ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα : «Αριστεία στη Διαχείριση της Γνώσης (Knowledge Management Excellence)»

Συντάκτης : Νικολιάς Ιωάννης

Επιβλέπων Καθηγητής : Τσιρώνης Λουκάς

Επιτροπή αξιολόγησης : Β.Μουστάκης, Λ.Ζαμπετάκης, Η.Κοσματόπουλος

Χανιά, Μάρτιος 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ 4
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ 7
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ 9
1.1.ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ 9
1.2.Η ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΑΝ ΒΑΣΗ ΓΙΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ. 10
1. 3. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 10
1. 4. Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 11
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ 13
2.1.ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ 13
2.1.1.ΓΝΩΣΗ (KNOWLEDGE) 13
2. 1. 2. Η ΟΡΘΗ ΓΝΩΣΗ 20
2. 1. 3. Η ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ 21
2. 2. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗ 22
2. 2. 1. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ 22
2. 2. 2. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ 23
2.3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ (Knowledge Management, KM) 24
2. 3. 1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ KNOWLEDGE MANAGEMENT 24
2. 3. 2. ΤΟ KM ΣΑΝ ΒΑΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ 29
2.3.3. ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ (Knowledge Management Excellence K.M.E) 32
2.4. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ & ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΩΝ 33
2.4.1. ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ) ΚΑΙ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ 33
2.4.2. ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ 36
3.ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ & ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ 41
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ 41
3. 1. 1. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ MIS 42
3. 1. 2. ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΩΝ MIS 43
3.1.3. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ KM 46
3.2.ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ 47
3.2.1.ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ 48
3.2.2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΑ ΣΤΗ ΓΝΩΣΗ-Knowledge-Based Systems 50
3.2.3.DATA MINING 52
3.2.4.ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ 53
3.2.5. ΕΜΠΕΙΡΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ 55
3.2.6.ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΒΑΣΕΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ 56
3.2.7. ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ 58
4.ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ 62
4.1. ΜΟΝΤΕΛΟ EFQM 62
4.1.1.ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ EFQM 68
4.1.1.1.ΗΓΕΣΙΑ-ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ 68

4.1.1.2.ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ-ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ 69
4.1.1.3.ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ- ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ 72
4.1.1.4.ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ- ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ 73
4.1.1.5.ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ (PROCESS)-ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ 78
4.1.1.6.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ- ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ 81
4.1.1.7.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ- ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ 82
4.1.1.8.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ- ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ 83
4.1.1.9.KEY PERFORMANCE- ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ 84
4.2.ΤΕΧΝΙΚΗ RADAR 85
4.3.ΜΟΝΤΕΛΟ BALDRIGE 86
4.3.1.ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ 90
4.3.2.ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ-ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ (ΕΛΕΓΧΟΣ) 91
4.3.3.ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ 92
4.4.ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΚΜΑ 95
4.5.ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ 95
5.ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ 102
5.1.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ 104
5.2.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT,HRM) 109
5.3.ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ 115
5.4.ΠΟΙΟΤΗΤΑ 120
5.5.ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ 122
5.6.ΤΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΕΙ Η Κ.Μ.Ε 125
6.ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ 128
6.1.ΣΤΟΧΟΣ 128
6.2.ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ 128
6.3.ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ 141
7.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 152
7.1.ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ 154
8.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 157

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον υψηλής ανταγωνιστικότητας και ταχύτατων αλλαγών, επιβάλλεται οι διοικήσεις των επιχειρήσεων να προσβλέπουν σε ένα μοντέλο διοικητικής πρακτικής που θα δημιουργεί ολοένα και μεγαλύτερη αξία στους πόρους της, ένα μοντέλο που θα μπορεί να καταστήσει την επιχείρηση ένα δυναμικό οργανισμό με μεγάλη προσαρμοστική ικανότητα. Το μοντέλο αυτό σύμφωνα με τη σύγχρονη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία, δεν είναι άλλο από Διαχείριση της Γνώσης. Καθώς διαβιούμε στην Κοινωνία της Πληροφορίας και ο καθένας πλέον έχει τη δυνατότητα πρόσβασης στην γνώση, η επιχείρηση πρέπει να προσδώσει αξία στον παράγοντα «γνώση» για να καταφέρει να προΐσταται των αλλαγών, αποκτώντας συγκριτικό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Στόχος της εργασίας αποτελεί ο προσδιορισμός των κριτηρίων εκείνων που οδηγούν στην αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης. Τι ακριβώς όμως σημαίνει Γνώση και πώς ορίζεται η Διαχείριση Γνώσης; Πώς θα επιτευχθεί από έναν οργανισμό η σύλληψη, η διατήρηση και η διάχυση της Γνώσης; Γιατί είναι τελικά σημαντική η αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης και τι αποφέρει σε έναν οργανισμό; Πρόκειται απλά για μια «μόδα» στον επιχειρησιακό τομέα ή αποτελεί μια ουσιώδη φιλοσοφία με θετικές προβλεπόμενες μελλοντικές εξελίξεις;

Η αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης αποτελείται από επιμέρους διαδικασίες, οι οποίες διευκολύνουν την εφαρμογή και την ανάπτυξη της γνώσης που «κατέχει» ο εκάστοτε οργανισμός, στοχεύοντας στην ανάπτυξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος. Αποτέλεσε το σημαντικότερο θέμα των συζητήσεων όσον αφορά τη Διοίκηση των Επιχειρήσεων το 2002, όπως δηλώνουν οι διοργανωτές διεθνών συνεδρίων (Marr and Spender, 2004).

