



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Ενότητα 8:

Οργανωσιακή Μνήμη, Ομάδα ΔΓ & Μελλοντικές Προκλήσεις

Δρ. Εύα Μαυράκη

Email: evamavraki@hmu.gr

Κίνδυνος απώλειας γνώσης

- Ιδιαίτερα αυξημένος στις επιχειρήσεις μικρού προς μεσαίου μεγέθους.
 - Συνήθως έχουν λιγότερους από 500 εργαζόμενους.
 - Είναι λιγότερο πιθανό να υπάρχει αλληλοεπικάλυψη εμπειρίας και δεξιοτήτων.
 - Η αποχώρηση των μεγαλύτερων σε ηλικία, παλαιότερων εργαζόμενων μπορεί να οδηγήσει σε ανεπανόρθωτη απώλεια γνώσης.
- Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι φθάνουν σε ηλικία συνταξιοδότησης.
- Μόνο οι μισοί από τους παγκόσμιους οργανισμούς εφαρμόζουν μια επίσημη διεργασία ή ένα σχέδιο μεταφοράς της γνώσης.

Σημαντική γνώση

- Ως σημαντική γνώση ορίζεται η γνώση που έχει **στρατηγική σημασία** για τον οργανισμό, δηλαδή επηρεάζει άμεσα την επιτυχία, την ανταγωνιστικότητα και τη λειτουργική συνέχεια του οργανισμού. Διατρέχει υψηλό κίνδυνο να χαθεί (συνήθως επειδή βρίσκεται στην κατοχή ενός ή ελάχιστων ατόμων).

Η σημαντική γνώση:

- λειτουργεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,
- επιτρέπει στον οργανισμό να λύσει σύνθετα προβλήματα,
- στηρίζει τη λήψη αποφάσεων,
- διατηρεί τη συνέχεια όταν υπάρχει προσωπικό turnover,
- προστατεύει την οργανωσιακή “μνήμη”.

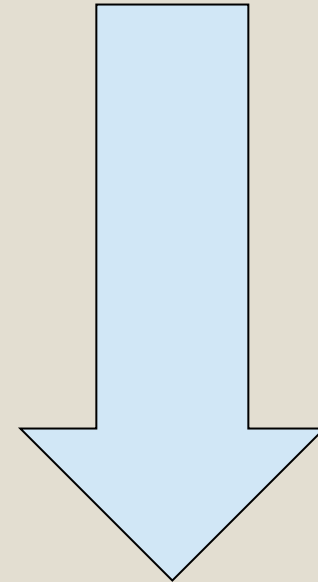


Οι Πέντε Τύποι Κρίσιμης Γνώσης

- 1) **Θεματική εμπειρογνωσία:** Ό,τι αφορά τεχνική γνώση, εξειδίκευση, skills που δεν αποκτώνται εύκολα. Παράδειγμα: ένας senior μηχανικός με μοναδική εμπειρία.
- 2) **Γνώση των επιχειρηματικών σχέσεων και κοινωνικών δικτύων:** Περιλαμβάνει σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές, stakeholders, άτομα δίκτυα που διευκολύνουν τη δουλειά, προσωπικές επαφές που έχουν “εμπιστοσύνη”. Αν χαθεί, χάνεται μαζί και “κοινωνικό κεφάλαιο”.
- 3) **Οργανωσιακή γνώση και ιδρυματική μνήμη:** Π.χ. πώς λύθηκαν παλιότερα προβλήματα, προηγούμενες στρατηγικές, τι έχει δουλέψει και τι όχι. Αυτό διασφαλίζει ότι ο οργανισμός δεν “ξανακάνει τα ίδια λάθη”.
- 4) **Γνώση συστημάτων, διεργασιών και αλυσίδων αξίας:** Γνώση για workflow, διαδικασίες, κρίσιμα εργαλεία και συστήματα, τα σημεία όπου μια διεργασία μπορεί να “κολλήσει”. Απαραίτητη για την καθημερινή λειτουργία.
- 5) **Γνώση διακυβέρνησης:** Περιλαμβάνει κανονιστικές απαιτήσεις, πολιτικές, compliance, εσωτερικό έλεγχο. Απώλεια αυτής της γνώσης μπορεί να οδηγήσει σε κινδύνους, πρόστιμα ή νομικά προβλήματα.

Τα Βασικά Στάδια της ΔΓΣ

- Η **Διαχείριση της Γνωσιακής Συνέχειας (ΔΓΣ)** είναι μια διεργασία που κατευθύνεται από την ανώτατη διοίκηση.
 - Η διοίκηση πρέπει να διασφαλίζει την παροχή επαρκών πόρων στις δραστηριότητες της ΔΓΣ.
 - Πρέπει να εξασφαλίζεται από τη διοίκηση ο απαραίτητος χρόνος και χώρος για τη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων της ΔΓΣ.
 - Σε περιβάλλοντα όπου υπάρχουν συνδικαλιστικά σωματεία, οι εκπρόσωποί τους πρέπει να συμμετέχουν στον διάλογο.



Τα Βασικά Στάδια της ΔΓΣ/2

1. Εντοπισμός της γνώσης που βρίσκεται σε κίνδυνο.
2. Εντοπισμός της θέσης ή των δεξαμενών της γνώσης αυτής.
3. Εντοπισμός των δεκτών της γνώσης αυτής.
4. Επιλογή του καλύτερου μηχανισμού ή καναλιού γνώσης μεταφοράς της γνώσης.
5. Κατάρτιση χρονοπρογράμματος για τη μεταφορά γνώσης.
6. Ανάπτυξη μετρικών για την αποτίμηση της ποιότητας της μεταφοράς γνώσης.
7. Ενημέρωση συμμετεχόντων (εκπαίδευση της ομάδας εάν είναι απαραίτητο).
8. Διεξαγωγή μεταφοράς γνώσης.
9. Επικύρωση της γνώσης που εκμαιοθήκε.
10. Διασφάλιση ότι οι δέκτες μπορούν να εφαρμόσουν τη γνώση.
11. Μέτρηση/αποτίμηση της αποτελεσματικότητας της μεταφοράς γνώσης.
12. Διατήρηση στην οργανωσιακή μνήμη της γνώσης που έχει εκμαιοθεί, με τρόπο ώστε να είναι εύκολη η επαναχρησιμοποίησή της στο μέλλον.

