

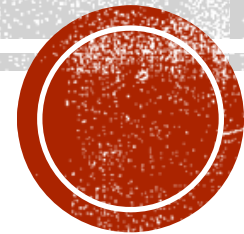


ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Ενότητα 4: Οργανωσιακή Μάθηση & Μνήμη - Τεχνολογίες & Πληροφοριακά Συστήματα

Δρ. Εύα Μαυράκη

Email: evamavraki@hmu.gr



ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΉ ΜΝΉΜΗ

- Ο ρόλος της οργανωσιακής μνήμης είναι να **διατηρεί** την πολύτιμη γνώση, με σκοπό τη μελλοντική πρόσβαση σε αυτήν και την επαναχρησιμοποίησή της. Επομένως, η οργανωσιακή μνήμη είναι το μέσο με το οποίο η οργανωσιακή γνώση μεταφέρεται από το παρελθόν στο παρόν.
- Σε έναν οργανισμό γνώσης, η **γνώση** αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο του ενεργητικού του.
- Η **οργανωσιακή μνήμη** επεκτείνει και ενισχύει αυτό το στοιχείο, μέσω της σύλληψης, της οργάνωσης, του διαμοιρασμού και της επαναχρησιμοποίησης της γνώσης που δημιουργείται από τους εργαζόμενους του οργανισμού.

ΟΡΙΣΜΟΪ - ΣΥΝ'ΕΧΕΙΑ

- Οι οργανισμοί έχουν την τάση να **ξεχνούν** όσα έχουν κάνει κατά το παρελθόν, καθώς και γιατί τα έχουν κάνει.
- Η οργανωσιακή μνήμη δεν είναι απλά μια λειτουργία για τη συσσώρευση και τη διατήρηση της γνώσης, αλλά και για τον **διαμοιρασμό** της. Καθώς η γνώση μετατρέπεται σε ρητή και γίνεται η διαχείρισή της, επαυξάνεται η οργανωσιακή νοημοσύνη, πράγμα που γίνεται η βάση για επικοινωνία και μάθηση. Μπορεί να γίνει ανταλλαγή της γνώσης ανάμεσα σε άτομα που εργάζονται μόνα τους, ανάμεσα σε ομάδες που χρειάζονται οργανωσιακή μνήμη που σχετίζεται με κάποιο έργο, αλλά και στο σύνολο του οργανισμού, με σκοπό τον συντονισμό και την επικοινωνία **«μεταξύ ομάδων»**.

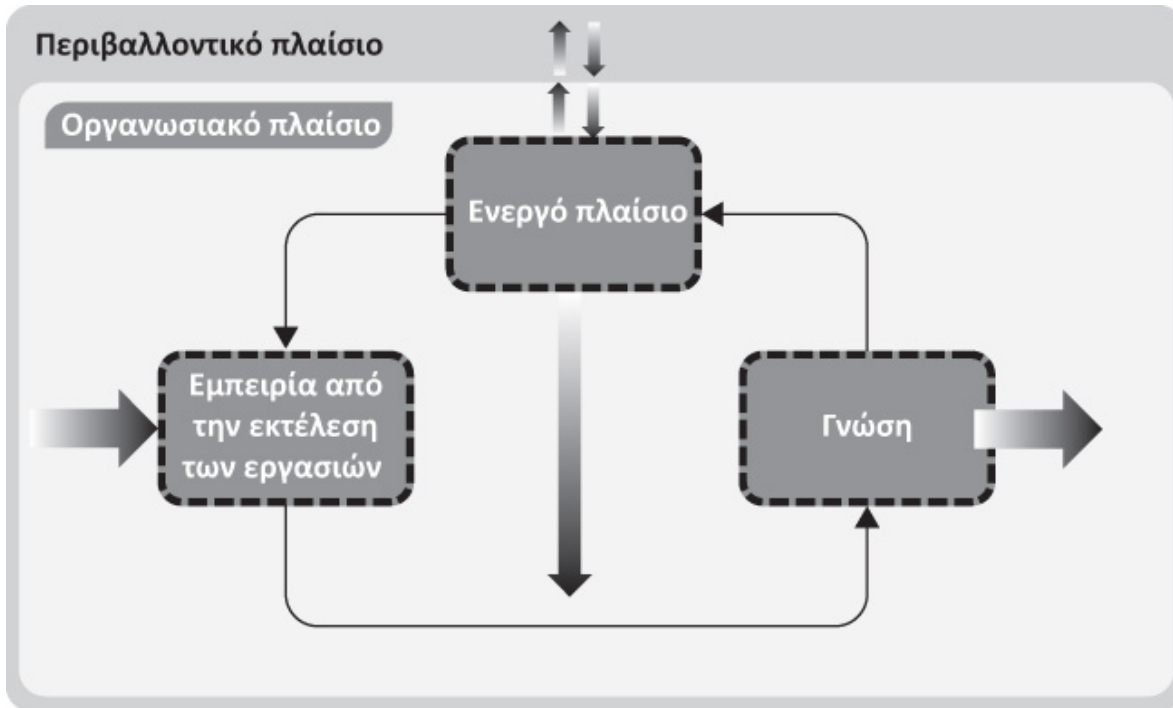
ΓΙΑΤΊ ΕΊΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΈΣ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΉ ΜΆΘΗΣΗ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΉ ΜΝΉΜΗ;

- Καθώς η μεταπολεμική γενιά (baby boomers) πλησιάζει σε ηλικία συνταξιοδότησης, είναι αναμενόμενη η σύγχρονη μαζική αποχώρηση ενός σημαντικού όγκου εργαζόμενων.
- Ο μέσος χρόνος παραμονής σε μια συγκεκριμένη εταιρεία των εργαζόμενων με αυξημένα προσόντα και εμπειρία έχει μειωθεί σημαντικά
 - Η αυξημένη κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οφείλεται στη συρρίκνωση των οργανισμών, στη συνταξιοδότηση των εργαζόμενων και στην υψηλή κινητικότητα σε έναν δεδομένο κλάδο ή υπό συγκεκριμένες συνθήκες.

