριστούν την τεράστια αυτοκρατορία τους.

Όπως οι Ίνκας χρησιμοποιούσαν τα κηίρου για να αποθηκεύουν οικονομικές πληροφορίες, έτσι και οι σύγχρονοι οργανισμοί χρησιμοποιούν βάσεις δεδομένων και πληροφοριακά συστήματα για να καταγράφουν και να μοιράζονται γνώση. Η βασική ανάγκη – να μην χαθεί η κρίσιμη πληροφορία – παραμένει ίδια, απλώς αλλάζει το μέσο.



# ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΣΤΗ ΔΓ

Το **πλαίσιο αναφοράς** είναι το **θεωρητικό και πρακτικό υπόβαθρο** μέσα στο οποίο μελετάμε, κατανοούμε και εφαρμόζουμε τη Διαχείριση Γνώσης.

- Με άλλα λόγια, είναι το **σύνολο των παραγόντων, εννοιών και διαστάσεων** που μας βοηθούν:
- να ορίσουμε τι εννοούμε με «γνώση» και «ΔΓ» σε έναν οργανισμό,
- να δούμε πώς επηρεάζουν το περιβάλλον, η τεχνολογία, η στρατηγική και η κουλτούρα,
- να συνδέσουμε τη θεωρία με την πράξη,
- και να καθοδηγήσουμε τις πρακτικές ΔΓ (δημιουργία, αποθήκευση, διαμοιρασμός, επαναχρησιμοποίηση γνώσης).



# ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΣΤΗ ΔΓ

**Παράδειγμα:** Σε μια εταιρεία ξενοδοχείων, η διοίκηση θέλει να εφαρμόσει πρακτικές Διαχείρισης Γνώσης για να βελτιώσει την εμπειρία των πελατών.

- **Πλαίσιο αναφοράς:**
  - *Γνώση:* Πληροφορίες για τις ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών, οι εμπειρίες του προσωπικού, τα δεδομένα κρατήσεων.
  - *Περιβάλλον:* Ο έντονος ανταγωνισμός στον τουρισμό.
  - *Τεχνολογία:* Το CRM σύστημα (Customer Relationship Management) όπου καταγράφονται σχόλια και προτιμήσεις.
  - *Στρατηγική:* Η εταιρεία στοχεύει στη διαφοροποίηση μέσω υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης.
  - *Κουλτούρα:* Ενθάρρυνση του προσωπικού να μοιράζεται εμπειρίες και καλές πρακτικές.
- Έτσι, το πλαίσιο αναφοράς τους βοηθά να καταλάβουν **πώς θα ορίσουν, θα αποθηκεύσουν και θα μοιραστούν** τη γνώση, ώστε να βελτιωθεί η συνολική απόδοση.



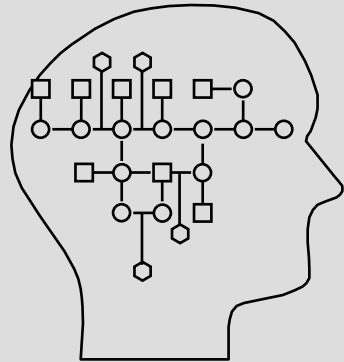
# ΤΥΠΟΙ ΓΝΩΣΗΣ

- **Ρητή (explicit):** μπορεί να καταγραφεί, κωδικοποιηθεί και αποθηκευτεί (π.χ. εγχειρίδια οδηγιών, διαδικασίες, μια παρουσίαση PowerPoint, ένας κανονισμός.).
- **Άρρητη (tacit):** δύσκολα εκφράζεται, βασίζεται στην εμπειρία, διαίσθηση, δεξιότητες και νοοτροπίες (π.χ. πώς να χειριστείς έναν δύσκολο πελάτη).

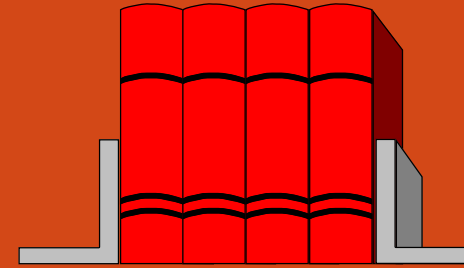


# ΡΗΤΗ ΕΝΑΝΤΙ ΑΡΡΗΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

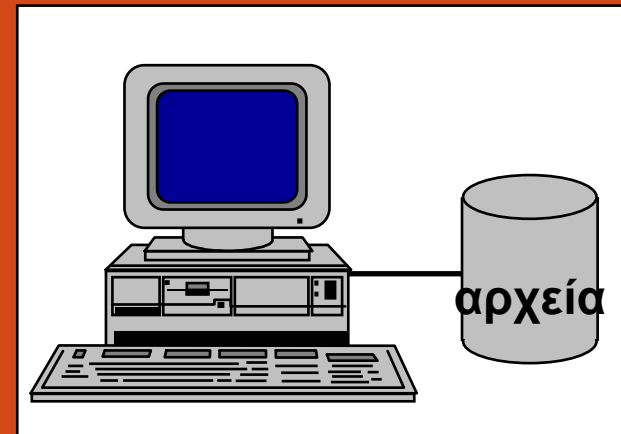
Άρρητη Γνώση



ενεργή



Ρητή Γνώση



παθητική

# ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Ζούμε στην **Εποχή της Γνώσης**, όπου ο πλούτος βασίζεται σε ιδέες και δεξιότητες.
- Για να αξιοποιηθεί αυτός ο πλούτος, χρειάζεται **διαμοιρασμός** μεταξύ εργαζομένων και τμημάτων.
- Η αξία πολλαπλασιάζεται όταν επιτυγχάνεται η **επαναχρησιμοποίηση**, ώστε η γνώση να μη χάνεται αλλά να επενδύεται ξανά.
- Η **ρητή γνώση** είναι “εύκολα μοιράσιμη” και αποθηκεύεται σε υλικά μέσα, ενώ η **άρρητη γνώση** είναι “βιωμένη” και μεταδίδεται μέσα από εμπειρία, επικοινωνία και αλληλεπίδραση.



# Τέλος μαθήματος!

## Απορίες;