Εντοπισμός της κρίσιμης γνώσης.

- Το πρώτο βήμα στο στάδιο του εντοπισμού είναι να προσδιοριστεί τι σημαίνει «σημαντική γνώση» για κάθε οργανισμό.
- Ως σημαντική γνώση ορίζεται η γνώση που έχει στρατηγική σημασία για τον οργανισμό και διατρέχει υψηλό κίνδυνο να χαθεί.
- Οι περισσότεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν κάποια παραλλαγή του τύπου με τον οποίο προσδιορίζεται η αξία της γνώσης και ο κίνδυνος απώλειας που αυτή αντιμετωπίζει. Συνήθως, πρόκειται για έναν συνδυασμό χαρακτηριστικών της γνώσης, ατομικών χαρακτηριστικών και χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας.

Κριτήρια

- Πόσο μοναδική είναι (υπάρχει μόνο στον συγκεκριμένο οργανισμό);
- Πόσο περιορισμένης διαθεσιμότητας είναι; Υπάρχει μία μοναδική πηγή;
- Σε τι ποσοστό έχει τεκμηριωθεί;
- Πόσο σύνθετη είναι;
- Πόσο συχνά μεταβάλλεται;
- Πόσο δύσκολη είναι η εκμάθησή της;
- Πόσο δύσκολο είναι να προσληφθούν άτομα με αντίστοιχη γνώση;
- Μπορεί να βρεθεί από εξωτερικό συνεργάτη (υπεργολαβία);
- Ποιες είναι οι επιπτώσεις όταν δεν υπάρχει πρόσβαση στη γνώση και όταν δεν γίνεται εφαρμογή της;

Εντοπισμός των δεκτών της γνώσης.

- Τους γνωρίζουμε;
 - Πόσοι είναι;
 - Γνωρίζουμε σήμερα ποιοι θα είναι;
 - Εάν ναι, ποια είναι τα χαρακτηριστικά τους;
- Εάν όχι, μπορεί να δημιουργηθεί ένα γενικό προφίλ;
- Ποια χαρακτηριστικά μπορούν να εντοπιστούν;

Προτεραιότητα στη μεταφορά της κρίσιμης γνώσης.

- Ο προσδιορισμός του εύρους εφαρμογής, περιλαμβάνει την προετοιμασία μιας **λίστας** με τη γνώση που πρόκειται να διατηρηθεί ή όχι.
- Στη συνέχεια, τα στοιχεία από τη λίστα της μεταφοράς γνώσης πρέπει να τεθούν σε **σειρά προτεραιότητας**.

Επιλογή του καλύτερου μηχανισμού ή καναλιού γνώσης μεταφοράς της γνώσης.

- Εάν η γνώση δεν είναι τεκμηριωμένη (άρρητη):
 - Ανασκόπηση μετά τη δράση, νεκροψία έργου, εργαστήρια διδαγμάτων.
 - Κοινότητες πρακτικής, δίκτυα γνώσης.
 - Συνεντεύξεις εξόδου.
 - Βοήθεια από ομότιμους.
 - Αφήγηση ιστοριών, μάθηση ιστοριών.
 - Προσομοίωση.
 - Εναλλαγή θέσεων εργασίας.

Επιλογή του καλύτερου μηχανισμού ή καναλιού γνώσης μεταφοράς της γνώσης/2

- Εάν η γνώση είναι ρητή:
 - Ιστολόγια.
 - Wiki.
 - Ηλεκτρονική μάθηση.
 - Εκπαιδευτικά προγράμματα εξοικείωσης και ενσωμάτωσης των εργαζόμενων.
 - Ενδοδίκτυα και κοινόχρηστοι φάκελοι.
 - Εγχειρίδια διεργασιών, λίστες ελέγχου, βοηθήματα εργασίας.
 - Ανάπτυξη ταξινομιών.

Βασικά χαρακτηριστικά εργαζόμενων

- Διαγενεακή μεταφορά γνώσης.
 - Η ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των γενεών θα συνεχίσει να αποτελεί **δημογραφικό παράγοντα** που επηρεάζει την επιτυχία των πρωτοβουλιών γνωσιακής συνέχειας.
 - Είναι σημαντικό να γίνεται διάκριση μεταξύ των **διαφορετικών προτιμήσεων** ως προς τον διαμοιρασμό γνώσης και ως προς τα **επίπεδα εξοικείωσης** με τις διαφορετικές τεχνικές και τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται για τον σκοπό αυτόν.

Σχεδιασμός της ΔΓΣ

- Πρέπει να γίνει ανάπτυξη ή αναθεώρηση του σχεδιασμού της ΔΓΣ, δηλαδή της μακροπρόθεσμης στρατηγικής ΔΓΣ.
- Καλό είναι να αναπτυχθεί μια στρατηγική ΔΓΣ διάρκειας πέντε ετών που θα περιλαμβάνει έναν οδικό χάρτη διάρκειας ενός έτους για τις βασικές προτεραιότητες.
- Συγκεκριμένες προτάσεις και κατευθυντήριες οδηγίες για τον τρόπο αντιμετώπισης της πολύτιμης και ευάλωτης γνώσης, τόσο της άρρητης όσο και της ρητής.

Η ΔΓΣ πρέπει να είναι περιεκτική

- Ένας άρτιος σχεδιασμός ΔΓΣ πρέπει να καλύπτει τη μεταφορά της γνώσης σε αυτά τα τρία επίπεδα:
 - Στο ατομικό.
 - Στο ομαδικό.
 - Στο οργανωσιακό.
- Έτσι διασφαλίζεται ότι τα στοιχεία της υλικής οργανωσιακής κληρονομιάς αναπτύσσονται, διαμοιράζονται και τροφοδοτούν την εταιρική αποθήκη του διανοητικού κεφαλαίου με συνεχή και απρόσκοπτο τρόπο.