ΜΕ ΠΟΙΟΝ ΤΡΌΠΟ ΜΑΘΑΪΝΟΥΝ ΚΑΙ ΘΥΜΟΎΝΤΑΙ ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΪ;

- Η οργανωσιακή μάθηση είναι μια *διεργασία*.
 - Η οργανωσιακή μάθηση έχει επιτευχθεί αν μπορούμε εύκολα να εντοπίσουμε ιστορίες επιτυχίας και διδάγματα από το παρελθόν.
- Η οργανωσιακή μνήμη είναι ένας *περιέκτης*.
 - Ο ρόλος της οργανωσιακής μνήμης είναι να διατηρεί την πολύτιμη γνώση, με σκοπό τη μελλοντική πρόσβαση σε αυτήν και την επαναχρησιμοποίησή της

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ARGOTE



- Το **ευρύτερο περιβάλλον** της οργάνωσης (οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό, πολιτικό κ.ά.) επηρεάζει και διαμορφώνει τις διαδικασίες δημιουργίας και χρήσης της γνώσης.
- **Οργανωσιακό πλαίσιο:** **κουλτούρα, δομές, συστήματα και πολιτικές** που υποστηρίζουν (ή εμποδίζουν) τη ροή και τη χρήση γνώσης.
- **Ενεργό πλαίσιο:** το **σημείο σύνδεσης** μεταξύ περιβάλλοντος, οργανισμού και ατόμων. Αποτελεί τον χώρο όπου η γνώση **ενεργοποιείται, εφαρμόζεται και μετασχηματίζεται** σε πράξη. Το ενεργό πλαίσιο αντλεί από το **περιβάλλον**, την **οργανωσιακή εμπειρία**, και επηρεάζει τη **γνώση** που παράγεται και εφαρμόζεται.

ΤΟ ΜΟΝΤΈΛΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΉΣ ΜΆΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ARGOTE /2

- Η εφαρμογή της γνώσης στις καθημερινές εργασίες δημιουργεί εμπειρία, δηλαδή νέο πληροφοριακό και γνωστικό κεφάλαιο. Αυτή η εμπειρία «τροφοδοτεί» ξανά το ενεργό πλαίσιο, ώστε να ανανεώνεται και να εμπλουτίζεται η γνώση.
- Η ενσωματωμένη στον οργανισμό γνώση ασκεί επίδραση στη μελλοντική μάθηση.



ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΪ ΜΆΘΗΣΗΣ

- Ένας οργανισμός μάθησης ή μαθησιακός οργανισμός είναι ένας τύπος οργανισμού που **έχει εφαρμόσει με επιτυχία τις διεργασίες της οργανωσιακής μάθησης.**
- Συνήθως, γίνεται μια **αποτίμηση** του οργανισμού (**checklist/πίνακας**) και εάν διαθέτει τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού μάθησης, τότε θεωρείται ένας οργανισμός μάθησης.
- Γίνεται μια ανάλυση ή διάγνωση που ελέγχει αν ο οργανισμός:
 - διαθέτει κουλτούρα μάθησης (ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση, την ανοιχτή επικοινωνία και τον πειραματισμό),
 - υποστηρίζει τη μεταφορά γνώσης (μέσα από ομάδες, δίκτυα, συστήματα ΔΓ),
 - επιτρέπει την ατομική και συλλογική μάθηση,
 - διαθέτει μηχανισμούς ανατροφοδότησης και αξιολόγησης εμπειριών,
 - ενθαρρύνει τη συμμετοχή και τη δημιουργικότητα.

ΓΙΑΤΊ ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΊ ΕΕΧΝΟΎΝ;

- Ένα εμπόδιο που συναντάται συχνά ως προς την αποτελεσματική οργανωσιακή μνήμη είναι, ότι η συνηθισμένη προσέγγιση που ακολουθείται, δηλαδή η **διατήρηση εγγράφων, αδυνατεί να διατηρήσει το πλαίσιο αναφοράς** το οποίο προσδίδει νόημα στα έγγραφα (**λείπει το νόημα πίσω από το «πώς» και «γιατί» δημιουργήθηκε η γνώση**), αυτό δηλαδή που επιτρέπει τη μελλοντική τους χρήση όταν το πλαίσιο αναφοράς θα έχει αλλάξει.
- Μια άλλη δυσκολία της ύπαρξης ενός αποτελεσματικού συστήματος οργανωσιακής μνήμης το οποίο περιέχει ανεπίσημη γνώση, είναι ότι, με την πάροδο του χρόνου, **η ανεπίσημη γνώση γίνεται ανεπίκαιρη** και χάνει επομένως της αξία της.
 - Στενά συνδεδεμένο με αυτό το πρόβλημα είναι και το πρόβλημα του τεράστιου όγκου της οργανωσιακής μνήμης.

ΕΜΠΪΟΔΙΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΉ ΚΟΥΛΤΟΎΡΑ

- Έμφαση της οργανωσιακής κουλτούρας στα τεχνουργήματα και στα αποτελέσματα, εξαιρώντας τις διεργασίες.
- Αντίσταση στη σύλληψη της γνώσης, εξαιτίας:
 - Της προσπάθειας που απαιτείται.
 - Του φόβου της ανάγκης προσφυγής στα δικαστήρια.
 - Του φόβου απώλειας της εργασιακής ασφάλειας.
- Αντίσταση στην επαναχρησιμοποίηση της γνώσης, εξαιτίας της προσπάθειας που απαιτείται και της χαμηλής πιθανότητας εύρεσης συναφούς γνώσης.

ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΜΠΌΔΙΑ

Περιλαμβάνουν:

- Τον τρόπο με τον οποίο η **διεργασία της σύλληψης γνώσης** μπορεί να γίνει ευκολότερη ή ακόμα και διαφανής.
- Τον τρόπο με τον οποίο η **ανάκτηση και η επαναχρησιμοποίηση** της γνώσης μπορούν να γίνουν ευκολότερες ή ακόμα και διαφανείς.
- Τον τρόπο **διασφάλισης της συνάφειας και του βαθμού κατανόησης** (δηλαδή, μέσω επαρκούς πλαισίου αναφοράς) της γνώσης που έχει ανακτηθεί.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΔΑΓΜΑΤΩΝ

- Ένα σύστημα διδαγμάτων είναι ένα κεντρικό αποθετήριο στο οποίο τεκμηριώνονται ως διδάγματα αυτές οι άρρητες εμπειρίες και στη συνέχεια γίνονται διαθέσιμες σε όλους τους εργαζόμενους με έναν πιο μελετημένο και συστηματικό τρόπο.
- Ο στόχος των συστημάτων αυτών είναι η διατήρηση της πολύτιμης γνώσης, η οποία διαφορετικά θα χανόταν, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις να μην ξεκινούν πάλι από το μηδέν.
 - Η βασική τεχνολογία είναι μια βάση δεδομένων.

ΤΑ ΟΦ΄ΕΛΗ ΤΩΝ ΔΙΔΑΓΜΑΤΩΝ

- Τα διδάγματα μπορούν να συνεισφέρουν στην αποτίμηση της σκοπιμότητας και του κινδύνου άλλων έργων και να βοηθήσουν έτσι τους διαχειριστές έργων στον καλύτερο σχεδιασμό τους.
- Βελτιώνεται η διεργασία της διαχείρισης έργων.
- Βελτιώνεται η διαδικασία της λήψης αποφάσεων.
- Τα διδάγματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συγκριτική αξιολόγηση.
- Τα διδάγματα μπορούν να οδηγήσουν σε καινοτομίες, όπως είναι τα νέα προϊόντα και οι υπηρεσίες.
- Μπορεί να γίνει αναπροσαρμογή της στρατηγικής εστίασης του οργανισμού.

ΜΕΡΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

- Ένα από τα πρώτα εμπόδια συναντάται στο στάδιο της εκμείωσης του διδάγματος.
 - Απαιτείται από τα άτομα να παραδεχτούν δημοσίως ότι δεν πήγαν όλα απολύτως σύμφωνα με το σχέδιο.
 - Συχνά, είναι προτιμότερο να υπάρχει ένας ουδέτερος διευκολυντής.
- Συχνά, τα διδάγματα εντοπίζονται και τεκμηριώνονται, αλλά δεν εφαρμόζονται.
- Εάν υπάρχει μια βάση δεδομένων με βέλτιστες πρακτικές/διδάγματα, τότε πρέπει να επικαιροποιηθεί.

Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΡΙΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΝΕΧΕΙΑΣ (ΔΓΣ)

- Ένας άρτιος σχεδιασμός ΔΓΣ πρέπει να καλύπτει τη μεταφορά της γνώσης σε αυτά τα τρία επίπεδα: **στο ατομικό, στο ομαδικό και στο οργανωσιακό**, ώστε να διασφαλίζεται ότι τα στοιχεία της υλικής οργανωσιακής κληρονομιάς αναπτύσσονται, διαμοιράζονται και τροφοδοτούν την εταιρική αποθήκη του διανοητικού κεφαλαίου με συνεχή και απρόσκοπτο τρόπο.
- Η ΔΓΣ μπορεί να συμβάλλει στη σύλληψη, στη μεταφορά και στη διατήρηση της πολύτιμης γνώσης, χρησιμοποιώντας την προσέγγιση των τριών επιπέδων που περιλαμβάνει το άτομο, τα δίκτυα και τον ίδιο τον οργανισμό.

Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΝΕΧΕΙΑΣ ΣΤΟ ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Προσεγγίσεις Γνώσης (ΜΓ)	Μεταφοράς	Τύποι γνώσης	Υλικά υποπροϊόντα
Ατομικές δομημένες συνεντεύξεις με ειδικούς ΜΓ σε ατομικό επίπεδο		Λειτουργική Ανέκδοτα Διδάγματα Βέλτιστες πρακτικές Πού μπορεί κανείς να βρει γνώση και ειδικούς	Χάρτης βασικής γνώσης Χάρτης με επαφές-κλειδιά, μέλη Γλωσσάριο επιστημονικού κλάδου Πρότυπα συνεντεύξεων Απομαγνητοφωνήσεις συνεντεύξεων Εργασίες-κλειδιά και συστήματα υποστήριξης εργασιών

Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΝΕΧΕΙΑΣ ΣΤΟ ΟΜΑΔΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Προσεγγίσεις Γνώσης (ΜΓ)	Μεταφοράς	Τύποι γνώσης	Υλικά υποπροϊόντα
Εργαστήρια με παρουσία διευκολυντών με τα μέλη των κοινοτήτων πρακτικής ΜΓ σε ομαδικό επίπεδο		Τακτική Παράγοντες που διευκολύνουν τη ροή γνώσης Παράγοντες που μπλοκάρουν τη ροή γνώσης Εντοπισμός κοινοτήτων πρακτικής	Σημειώσεις εργαστηρίων Σχεδιασμός και υλοποίηση αποθετηρίου γνώσης Χάρτης κοινωνικών αλληλεπιδράσεων στο εσωτερικό των κοινοτήτων πρακτικής, καθώς και με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη

Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΙΑΚΉΣ ΣΥΝ΄ΕΧΕΙΑΣ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΌ ΕΠ΄ΙΠΕΔΟ

Προσεγγίσεις Μεταφοράς Γνώσης (ΜΓ)	Τύποι γνώσης	Υλικά υποπροϊόντα
Εργαστήρια αφήγησης ιστοριών και ατομικές συνεντεύξεις με ανώτερα στελέχη-κλειδιά ΜΓ σε εκτελεστικό επίπεδο	Στρατηγική ομοφωνία αναφορικά με το σημαντικό διανοητικό ενεργητικό Κριτήρια αποτίμησης της επιχειρηματικής αξίας διανοητικού ενεργητικού	Χάρτης του σημαντικού διανοητικού ενεργητικού του οργανισμού Οργανωσιακό λεξικό βασικών εννοιών Ιστορίες-εφαλτήριο (πραγματικά περιστατικά που λειτουργούν ως παραδείγματα ή αφετηρίες μάθησης) Ιστορική γνώση (οργανωσιακό «έπος») είναι η συλλογική ιστορία του οργανισμού που διαμορφώνει την ταυτότητα και τις αξίες.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗ ΔΓ

- Υποστηρίζει τη συλλογή, αποθήκευση, διάχυση και χρήση της γνώσης
 - Διευκολύνει τη συνεργασία και την επικοινωνία
 - Διασφαλίζει τη διατήρηση της οργανωσιακής μνήμης
 - Ενισχύει τη λήψη αποφάσεων και την καινοτομία
-
- Η τεχνολογία βοηθά να μετατρέψουμε την πληροφορία σε οργανωσιακή γνώση!



ΤΙ ΕΊΝΑΙ ΤΟ KMS (KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM)

- **Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης (KMS):** ένα οργανωσιακό σύστημα που χρησιμοποιεί **τεχνολογία, διαδικασίες και ανθρώπους** για να **συλλέγει, οργανώνει, αποθηκεύει, μοιράζεται και αξιοποιεί** τη γνώση μέσα σε έναν οργανισμό.
- Στόχος του είναι να **μετατρέπει την ατομική γνώση σε συλλογική**, ώστε να χρησιμοποιείται για **λήψη αποφάσεων, καινοτομία και μάθηση**.
- *Παράδειγμα:* Intranet με οδηγούς, πρότυπα, “lessons learned”.



ΤΙ ΕΊΝΑΙ ΤΟ KMS (KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM)

Αποτελείται από έναν συνδυασμό **ανθρώπων, διαδικασιών και τεχνολογίας**

Στοιχείο

Άνθρωποι

Διαδικασίες

Τεχνολογία

Περιγραφή

Δημιουργούν, μοιράζονται και εφαρμόζουν γνώση (π.χ. υπάλληλοι, ομάδες έργου).

Καθορίζουν πώς καταγράφεται, επικαιροποιείται και αξιοποιείται η γνώση (π.χ. “lessons learned”).

Παρέχει τα εργαλεία για αποθήκευση, ανάκτηση, αναζήτηση και συνεργασία (π.χ. intranet, wiki, CRM).



ΤΙ ΕΊΝΑΙ ΤΟ KMS (KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM)

Κύριες Λειτουργίες ενός KMS:

1. Απόκτηση γνώσης (Knowledge Capture)

- Συλλογή εμπειριών, αναφορών, ιδεών από άτομα ή ομάδες.
- Π.χ. φόρμες “best practices” ή “lessons learned”.

2. Οργάνωση & Αποθήκευση (Knowledge Storage)

- Δημιουργία αποθετηρίων, βάσεων δεδομένων ή εγχειριδίων.
- Χρήση tagging και metadata για εύκολη αναζήτηση.

3. Διάχυση & Κοινή Χρήση (Knowledge Sharing)

- Intranets, wikis, newsletters, forums, πλατφόρμες συνεργασίας.
- Διευκολύνουν τη ροή πληροφορίας μεταξύ τμημάτων.

4. Εφαρμογή & Αξιοποίηση (Knowledge Application)

- Μετατροπή της γνώσης σε δράση — χρήση της για βελτίωση διαδικασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών.



ΠΑΡΑΔΕΪΓΜΑΤΑ **KMS** ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Οργανισμός

Grecotel

Cosmote

Τράπεζα Πειραιώς

ΔΕΗ

Παράδειγμα χρήσης **KMS**

Πλατφόρμα e-learning και εγχειρίδια SOP για προσωπικό.

Εσωτερικό δίκτυο “Innovation Forum” για ιδέες εργαζομένων.

Κεντρική βάση δεδομένων πολιτικών και διαδικασιών.

Σύστημα lessons learned για έργα συντήρησης δικτύου.



ΟΦΉΛΗ & ΠΡΟΎΠΟΘΉΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΊΑΣ

Οφέλη:

- Αποφυγή επαναλαμβανόμενων λαθών
- Διατήρηση κρίσιμης εμπειρίας (organizational memory)
- Ταχύτερη ενσωμάτωση νέων εργαζομένων
- Ενίσχυση καινοτομίας & συνεργασίας
- Αύξηση αποτελεσματικότητας

Προϋποθέσεις Επιτυχίας:


- Κουλτούρα εμπιστοσύνης και διαμοιρασμού
- Κίνητρα για συνεισφορά γνώσης
- Συνεχής ενημέρωση και υποστήριξη χρηστών
- Ενσωμάτωση του KMS στην καθημερινή εργασία



ΤΥΠΟΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΔΙΑΧΕΪΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Οι τεχνολογίες που υποστηρίζουν τη ΔΓ διακρίνονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

- Αποθήκευση & Ανάκτηση Γνώσης
- Διαμοιρασμός & Συνεργασία
- Εξόρυξη και Ανάλυση Γνώσης
- Οπτικοποίηση & Χαρτογράφηση Γνώσης

 Στόχος: Η ορθή τεχνολογική υποδομή επιτρέπει η γνώση να είναι «ζωντανή», προσβάσιμη και αξιοποιήσιμη.

ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ & ΑΝΆΚΤΗΣΗ ΓΝΏΣΗΣ (1)

Τεχνολογίες που βοηθούν στη συλλογή, οργάνωση, αποθήκευση και ανάκτηση γνώσης και εμπειριών.

Παραδείγματα:

- Βάσεις γνώσης (knowledge repositories)
- Βάσεις δεδομένων εμπειριών (**experience databases**)
- **Document & Content Management Systems** (π.χ. **SharePoint**)
- **Data warehouses**



ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ & ΑΝΑΚΤΗΣΗ ΓΝΩΣΗΣ (2)

Λειτουργίες:

- Ενοποιούν δεδομένα από διάφορες πηγές
- Δημιουργούν “κεντρική μνήμη” του οργανισμού
- Υποστηρίζουν την ταχεία αναζήτηση γνώσης

Παράδειγμα (Ελλάδα):

Η **Τράπεζα Πειραιώς** διαθέτει ηλεκτρονική βάση εσωτερικών εγχειριδίων, ώστε κάθε υπάλληλος να βρίσκει άμεσα οδηγίες και διαδικασίες.



ΟΦ΄ΕΛΗ ΑΠΟΘ΄ΗΚΕΥΣΗΣ & ΑΝ΄ΑΚΤΗΣΗΣ

- ✓ Μείωση διπλής δουλειάς
- ✓ Ταχύτερη πρόσβαση σε κρίσιμες πληροφορίες
- ✓ Ενοποίηση εμπειριών και εγγράφων
- ✓ Υποστήριξη νέων εργαζομένων



ΔΙΑΜΟΙΡΑΣΜΌΣ & ΣΥΝΕΡΓΑΣΊΑ (1)

Τεχνολογίες που διευκολύνουν την κοινή χρήση γνώσης, τη συνεργασία και την ομαδική μάθηση.

Εργαλεία:

- **Intranets & Portals**
- Ομαδικά εργαλεία (**Groupware**): MS Teams, Slack, Yammer
- **Wikis, Forums, Blogs**
- **Social Enterprise Platforms (π.χ. Workplace by Meta)**



ΔΙΑΜΟΙΡΑΣΜΌΣ & ΣΥΝΕΡΓΑΣΊΑ (2)

Να σπάσουν τα “silos γνώσης” μεταξύ τμημάτων και να ενισχυθεί η διαφάνεια.

- **Παράδειγμα (Ελλάδα):**

Η **Cosmote** λειτουργεί “Innovation Forum”, όπου ομάδες μοιράζονται ιδέες για βελτιώσεις και νέα προϊόντα.

Αποτελέσματα:

- Αυξημένη συνεργασία
- Καινοτόμες λύσεις
- Αίσθημα συμμετοχής και ταυτότητας



ΕΞΟΡΥΞΗ & ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Τεχνολογίες που επιτρέπουν την **ανακάλυψη νέας γνώσης** από μεγάλα σύνολα δεδομένων.

Τεχνικές:

- Data Mining
- Text Mining (ανάλυση κειμένων ή αναφορών)
- Machine Learning
- Predictive Analytics

Εφαρμογές:

- Ανάλυση παραπόνων πελατών για βελτίωση υπηρεσιών
- Εντοπισμός τάσεων και προτύπων
- Προβλέψεις ζήτησης και συμπεριφοράς



ΟΦΉΛΗ ΕΞΉΡΥΞΗΣ & ΑΝ΄ΑΛΥΣΗΣ

- ✓ Λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων
- ✓ Εντοπισμός γνώσης που “κρύβεται”
- ✓ Προγνωστική ανάλυση και έγκαιρη δράση
- ✓ Ενίσχυση καινοτομίας

Παράδειγμα (Ελλάδα):

Η **ΑEGEAN Airlines** χρησιμοποιεί data analytics για να προβλέπει ανάγκες επιβατών και να βελτιώνει τις προσφορές loyalty.



ΟΠΤΙΚΟΠΟΪΗΣΗ & ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Η τεχνολογική απεικόνιση της γνώσης, των σχέσεων και των πηγών της.

Εργαλεία:

- Knowledge Maps, Concept Maps, Expert Directories (κατάλογοι ειδικών), Mind Mapping Tools (π.χ. Miro, MindManager)

Σκοπός:

Να εντοπίζουμε **ποιος γνωρίζει τι**, πού βρίσκεται η γνώση, και πώς μπορεί να μεταφερθεί.



ΟΦ΄ΕΛΗ ΟΠΤΙΚΟΠΟΊΗΣΗΣ & ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

- ✓ Ταχεία αναγνώριση ειδικών και πηγών γνώσης
- ✓ Αποτελεσματική ανάθεση έργων
- ✓ Ευκολότερη συνεργασία και mentoring
- ✓ Διαφάνεια και αποφυγή “σιλό” γνώσης

Παράδειγμα (Ελλάδα):

Η ΔΕΗ Ανανεώσιμες δημιούργησε “χάρτη γνώσης” για τις τεχνικές ομάδες ανά περιοχή, ώστε να συνδέονται γρηγορότερα με εξειδικευμένα άτομα.



ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΕΣ ΔΓ

Συνδυάζουν όλες τις προηγούμενες λειτουργίες (storage, sharing, analytics, mapping).

Παραδείγματα Ελληνικών Επιχειρήσεων με Ολοκληρωμένα KMS:

Επιχείρηση	Τύπος Τεχνολογίας	Αποτέλεσμα
Grecotel	E-learning + intranet	Ενιαία εκπαίδευση προσωπικού σε όλα τα ξενοδοχεία
ΑΕΓΕΑΝ	CRM + analytics	Βελτίωση εμπειρίας πελατών
ΔΕΗ	Knowledge mapping	Ανταλλαγή τεχνικής γνώσης
Cosmote	Social collaboration	Καινοτομία μέσω ιδεών εργαζομένων
Πειραιώς	Content management	Πρόσβαση σε ενημερωμένα έγγραφα




ΑΝΑΔΥΨΟΜΕΝΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΤΗ ΔΓ

- **AI & Chatbots:** Αυτοματοποιημένη απάντηση ερωτήσεων
- **Cloud Computing:** Πρόσβαση στη γνώση από παντού
- **Blockchain:** Διαφάνεια & αξιοπιστία δεδομένων
- **Augmented Reality:** Εκπαίδευση τεχνικών επί τόπου
- **IoT & Big Data:** Ενσωμάτωση γνώσης από αισθητήρες



Η ΓΝΩΣΗ ΩΣ ΨΗΦΙΑΚΟ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑ

- Η ΔΓ δεν είναι απλώς σύστημα — είναι **οικοσύστημα** που ενώνει:
- **Ανθρώπους** (δημιουργούς γνώσης)
- **Διαδικασίες** (δομές, κουλτούρα)
- **Τεχνολογία** (εργαλεία υποστήριξης)

 *Η επιτυχία εξαρτάται από την ισορροπία αυτών των τριών.*

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΖΗΤΗΣΗΣ / ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΥ


1. Ποια τεχνολογία ΔΓ θεωρείτε πιο σημαντική για έναν σύγχρονο οργανισμό;
2. Πώς επηρεάζει η κουλτούρα τη χρήση της τεχνολογίας;
3. Ποιες προκλήσεις θα συναντούσε ένας ελληνικός οργανισμός στην εφαρμογή KMS;



ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΈΝΑ ΣΥΣΤΉΜΑΤΑ KMS

Ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης (Integrated KMS) συνδυάζει:

- Αποθήκευση γνώσης
- Συνεργασία & επικοινωνία
- Αναζήτηση & ανάκτηση πληροφορίας
- Ανάλυση & εξόρυξη δεδομένων
- Μάθηση & ανάπτυξη εργαζομένων

 Λειτουργεί ως “κεντρικός κόμβος” γνώσης που συνδέει ανθρώπους, δεδομένα και εμπειρίες.

ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ KMS

Συστατικό

Βάση γνώσης (**Knowledge Repository**)

Πλατφόρμα συνεργασίας

Σύστημα αναζήτησης & **metadata**

Analytics / Dashboard

Σύστημα εκπαίδευσης (**LMS**)

Περιγραφή

Αποθήκη εγγράφων, οδηγιών, εμπειριών

Εργαλεία επικοινωνίας και κοινής εργασίας

Εύκολη πρόσβαση σε σχετική γνώση

Ανάλυση χρήσης γνώσης και αποτελεσματικότητας

Εκπαίδευση και επανακατάρτιση προσωπικού

ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ KMS

1. Ανάλυση αναγκών

- Ποια γνώση είναι κρίσιμη για τον οργανισμό;

2. Σχεδιασμός συστήματος

- Επιλογή τεχνολογίας & χαρτογράφηση ροής γνώσης

3. Ανάπτυξη & πιλοτική εφαρμογή

- Εκπαίδευση χρηστών – δοκιμές λειτουργίας

4. Επέκταση & ενσωμάτωση

- Διασύνδεση με άλλα συστήματα (CRM, ERP κ.λπ.)

5. Αξιολόγηση & βελτίωση

- Συλλογή ανατροφοδότησης, μέτρηση χρήσης



ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΈΝΟΥ KMS

- ✓ Ενεργή υποστήριξη διοίκησης
- ✓ Σαφής στρατηγική γνώσης
- ✓ Συμμετοχή εργαζομένων από την αρχή
- ✓ Κίνητρα για χρήση και ενημέρωση
- ✓ Συνδυασμός τεχνολογίας – κουλτούρας – εκπαίδευσης



ΕΜΠΪΟΔΙΑ & ΚΪΝΔΥΝΟΙ

- Τεχνικά: ασυμβατότητα, κόστος, πολυπλοκότητα
 - ⚠ Οργανωσιακά: έλλειψη κουλτούρας διαμοιρασμού
 - ⚠ Ανθρώπινα: φόβος απώλειας εξουσίας ή ρόλου
 - ⚠ Νομικά: προστασία προσωπικών δεδομένων (GDPR)
- *Η τεχνολογία αποτυγχάνει όταν δεν την αποδέχονται οι άνθρωποι.*



ΜΈΤΡΗΣΗ ΕΠΙΤΥΧΪΑΣ ΚΜΣ

Δείκτες **Key Performance Indicators (KPIs)**:

- Αριθμός εγγράφων / γνώσης που χρησιμοποιείται
- Ποσοστό ενεργών χρηστών
- Χρόνος αναζήτησης πληροφοριών
- Ικανοποίηση χρηστών (survey)
- Επιχειρησιακά αποτελέσματα (παραγωγικότητα, ταχύτητα επίλυσης)



ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: GRECOTEL HOTELS & RESORTS

Ανάγκη: Η Grecotel, ο μεγαλύτερος ελληνικός ξενοδοχειακός όμιλος με περισσότερα από 40 ξενοδοχεία πανελλαδικά, αντιμετώπιζε την πρόκληση της **διαχείρισης τεράστιου όγκου λειτουργικής και εμπειρικής γνώσης.**

Συγκεκριμένα:

- Κάθε ξενοδοχείο είχε διαφορετικούς τρόπους εκπαίδευσης και επικοινωνίας.
- Οι διαδικασίες (SOPs – Standard Operating Procedures) υπήρχαν σε πολλαπλές μορφές και δεν ενημερώνονταν έγκαιρα.
- Η γνώση των έμπειρων εργαζομένων (π.χ. προϊστάμενοι ορόφων, υπεύθυνοι F&B) δεν καταγραφόταν συστηματικά.
- Οι νέοι υπάλληλοι χρειάζονταν πολύ χρόνο για να ενταχθούν πλήρως στην κουλτούρα και στις απαιτήσεις του ομίλου.

Στόχος: Να δημιουργηθεί ένα ενιαίο, ψηφιακό περιβάλλον που θα συγκεντρώνει, ταξινομεί και διαχέει την οργανωσιακή γνώση, ενισχύοντας τη συνέπεια και την αποτελεσματικότητα σε όλα τα ξενοδοχεία.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: GRECOTEL HOTELS & RESORTS

Λύση: Δημιουργία “Grecotel Knowledge Portal”: Η διοίκηση του Ομίλου, σε συνεργασία με το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, ανέπτυξε ένα **ενιαίο Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Portal)** με τις εξής βασικές λειτουργίες:

E-learning Modules ανά Τμήμα

- Ψηφιακά μαθήματα (training videos, quizzes, εγχειρίδια) για housekeeping, reception, F&B, spa κ.λπ.
- Πρόσβαση μέσω cloud για εποχικό προσωπικό και managers.
- Αυτόματη παρακολούθηση προόδου και πιστοποίησης.

Βάση “Best Practices” & SOPs

- Ενοποιημένη συλλογή πρότυπων διαδικασιών (Standard Operating Procedures).
- Κατηγοριοποίηση ανά λειτουργία (π.χ. καθαριότητα, εξυπηρέτηση πελάτη, ασφάλεια).
- Εύκολη ενημέρωση και διάχυση σε όλα τα ξενοδοχεία.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: GRECOTEL HOTELS & RESORTS

Λύση (συνέχεια):

Εσωτερικό Forum Στελεχών

- Ψηφιακό περιβάλλον ανταλλαγής εμπειριών, λύσεων και προτάσεων.
- Οριζόντια επικοινωνία μεταξύ managers διαφορετικών μονάδων.
- Δημιουργία μικρών “communities of practice”.

Μηχανή Αναζήτησης Γνώσης (Knowledge Search Engine)

- Εντοπισμός σχετικών SOPs, πολιτικών ή εμπειρικών αρχείων με βάση λέξεις-κλειδιά.
- Εύκολη ανάκτηση εγγράφων και βίντεο από κινητές συσκευές.

GRECOTEL HOTELS & RESORTS

Αποτελέσματα & Οφέλη

Η εφαρμογή του Grecotel Knowledge Portal είχε **μετρήσιμα αποτελέσματα** μέσα στον πρώτο χρόνο λειτουργίας:

+40% ταχύτερη εκπαίδευση νέων υπαλλήλων

- Οι νέες προσλήψεις εξοικειώνονται γρηγορότερα με τα πρότυπα και τις αξίες του ομίλου. Η e-learning εκπαίδευση αντικαθιστά μεγάλο μέρος της επιτόπιας εκπαίδευσης.

Μείωση επαναλαμβανόμενων λαθών στην εξυπηρέτηση και στις διαδικασίες housekeeping / F&B (Οι SOPs είναι επικαιροποιημένες και προσβάσιμες από όλους).

Ενίσχυση συνεργασίας & οργανωσιακής μάθησης

- Δημιουργία “ψηφιακής κοινότητας” μεταξύ των ξενοδοχείων και Ανάδειξη εσωτερικών “knowledge champions”. Βελτίωση επικοινωνίας HR-operations.

Διατήρηση οργανωσιακής μνήμης

- Η εμπειρία έμπειρων εργαζομένων καταγράφεται και μεταφέρεται στις επόμενες γενιές προσωπικού. Αποφεύγεται η απώλεια κρίσιμης γνώσης σε περιόδους υψηλής κινητικότητας.

GRECOTEL HOTELS & RESORTS

Συμπέρασμα:

- Το KMS της Grecotel αποτελεί παράδειγμα επιτυχημένης ενσωμάτωσης τεχνολογίας, κουλτούρας και μάθησης στον ελληνικό τουριστικό κλάδο. Δείχνει ότι η γνώση μπορεί να λειτουργεί ως στρατηγικό πλεονέκτημα όταν διαχειρίζεται σωστά, ακόμη και σε εποχικό περιβάλλον με εναλλασσόμενο προσωπικό.