Θεσμοθέτηση

- Μακροπρόθεσμα, η ΔΓΣ πρέπει να προχωρήσει πέρα από το επίπεδο μεταφοράς της γνώσης από άτομο σε άτομο και να ασχοληθεί επίσης με το ομαδικό και το οργανωσιακό επίπεδο.
- Πρέπει να υπάρχει περισσότερη διάχυση της γνώσης μέσα στον οργανισμό, η γνώση αυτή πρέπει να διαμοιράζεται σε παραπάνω από έναν εργαζόμενους και πρέπει να διατηρείται στην οργανωσιακή μνήμη για μελλοντική επαναχρησιμοποίηση.

Παράγοντες διευκόλυνσης και εμπόδια

- Παράγοντες επιτυχίας:
 - Οι επιχειρηματικοί ηγέτες κατευθύνουν τη στρατηγική και τη διεργασία, ενώ συγχρόνως η ΔΓ λειτουργεί ως παράγοντας διευκόλυνσης.
 - Σχεδιασμός της στρατηγικής και της διεργασίας, λαμβάνοντας υπόψη την κατανόηση της κουλτούρας και του γενικότερου κλίματος του οργανισμού.
 - Η συστηματική εκμείωση γνώσης να δομείται ως ένα χρονοθετημένο συμβάν, με σαφείς στόχους, ορόσημα, καθήκοντα και αποτελέσματα.
 - Παροχή πολλαπλών καναλιών για τη σύλληψη της ανεπίσημης γνώσης και διευκόλυνση της διαδικασίας.
 - Ανάπτυξη μιας διεργασίας για τη σύλληψη και τη μεταφορά γνώσης που σχετίζεται με συγκεκριμένους ρόλους.
 - Μόχλευση κοινοτήτων για την κοινωνικοποίηση της γνώσης και για τη σύνδεση των ατόμων με το κατάλληλο περιεχόμενο, τις πληροφορίες και την εμπειρογνώσια.

Παράγοντες διευκόλυνσης (συνέχεια)

- Ενσωμάτωση της γνώσης που έχει εκμαιευθεί σε έγγραφα, σε προγράμματα κατάρτισης και σε πόρους μάθησης.
- Χρήση συστημάτων μέτρησης και ιστοριών επιτυχίας για την απόδειξη της αξίας της επαναχρησιμοποίησης.
- Ανάπτυξη μιας κουλτούρας διαμοιρασμού γνώσης.
- Εδραίωση προγραμμάτων καθοδήγησης.
- Εισαγωγή της ομαδικής εργασίας.

Δυνητικά εμπόδια

- Επίπεδο δυσκολίας, πολυπλοκότητας και απαιτούμενου χρόνου (διάρκεια ολοκλήρωσης μέχρι και δυο έτη).
- Έλλειψη επαρκούς απορροφητικής ικανότητας.
- Έλλειψη εμπιστοσύνης, απουσία προηγούμενης σχέσης, έλλειψη δεσίματος, απουσία κινήτρων.
- Ασυμβατότητα σε κουλτούρες, γλώσσες, εργασιακές αξίες, πλαίσια αναφοράς.
- Η μεταφορά γνώσης θεωρείται ως εργασία μη παραγωγική και χωρίς αξία.

Δυνητικά εμπόδια (συνέχεια)

- Ελάχιστα κίνητρα, ανταμοιβές ή αύξηση του κύρους.
- Η γνώση που μεταφέρεται θεωρείται ότι δεν έχει αξία ή ο κάτοχος της γνώσης δεν θεωρείται αξιόπιστος ή σημαντικός.
- Δυσκολία στην ανοχή απέναντι στα λάθη, στην αναζήτηση βοήθειας, στην παραδοχή ότι κάποιος δεν γνωρίζει κάτι (ταπείνωση).
- Ανικανότητα διατύπωσης της γνώσης που πρέπει να μεταφερθεί.
- Έλλειψη μεθόδων, εργαλείων και υποστήριξης που απαιτούνται για τη μεταφορά της γνώσης.

Συμπέρασμα

- Η Διαχείριση της Γνωσιακής Συνέχειας πρέπει να αποτελεί μέρος της εργαλειοθήκης της διοίκησης σε κάθε οργανισμό.
- Πλέον, είναι απαραίτητο να κοιτάξουμε πέρα από τη δεξαμενή με την ταμπέλα «εργασία» και να ασχοληθούμε με τη δεξαμενή με τον τίτλο «πολύτιμη εμπειρική γνώση».

Η Ιδανική Ομάδα ΔΓ

- Διαθέτει συλλογικά τις ακόλουθες δεξιότητες:
 - Επικοινωνίας.
 - Ηγεσίας.
 - Εμπειρογνωσίας στη μεθοδολογία/στις διεργασίες/στα εργαλεία της ΔΓ.
 - Ικανότητα διαπραγμάτευσης.
 - Ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού.
 - Καλή γνώση του οργανισμού.
 - Συστημική προσέγγιση.
 - Αναλαμβάνει ρίσκα με βάση τη διαίσθηση.

Κυριότερες δεξιότητες ΔΓ

1. Ανάκτηση πληροφοριών
2. Αξιολόγηση/αποτίμηση πληροφοριών
3. Οργάνωση πληροφοριών
4. Ανάλυση πληροφοριών
5. Παρουσίαση πληροφοριών
6. Προστασία πληροφοριών
7. Συνεργασία αναφορικά με τις πληροφορίες

Συγκεκριμένες δεξιότητες

Επίγνωση/εμπειρία επιχείρησης	Δεξιότητες διαχείρισης	Νοητικές και μαθησιακές δεξιότητες
Επιχειρηματικός σχεδιασμός	Διαχείριση αλλαγής	Ικανότητα αντιμετώπισης της αμφισημίας
Επιχειρηματικό πνεύμα	Συντονισμός	Αναλυτική σκέψη
Προνοητική σκέψη	Έλεγχος κόστους	Θέαση της «μεγάλης εικόνας»
Ζητήματα παγκοσμιοποίησης	Χρηματοοικονομική διαχείριση	Εννοιολογική σκέψη
Γνώση κλάδου/τομέα	Ηγεσία	Συναισθηματική νοημοσύνη
Ηγεσία	Μέτρηση των επιπτώσεων της απόδοσης, μέτρηση της αξίας	Αυτοεπίγνωση, αυτοπαρακίνηση, επιμονή, κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων
Οργανωσιακός σχεδιασμός	Διαχείριση ατόμων	Καινοτομία
Οργανωσιακές δεξιότητες	Διαχείριση έργων	Εναλλακτική/ πλάγια σκέψη
Διαχείριση κινδύνου	Ποιοτικός έλεγχος	Οργανωσιακές δεξιότητες
Στρατηγική σκέψη	Ανάπτυξη ομάδας	Πρωτότυπη σκέψη
Στρατηγικός σχεδιασμός	Διαχείριση χρόνου	Γνωστική ενσυναίσθηση
Κατανόηση της αλυσίδας αξίας	Κατάρτιση και ανάπτυξη	Επίλυση προβλημάτων
Οραματισμός	Ανάλυση αναγκών	Θετική σκέψη

Βασικές κατηγορίες ρόλων στη ΔΓ

- Συντονιστής διαχείρισης γνώσης (οργανώνει δράσεις ΚΜ)
- Συντονιστής μάθησης.
- Υπεύθυνος διαχείρισης γνώσης (στρατηγικός ρόλος).
- Ηγέτης/πρωτεργάτης γνώσης (Πρωωθεί την κουλτούρα ΚΜ).
- Πλοηγός γνώσης (πού βρίσκεται η γνώση).
- Συνθέτης γνώσης (Συνδυάζει πληροφορίες).
- Επιμελητής περιεχομένου (Ελέγχει την ποιότητα της γνώσης).
- Αρχιτέκτονας γνώσης (Σχεδιάζει τη δομή των συστημάτων γνώσης).
- Ρόλοι ανθρώπινου δυναμικού (προγράμματα εκπαίδευσης, αξιολόγηση δεξιοτήτων, ανάπτυξη, υποστήριξη κουλτούρας συνεργασίας).
- Κατασκευαστές ιστοσελίδων - πλατφορμών.
- Εκδότης γνώσης (δημοσίευση περιεχομένου: newsletters, reports, best practices, οδηγούς).
- Καθοδηγητές, μέντορες (μεταφέρουν εμπειρία, tacit knowledge, εταιρική κουλτούρα και πρακτικές).
- Γραφείο υποστήριξης γνώσης (αναζήτηση πληροφοριών, τεχνική βοήθεια, χρήση συστημάτων γνώσης).

Βασικές κατηγορίες ρόλων στη ΔΓ

Επομένως υπάρχουν 4 βασικοί ρόλοι στη ΔΓ:

- 1. Στρατηγικοί ρόλοι:** Αρχιτέκτονας γνώσης, Υπεύθυνος ΔΓ
- 2. Λειτουργικοί ρόλοι:** Συντονιστές, Επιμελητές περιεχομένου, Εκδότες γνώσης
- 3. Ρόλοι υποστήριξης:** HR, Mentors, Help Desk
- 4. Ρόλοι κουλτούρας & προώθησης:** Πρωτεργάτης γνώσης, Πλοηγός γνώσης, Συνθέτης γνώσης

Οι Ρόλοι και τα Καθήκοντα της ΔΓ στους Οργανισμούς

- Σχεδιασμός πληροφοριακών συστημάτων (σχεδιασμός, αξιολόγηση ή επιλογή περιεχομένου πληροφοριών, δομές βάσεων δεδομένων, ευρετηρίαση και αναπαράσταση γνώσης, διεπαφές χρήστη, δικτύωση και τεχνολογία).
- Διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων (διατήρηση της ακεραιότητας, της ποιότητας, της επικαιρότητας των δεδομένων, επικαιροποίηση, τροποποίηση, βελτίωση του συστήματος και λειτουργία του συστήματος).
- Διαχείριση πηγών πληροφόρησης (διαχείριση οργανωσιακών πληροφοριακών πόρων, με σκοπό την υποστήριξη των οργανωσιακών στόχων και την υλοποίηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος).

Οι Ρόλοι και τα Καθήκοντα της ΔΓ στους Οργανισμούς

- Κατάρτιση (καθοδήγηση, εκκίνηση κοινοτήτων πρακτικής και υποστήριξη της εκπαίδευσής τους καθ' όλη της διάρκεια ζωής τους, ανατροφοδότηση του εκπαιδευτικού περιεχομένου με διδάγματα και βέλτιστες πρακτικές).
- Υπηρεσίες πληροφόρησης (που ενεργούν ως σύμβουλοι ή οδηγοί πληροφοριών για τους πελάτες: συμβουλευτική, κατάρτιση, καθοδήγηση στις πληροφορίες, πηγές πληροφόρησης, χρήση πληροφοριών· ενεργούν εκ μέρους του πελάτη: συλλέγουν, αξιολογούν, αναλύουν, συνθέτουν, συνοψίζουν πληροφορίες για τους πελάτες).

Οι Ρόλοι και τα Καθήκοντα της ΔΓ στους Οργανισμούς

- Ανταγωνιστική περιγνώση (συλλογή και ανάλυση πληροφοριών με σκοπό τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων).
- Πελατειακές σχέσεις στον τομέα των πληροφοριακών συστημάτων/πληροφοριακής τεχνολογίας(ενεργούν ως ενδιάμεσοι ανάμεσα στους πελάτες και στους σχεδιαστές πληροφοριακών συστημάτων, μεταφράζοντας τις ανάγκες των πελατών σε λειτουργικές προδιαγραφές και σε πωλήσεις).

Οι Ρόλοι και τα Καθήκοντα της ΔΓ στους Οργανισμούς

- Σχεδιασμός και παραγωγή δημοσιευμάτων για υπηρεσίες και προϊόντα πληροφορίας (βάσεις δεδομένων, πληροφοριακά συστήματα, προϊόντα πολυμέσων και ιστορίες από τα εργαστήρια αφήγησης ιστοριών).
- Δημοσιογράφος γνώσης (συλλογή οργανωσιακών ιστοριών και κωδικοποίηση άρρητης γνώσης).