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

NASA Knowledge Management System

- Διαθέτει “lessons learned database” από κάθε αποστολή.
- Συνδέει μηχανικούς, ερευνητές και **project teams** παγκοσμίως.
- Εφαρμόζει “**knowledge reuse**” για νέα έργα.
 - 💡 *Παράδειγμα ωρίμανσης οργανωσιακής μάθησης.*

MINI QUIZ ΚΑΤΑΝ'ΟΗΣΗΣ

1. Ποιος είναι ο κύριος στόχος ενός Συστήματος Διαχείρισης Γνώσης (KMS);

- α) Να αποθηκεύει δεδομένα για λογιστικούς σκοπούς
- β) Να συλλέγει και να μοιράζεται γνώση μέσα στον οργανισμό
- γ) Να αντικαθιστά τους εργαζόμενους με τεχνητή νοημοσύνη
- δ) Να αυξάνει τις πωλήσεις



MINI QUIZ ΚΑΤΑΝ'ΟΗΣΗΣ

1. Ποιος είναι ο κύριος στόχος ενός Συστήματος Διαχείρισης Γνώσης (KMS);

α) Να αποθηκεύει δεδομένα για λογιστικούς σκοπούς

β) Να συλλέγει και να μοιράζεται γνώση μέσα στον οργανισμό

γ) Να αντικαθιστά τους εργαζόμενους με τεχνητή νοημοσύνη

δ) Να αυξάνει τις πωλήσεις



MINI QUIZ ΚΑΤΑΝ'ΟΗΣΗΣ

2. Ποια τεχνολογία υποστηρίζει κυρίως την *άρητη γνώση*;

- α) Wiki εταιρικά
- β) Communities of Practice
- γ) Data Warehouse
- δ) CRM



MINI QUIZ ΚΑΤΑΝ'ΟΗΣΗΣ

2. Ποια τεχνολογία υποστηρίζει κυρίως την *άρητη γνώση*;

α) Wiki εταιρικά

β) Communities of Practice

γ) Data Warehouse

δ) CRM



MINI QUIZ ΚΑΤΑΝ'ΟΗΣΗΣ

3. Ποιο από τα παρακάτω ΔΕΝ αποτελεί εργαλείο συνεργασίας;

α) MS Teams

β) Slack

γ) Personal Notebook

δ) Intranet



MINI QUIZ ΚΑΤΑΝ'ΟΗΣΗΣ

3. Ποιο από τα παρακάτω ΔΕΝ αποτελεί εργαλείο συνεργασίας;

α) MS Teams

β) Slack

γ) Personal Notebook

δ) Intranet



MINI QUIZ ΚΑΤΑΝ'ΟΗΣΗΣ

4. Ποια είναι η βασική λειτουργία ενός Knowledge Repository;

- α) Εκπαίδευση προσωπικού
- β) Αποθήκευση και ανάκτηση γνώσης
- γ) Δημιουργία προϊόντων
- δ) Έλεγχος αποθεμάτων



MINI QUIZ ΚΑΤΑΝ'ΟΗΣΗΣ

4. Ποια είναι η βασική λειτουργία ενός Knowledge Repository;

- α) Εκπαίδευση προσωπικού
- β) Αποθήκευση και ανάκτηση γνώσης**
- γ) Δημιουργία προϊόντων
- δ) Έλεγχος αποθεμάτων



MINI QUIZ ΚΑΤΑΝ'ΟΗΣΗΣ

5. Ποια από τις παρακάτω τεχνολογίες χρησιμοποιείται για εξόρυξη γνώσης;

- α) Data Mining
- β) CRM
- γ) Knowledge Café
- δ) Mentoring



MINI QUIZ ΚΑΤΑΝ'ΟΗΣΗΣ

5. Ποια από τις παρακάτω τεχνολογίες χρησιμοποιείται για εξόρυξη γνώσης;

α) Data Mining

β) CRM

γ) Knowledge Café

δ) Mentoring



QUIZ “ΣΩΣΤΟ Ή ΛΑΘΟΣ”

- 1 Τα KMS χρησιμοποιούνται μόνο από το τμήμα πληροφορικής.
- 2 Οι βάσεις δεδομένων είναι εργαλεία αποθήκευσης γνώσης.
- 3 Οι τεχνολογίες ΔΓ υποστηρίζουν και ρητή και άρητη γνώση.
- 4 Το intranet είναι εξωτερική πηγή γνώσης.
- 5 Η κουλτούρα διαμοιρασμού είναι εξίσου σημαντική με την τεχνολογία.
- 6 Τα forums και τα blogs ανήκουν στις τεχνολογίες διαμοιρασμού γνώσης.
- 7 Το blockchain χρησιμοποιείται για ανάλυση συναισθημάτων.
- 8 Η χαρτογράφηση γνώσης δείχνει ποιος γνωρίζει τι.



QUIZ “ΣΩΣΤΟ Ή ΛΑΘΟΣ”

- 1 Τα KMS χρησιμοποιούνται μόνο από το τμήμα πληροφορικής. ❌
- 2 Οι βάσεις δεδομένων είναι εργαλεία αποθήκευσης γνώσης. ✅
- 3 Οι τεχνολογίες ΔΓ υποστηρίζουν και ρητή και άρητη γνώση. ✅
- 4 Το intranet είναι εξωτερική πηγή γνώσης. ❌
- 5 Η κουλτούρα διαμοιρασμού είναι εξίσου σημαντική με την τεχνολογία. ✅
- 6 Τα forums και τα blogs ανήκουν στις τεχνολογίες διαμοιρασμού γνώσης. ✅
- 7 Το blockchain χρησιμοποιείται για ανάλυση συναισθημάτων. ❌
- 8 Η χαρτογράφηση γνώσης δείχνει ποιος γνωρίζει τι. ✅

ΚΛΕΪΣΙΜΟ ΕΝΌΤΗΤΑΣ

- “Η γνώση είναι το μόνο περιουσιακό στοιχείο που αυξάνεται όταν τη μοιράζεσαι.”
– Peter Drucker
- Τεχνολογία χωρίς κουλτούρα είναι απλώς αποθήκη.
- Κουλτούρα χωρίς τεχνολογία είναι γνώση που χάνεται.
- **Η επιτυχία της ΔΓ βρίσκεται στην ισορροπία.**



Τέλος μαθήματος!

Απορίες;