Οι Ρόλοι και τα Καθήκοντα της ΔΓ στους Οργανισμούς

- Αναλυτές οργανωσιακών πληροφοριών & πολιτικής ΔΓ (σχεδιασμός πρόσβασης στις εταιρικές οργανωσιακές πληροφορίες και στις πολιτικές ΔΓ, έλεγχος ποιότητας, διατήρηση ιδιωτικών πληροφοριών και ΔΓ και χαρτογράφηση του εταιρικού διανοητικού ενεργητικού).
- Αναλυτές κυβερνητικών πολιτικών ΔΓ (σχεδιασμός κυβερνητικών πολιτικών σε όλα τα επίπεδα, ως προς ζητήματα, όπως η υποδομή της ΔΓ, η πρόσβαση και η χρήση κυβερνητικών πληροφοριών, η πνευματική ιδιοκτησία, η ιδιωτικότητα και οι δημόσιοι/ιδιωτικοί ρόλοι στη δημιουργία γνώσης, ο διαμοιρασμός και η χρήση, η κυβερνητική απόκτηση πληροφοριών και η τεχνολογία πληροφοριών).

Δυνητικοί εργοδότες ΔΓ

Οι τύποι των οργανισμών, όπου υπάρχει ανθρώπινο δυναμικό με διάφορους ρόλους στη ΔΓ, είναι συνήθως οι οργανισμοί που ασχολούνται κυρίως με το περιεχόμενο των πληροφοριών, όπως οι εκδοτικοί οίκοι, οι δημιουργοί και οι πάροχοι βάσεων δεδομένων, ο Τύπος/τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, οι εταιρείες σύγχρονων μέσων επικοινωνίας (π.χ. προγραμματιστές πολυμέσων), οι συλλέκτες πληροφοριών (παρέχουν επίκαιρα δεδομένα και ειδήσεις., π.χ. Reuters), οι εταιρείες υπηρεσιών δεδομένων (μεγάλες βάσεις δεδομένων για νομικά/εταιρικά στοιχεία, π.χ. LexisNexis), οι πάροχοι με προστιθέμενη αξία (αναλύσεις, αξιολογήσεις και βαθμολογίες κινδύνου, π.χ. Standard & Poors) και οι επιστημονικές εταιρείες (παράγουν και διανέμουν επιστημονική γνώση, π.χ. American Chemical Society).

Δυνητικοί εργοδότες ΔΓ

- Οι οργανισμοί που έχουν ως πρωταρχικό σκοπό την παροχή πληροφοριών, περιλαμβάνουν έναν αριθμό βασικών ρόλων ΔΓ.
- Τέτοιου είδους οργανισμοί είναι:
 - Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών και τηλεόρασης.
 - Οι έμποροι βάσεων δεδομένων.
 - Οι πάροχοι υπηρεσιών.

Δυνητικοί εργοδότες ΔΓ

- Οι οργανισμοί που έχουν ως κύριο τομέα δραστηριοποίησης την τεχνολογία πληροφοριών, είχαν ανέκαθεν θέσεις εργασίας-κλειδιά στη ΔΓ.
- Πρόκειται για οργανισμούς, όπως:
 - Εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού.
 - Εταιρείες υλισμικού και ολοκλήρωσης συστημάτων.
 - Εταιρείες ανάπτυξης εκπαιδευτικής τεχνολογίας.

Δυνητικοί εργοδότες ΔΓ

- Η ΔΓ συναντάται σε οργανισμούς που έχουν ως κύρια δραστηριότητα την οργάνωση, την παροχή πρόσβασης και τη διατήρηση πληροφοριών, όπως είναι:
 - Οι βιβλιοθήκες (π.χ. ακαδημαϊκές, δημόσιες/δημοτικές, εταιρικές, σχολικές, ερευνητικές και άλλες ειδικές βιβλιοθήκες, όπως είναι οι νοσοκομειακές).
 - Τα μουσεία.
 - Τα αρχεία.
 - Τα νοσοκομεία και άλλοι οργανισμοί υγείας.

Δυνητικοί εργοδότες ΔΓ

- Σήμερα, η ΔΓ συναντάται σε όλους σχεδόν τους τύπους οργανισμών: σε νομικές επιχειρήσεις παροχής νομικών υπηρεσιών, σε ιατρεία, σε φαρμακευτικές εταιρείες, σε υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, σε τεχνικές εταιρείες και επιχειρήσεις συμβούλων μηχανικών, στον κλάδο των υπηρεσιών υγείας, σε κυβερνητικούς οργανισμούς, σε τράπεζες, σε ασφαλιστικές εταιρείες και στον στρατιωτικό τομέα.

Δυνητικοί εργοδότες ΔΓ

- Οι εργασιακοί ρόλοι της ΔΓ περιλαμβάνουν την εφαρμογή της τεχνολογίας πληροφοριών – αξιολόγηση, επιλογή, σχεδιασμός εφαρμογών, έρευνα και συλλογή πληροφοριών, σύνθεση και αξιολόγηση – τις βιβλιοθήκες, τις μονάδες ανταγωνιστικής περιγνώσεως και τη διαχείριση αρχείων.

Δυνητικοί εργοδότες ΔΓ

- Ο δημόσιος τομέας, σε χώρες όπως οι ΗΠΑ και ο Καναδάς, ηγείται ήδη στη ΔΓ σε πολλούς τομείς. Συχνά, υπάρχουν θέσεις εργασίας στη ΔΓ σε δημόσιες υπηρεσίες που ασχολούνται με την παραγωγή και τον διαμοιρασμό πληροφοριών (π.χ. Bureau of Labor Statistics, Department of Commerce, National Center for Education Statistics, National Technical Information Service, Education Resources Information Center, US Geological Survey, National Institutes of Health, Bureau of the Census, Patent and Trademark Office).

Δυνητικοί εργοδότες ΔΓ

- Ρυθμιστικές αρχές, στις υπηρεσίες πληροφοριών (π.χ. CIA) και σε υπηρεσίες που ασχολούνται με την ανάπτυξη πολιτικών/τη λήψη αποφάσεων από την πλευρά του καταναλωτή πληροφοριών (π.χ. η U.S. Food and Drug Administration).

Δυνητικοί εργοδότες ΔΓ

- Ένας αριθμός σημαντικών λειτουργιών της ΔΓ συναντάται σε άλλα ακαδημαϊκά και ερευνητικά ιδρύματα, όπως τα μεγάλες επιστημονικά εγχειρήματα (π.χ. Human Genome project, Mission to Planet Earth), καθώς και στον σχεδιασμό και τη διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων για συγκεκριμένους επιστημονικούς κλάδους.

Δυνητικοί εργοδότες ΔΓ

- Ακόμα, οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος στη ΔΓ ακολουθούν συνήθως ακαδημαϊκή καριέρα στα πανεπιστήμια ή βρίσκουν εργασία σε επιχειρήσεις του κλάδου της πληροφορίας, στον τομέα της Έρευνας & Ανάπτυξης ή σε δημόσιες υπηρεσίες.

Μελλοντικές Προκλήσεις για τη Διαχείριση Γνώσης

- Η **ΔΓ** συνεισφέρει σε δυο βασικούς τύπους οργανωσιακών στόχων:
 - Την **αποδοτικότητα** μέσω της επαναχρησιμοποίησης της γνώσης.
 - Την **καινοτομία** μέσω της δημιουργίας νέας γνώσης.

Το παράδοξο της αξίας

- Η γνώση που είναι δυσκολότερη στη διαχείριση είναι συχνά αυτή που έχει την υψηλότερη αξία.
 - Στηρίζεται στο γεγονός ότι όσο πιο εύκολο είναι να εξαχθεί η γνώση, τόσο λιγότερη αξία εμπεριέχει η γνώση αυτή.
 - Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο άρρητη είναι η γνώση, τόσο μεγαλύτερη είναι η αξία της.



Η εμπιστοσύνη είναι ένα πολύτιμο αγαθό

- Η ανάγκη να πειστούν οι εργαζόμενοι για την αξία της ΔΓ δεν πρέπει να παραβλέπεται.
- Σε πολλές περιπτώσεις απαιτείται από τους εργαζόμενους να «παραδίδουν» τη γνώση και την εμπειρία τους, να αποχωρίζονται δηλαδή ακριβώς τα εκείνα τα στοιχεία που τους προσδίδουν αξία ως άτομα.
- Ένας τρόπος παρακίνησης των ατόμων, ώστε να συμμετέχουν στη ΔΓ είναι η δημιουργία ενός προγράμματος κινήτρων.

Μαθαίνοντας από την Καινοτομία

- Η ΔΓ πρέπει να ενισχύει την ατομική δημιουργικότητα και τις οργανωσιακές ικανότητες καινοτομίας.
- Οι οργανισμοί δεν μπορούν να βασίζονται μόνο στις εσωτερικές ικανότητες έρευνας και ανάπτυξης.
 - Απαιτείται ενσωμάτωση της γνώσης που παράγεται εσωτερικά και εξωτερικά, μέσω ευρείας συνεργασίας και αλληλεπίδρασης με εταίρους, πελάτες, προμηθευτές, ερευνητικά εργαστήρια, πανεπιστήμια και πολλούς άλλους.

Μαθαίνοντας από την Καινοτομία (συνέχεια)

- Η ΔΓ χρειάζεται να ενσωματωθεί καλύτερα στη διαχείριση της καινοτομίας, όπως ακριβώς έχει μέχρι σήμερα ενσωματωθεί στη διαχείριση της αλλαγής.
- Οι επαγγελματίες της ΔΓ βρίσκονται στην κατάλληλη θέση ώστε να γίνουν «παράγοντες έλξης μεγάλων καινοτομιών».
 - Έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν και να «διαχειρίζονται» την άρρητη γνώση, πράγμα που είναι σαφές ότι παίζει σημαντικό ρόλο στις δημιουργικές διεργασίες.
- Οι διεργασίες της ΔΓ μπορούν εύκολα να αξιοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων ως προς τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

Η Επόμενη Γενιά της ΔΓ

- Αυτό που χρειάζεται η ΔΓ είναι κάτι αντίστοιχο με το GPS, που θα μας βοηθά να φτάσουμε στις τοποθεσίες γνώσης που χρειαζόμαστε.
- Η ΔΓ του μέλλοντος απαιτεί μια συνεκτική και ολοκληρωμένη οπτική που να είναι περιεκτική και όχι διχαστική.
- Η ΔΓ δεν πρέπει να αξιοποιεί μόνο τη γνώση που έχει μοχλευτεί εσωτερικά (όπως είναι οι εσωτερικές βέλτιστες πρακτικές και τα διδάγματα), αλλά να στρέφεται και προς το εξωτερικό του οργανισμού, στα ευρύτερα δίκτυα των εργαζόμενων γνώσης και των οργανισμών, με σκοπό να μαθαίνει, να καινοτομεί και τελικά να συνεισφέρει στους ευρύτερους κοινωνικούς στόχους της ΔΓ.

Η ηθική στη ΔΓ

- Η ηθική στη ΔΓ αποτελείται από την αξία των ατόμων.
- Συχνά, η ηθική θεωρείται ένα απλό ζήτημα, ενώ είναι φανερό ότι αυτό δεν ισχύει.
- Η ηθική στην πλειοψηφία της αφορά τα όρια, τα οποία βοηθούν τους εργαζόμενους ενός οργανισμού να μην παραβιάζουν την οργανωσιακή πολιτική και τα οποία συμβάλλουν στη διασαφήνιση των ηθικών ζητημάτων.
- Μερικά παραδείγματα ορίων είναι:
 - Τα σημεία αναφοράς (ορόσημα ή καθορισμένα σημεία που βοηθούν στην πλοήγηση ή κατανόηση ενός πλαισίου, π.χ. στόχοι απόδοσης: δείχνουν τι θεωρείται επιτυχία, Κατευθυντήριες γραμμές για μια διαδικασία: ορίζουν τα βασικά βήματα).
 - Οι φραγμοί (περιορισμοί: δομικοί (π.χ. ιεραρχία), τεχνολογικοί (π.χ. περιορισμένη πρόσβαση σε συστήματα), πολιτισμικοί (π.χ. κουλτούρα που δεν ενθαρρύνει μοίρασμα γνώσης).
 - Οι «αποστρατικοποιημένες ζώνες» (Χώροι ή περιοχές που είναι ουδέτεροι, ώστε να μπορούν διαφορετικές ομάδες να συνεργαστούν χωρίς συγκρούσεις ή ανταγωνισμό, π.χ. Κοινόχρηστο intranet, Ουδέτερη αίθουσα συναντήσεων, κ.α..)

Η ηθική στη ΔΓ/2

- Ένα σημείο αναφοράς είναι μια υψηλού επιπέδου ηθική κατευθυντήρια οδηγία που συχνά προέρχεται από την εταιρική κουλτούρα.
 - Π.χ. μια κουλτούρα που δίνει αξία στην επίδειξη κοινωνικής ευθύνης μεταξύ των εργαζόμενων.
 - Προωθεί την ανακύκλωση, κάνει δωρεές σε τοπικές φιλανθρωπικές οργανώσεις, ανταμείβει τους εργαζόμενους για την εργασία σε εκδηλώσεις της κοινότητας).
 - Όλα αυτά συχνά μεταβιβάζονται μέσω των κατάλληλων ιστοριών.

Η ηθική στη ΔΓ/3

- Οι φραγμοί είναι τα ρητά όρια που δείχνουν ακριβώς πού βρίσκεται ένα σημαντικό ηθικό όριο.
 - Π.χ. οι επίσημες εταιρικές πολιτικές για την ηθική.
 - Οι φραγμοί πρέπει να είναι καθολικοί.
 - Οι πολιτικές ορίζουν τον φραγμό και οι διαδικασίες ορίζουν τον τρόπο λειτουργίας εντός των ορίων του ηθικού φραγμού.

Η ηθική στη ΔΓ/4

- Οι **«αποστρατικοποιημένες ζώνες»** αφορούν την ενεργή παρακολούθηση της συμμόρφωσης.
 - Π.χ. παρακολούθηση των αδειών λογισμικού.
 - Ορίζουν επακριβώς το ηθικό όριο.
 - Εμποδίζουν την υπέρβασή του από τους εργαζόμενους, με σκοπό την παρακολούθηση και την αναφορά οποιασδήποτε παραβίασης.

Η Ηθική στη ΔΓ/5

- Ο επιχειρηματικός κόσμος δεν βρίσκεται σε απομόνωση.
 - Ο τρόπος που σκέφτονται και δρουν τα άτομα εντός επιχειρηματικών πλαισίων, περνά και σε όλα τα υπόλοιπα κοινωνικά πλαίσια.
 - Με ποιον τρόπο μπορεί να ξεπεραστεί η βραχυπρόθεσμη, οργανωσιακή νοοτροπία που εστιάζεται στο κέρδος προκειμένου να γίνει αυτό που είναι σωστό;
 - Η ηθική λήψη αποφάσεων αναδύεται όταν περνάμε από τον εγωκεντρισμό στη συμπερίληψη.
 - Γιατί δεν αρκούν οι κανόνες ηθικής συμπεριφοράς;

Η Ηθική στη ΔΓ/6

- Γιατί δεν αρκούν οι κανόνες ηθικής συμπεριφοράς;
 - Επειδή, οι κανόνες δεν είναι ποτέ αρκετοί.
 - Συμπεριλαμβάνουν εξαιρέσεις.
 - Συμπεριλαμβάνουν συγκρούσεις.
 - Απαιτούν ερμηνεία.
 - Ο Χρυσός ή Παγκόσμιος Κανόνας είναι:

Να συμπεριφερόμαστε στους άλλους με τον τρόπο που θα θέλαμε να μας συμπεριφέρονται, εάν βρισκόμασταν στη θέση τους.

Διαχείριση των Ηθικών Υποχρεώσεων

1. **Πρόληψη**, χρησιμοποιώντας κώδικες συμπεριφοράς, τυποποιημένες πρακτικές λειτουργίας και παροχή σημείων αναφοράς, φραγμών και αποστρατικοποιημένων ζωνών.
2. **Ανίχνευση**, με τη χρήση αυτόματων συστημάτων, με σκοπό την επιβολή και την παρακολούθηση της ηθικής συμμόρφωσης και της επαλήθευσης της σωστής χρήσης του εταιρικού ενεργητικού.
3. **Αναφορά**, όπου οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αναφέρουν ανήθικες συμπεριφορές (καταγγέλλοντες), χωρίς το φόβο αντιποίνων.
4. **Έρευνες**, που συχνά απαιτούν εξωτερική βοήθεια, προκειμένου να είναι πλήρεις, δίκαιες και ουδέτερες.

Παράδειγμα Κώδικα Ηθικής

- Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση των ΗΠΑ
 - Φροντίζουν οι ανώτεροι ηγέτες να αναπτύσσουν υψηλά επίπεδα παρακίνησης και αφοσίωσης στο εργατικό δυναμικό και να προωθούν την ηθική συμπεριφορά μέσω του προσωπικού παραδείγματος, της επικοινωνίας, της κατάρτισης, των συστημάτων ανάληψης ευθυνών και των μηχανισμών κοινοποίησης.
 - Μερικοί δείκτες απόδοσης που χρησιμοποιούνται περιλαμβάνουν
 - Την προώθηση της ομαδικής εργασίας.
 - Τη συνεχή ανατροφοδότηση,
 - Τα δικαιώματα των καταγγελλόντων και προστασία των εργαζόμενων που αναφέρουν παραπτώματα.

Συμπέρασμα

Σύμφωνα με την Gartner Group (1998):

- Η διαχείριση γνώσης «θα αποτελεί τον καθιερωμένο τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων».
- Από μια βραχυπρόθεσμη οπτική, η διαχείριση γνώσης συνεισφέρει στη βελτιωμένη αξιοποίηση των πληροφοριακών και γνωσιακών πηγών που είναι διαθέσιμοι σε μια εταιρεία.
- Σε μια πιο μακροπρόθεσμη διάσταση, η διαχείριση γνώσης θέτει νέα θεμέλια για βελτιωμένα επιχειρηματικά πλεονεκτήματα και ενισχύει τις δυνατότητες για ένα βιώσιμο μέλλον.

Η πλατφόρμα γνώσης της HeliosBank

- Η HeliosBank μόλις υλοποίησε μια εσωτερική πλατφόρμα διαχείρισης γνώσης όπου όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να μοιράζονται έγγραφα, “lessons learned”, best practices και cases πελατών. Μετά από 3 μήνες λειτουργίας:
- Ο **Διευθυντής Marketing** ανεβάζει **αναλυτικά reports με στοιχεία πελατών** (ονόματα, τηλέφωνα, εισόδημα) γιατί «είναι χρήσιμο για στοχευμένες καμπάνιες».
- Μία **ομάδα συμβούλων** ανεβάζει **παρουσιάσεις που είχαν φτιάξει εξωτερικοί συνεργάτες**, χωρίς να ζητήσει άδεια, γιατί «αφού τις πληρώσαμε, είναι δική μας γνώση».
- Ο **HR Manager** ζητάει πρόσβαση σε όλα τα αρχεία για να «καταλάβει ποιος συμβάλλει περισσότερο στη γνώση» και να το χρησιμοποιήσει στην αξιολόγηση προσωπικού.
- Μερικοί εργαζόμενοι **φοβούνται να μοιραστούν** τις ιδέες τους, γιατί μια φορά ένας προϊστάμενος χρησιμοποίησε υλικό υφισταμένης του σε δική του παρουσίαση **χωρίς να την αναφέρει**.

Ερωτήσεις:

1. Ποια **ηθικά ζητήματα** βλέπετε σε αυτό το σενάριο; Ποιοι **κίνδυνοι** υπάρχουν;
2. Τι **πολιτικές ή κανόνες** θα έπρεπε να υπάρχουν για να προληφθούν αυτά τα θέματα;

Ομαδική Άσκηση: «Σχεδιάζοντας τον Κώδικα Ηθικής του δικού μας Οργανισμού»

Σενάριο για τις ομάδες: «Ο οργανισμός σας υλοποιεί ένα νέο σύστημα διαχείρισης γνώσης (intranet, wiki, πλατφόρμα best practices). Η διοίκηση ζητάει από την ομάδα σας να προτείνετε έναν **σύντομο Κώδικα Ηθικής Διαχείρισης Γνώσης** (1 σελίδα), για να εξασφαλιστεί ότι η γνώση θα χρησιμοποιείται με τρόπο δίκαιο, ασφαλή και νόμιμο.»
Κάθε ομάδα ετοιμάζει σε χαρτί ή σε slide:

3-5 βασικές αρχές

Για κάθε αρχή, **1-2 συγκεκριμένους κανόνες** σε μορφή «Κάνουμε / Δεν κάνουμε» (Do / Don't).

Ερωτήσεις:

«Ποιος είναι υπεύθυνος να ελέγχει την εφαρμογή του κώδικα;»
«Πώς ενημερώνονται οι εργαζόμενοι;»

Ομαδική Άσκηση: «Σχεδιάζοντας τον Κώδικα Ηθικής του δικού μας Οργανισμού»

1. Ποιος είναι υπεύθυνος να ελέγχει την εφαρμογή του κώδικα;

Η **Επιτροπή Διαχείρισης Γνώσης** (ή το αρμόδιο Τμήμα HR/IT) έχει την **κύρια ευθύνη** για την παρακολούθηση της εφαρμογής του κώδικα.

Ο **Υπεύθυνος Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Manager)** συνεργάζεται με:
το **IT** για τον έλεγχο δικαιωμάτων πρόσβασης και την ασφάλεια δεδομένων,
το **HR** για ζητήματα δεοντολογίας και συμμόρφωσης,
το **Νομικό Τμήμα** για θέματα GDPR και πνευματικών δικαιωμάτων.

Οι **προϊστάμενοι** κάθε τμήματος οφείλουν να διασφαλίζουν ότι οι ομάδες τους ακολουθούν τον κώδικα.

Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν υποχρέωση να **αναφέρουν τυχόν παραβιάσεις** που εντοπίζουν.

Υπεύθυνοι: Επιτροπή ΔΓ, Knowledge Manager, HR/IT/Legal, καθώς και οι προϊστάμενοι τμημάτων.

Ομαδική Άσκηση: «Σχεδιάζοντας τον Κώδικα Ηθικής του δικού μας Οργανισμού»

2. Πώς ενημερώνονται οι εργαζόμενοι;

Ο κώδικας παρουσιάζεται κατά την **εισαγωγική εκπαίδευση (onboarding)** κάθε νέου εργαζομένου.

Ανεβαίνει στο **intranet / πλατφόρμα γνώσης** σε εμφανές σημείο και στέλνεται σχετική ενημέρωση με email.

Γίνονται **ετήσια workshops ή mini e-learning modules** για την ανανέωση της γνώσης και την υπογράμμιση κρίσιμων σημείων.

Σε κάθε μεγάλη αλλαγή (π.χ. νέα πλατφόρμα, νέα πολιτική δεδομένων), αποστέλλεται **επικαιροποιημένος οδηγός** και γίνεται σύντομη ενημέρωση από το HR ή τον Knowledge Manager.

Οι προϊστάμενοι ενθαρρύνονται να συζητούν τον κώδικα στις ομάδες τους ως μέρος της καθημερινής λειτουργίας.

Ενημέρωση: Onboarding, intranet, email, ετήσια εκπαίδευση, ενημερώσεις από HR/Knowledge Manager μετά από αλλαγές.

Κυρώσεις για παραβίαση του κώδικα.

A. Ήπιες παραβάσεις

(π.χ. ελλιπής αναφορά πηγών, μη σωστή τήρηση διαδικασίας)

Γραπτή υπενθύμιση

Συμβουλευτική/εκπαίδευση

Προσωρινή ανάκληση δικαιωμάτων ανάρτησης γνώσης

B. Μεσαίας σοβαρότητας παραβάσεις

(π.χ. ανάρτηση μη ευαίσθητων αλλά εμπιστευτικών εγγράφων, οικειοποίηση δουλειάς άλλων)

Επίσημη προειδοποίηση από HR

Αναθέωρηση αξιολόγησης απόδοσης

Επαναληπτική εκπαίδευση σε ηθική/συμμόρφωση

Γ. Σοβαρές παραβάσεις

(π.χ. αποκάλυψη προσωπικών δεδομένων πελατών/ασθενών, παραβίαση GDPR, χρήση γνώσης για προσωπικό όφελος)

Πειθαρχική διαδικασία

Αναστολή πρόσβασης στο σύστημα

Οικονομικές ή νομικές συνέπειες (ανάλογα με το πλαίσιο) στον οργανισμό

Απόλυση σε περίπτωση σοβαρής ή επαναλαμβανόμενης παραβίασης

Τέλος μαθήματος!

Απορίες;