Η αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας (εντός και εκτός οργανισμού), δύο παράγοντες με ιδιαίτερη βαρύτητα τόσο για την ύπαρξη, όσο και για εδραίωση ενός οργανισμού στο μακροπρόθεσμο μέλλον. Πάνω από τα 4/5 των ηγετικών οργανισμών στην Ευρώπη και στην Αμερική, εφαρμόζουν προγράμματα Διαχείρισης Γνώσης και θεωρούν περισσότερο τη γνώση και λιγότερο το κεφάλαιο ως το

περιουσιακό εκείνο στοιχείο με τη μεγαλύτερη στρατηγική σημασία. (H. James Harrington και Frank Voehl)

Τα προγράμματα αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης, είναι δυνατόν να εφαρμοστούν σε διάφορους τομείς ενός οργανισμού. Οι δυσκολίες που παρουσιάζονται όμως κατά την εφαρμογή τους είναι αρκετές, καθώς γεννιούνται ποικίλοι προβληματισμοί, οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με την Γνώση, τον ορισμό της, την κωδικοποίησή της και την χωροθέτησή της και κατ' επέκταση και την μέτρηση αυτής.

Πέρα από τους διαφορετικούς ορισμούς (σε θεωρητικό επίπεδο) που δίδονται κατά καιρούς για την Γνώση, παρουσιάζονται επιπλέον πρακτικές δυσκολίες που αφορούν τόσο την αναγνώριση όσο και αξιολόγηση του διανοητικού κεφαλαίου των οργανισμών. Ενδεικτικά αναφέρονται μεταξύ άλλων, ο προσδιορισμός του τι ακριβώς γνωρίζουν τα στελέχη (ηγετικά και μη) ενός οργανισμού, η πιθανή ύπαρξη κάποιας γενικότερης στρατηγικής της Γνώσης, η ύπαρξη ή εδραίωση της απαραίτητης δομής και του συστήματος χωροθέτησης της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης, η πραγματοποίηση αποτελεσματικής απόκτησης, αποθήκευσης, δημιουργίας, διάχυσης και τέλος χρήσης - εφαρμογής της γνώσης, καθώς και πλήθος συνεπαγόμενων από τα παραπάνω, ερωτήσεων.

Τα τελευταία πέντε χρόνια γίνονται προσπάθειες (σε ακαδημαϊκό και επιχειρησιακό επίπεδο) ανάπτυξης μεθοδολογιών και εργαλείων εφαρμογής της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης. Επικεντρώνονται οι παραπάνω προσπάθειες, στην κατανόηση του ΠΩΣ η εφαρμογή της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης είναι δυνατόν να επιδράσει στην επίτευξη της αριστείας ενός οργανισμού και επιπλέον στην κατανόηση και την αξιολόγηση του υποσχόμενου κέρδους (οικονομικού και μη) που αποφέρει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα στον οργανισμό. Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, κρίνεται αναγκαίος ο προσδιορισμός των παραγόντων που συμβάλλουν στην επιτυχή υλοποίηση της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης.

Δίνοντας αρχικά, στην παρούσα εργασία, τους βασικούς ορισμούς των εννοιών που κρίνονται απαραίτητες για την περαιτέρω κατανόηση της φιλοσοφίας της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης, ακολουθεί κατόπιν η παράθεση των τεχνολογιών που χρησιμοποιεί καθώς και η παρουσίαση των πρακτικών εφαρμογών σε διαφορετικά

πεδία ενδιαφέροντος, όπως αυτά συλλέχθηκαν από σχετικές έρευνες της ξένης και επίκαιρης αρθογραφίας που μελετήθηκε.

Παρουσιάζονται επίσης μοντέλα Αριστείας, όπως το μοντέλο, το οποίο προτείνεται από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (EFQM), το μοντέλο αριστείας του Baldridge, το μοντέλο 2006 Quality Award και αναζητούνται τα πεδία εφαρμογής της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης σε αυτά, με απώτερο σκοπό την αναγνώριση των τομέων εκείνων, στους οποίους θα επακολουθήσει, η αναζήτηση κριτηρίων επίτευξης της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης. Εν κατακλείδι, στο τελευταίο τμήμα της εργασίας αυτής, δίνονται συνοπτικά τα σχετικά συμπεράσματα, τα οποία προέκυψαν από παραπάνω μελέτη.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της λήψης διπλώματος από το τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης. Έχοντας ως βάση αυτήν την εργασία, κατέστη δυνατή η δημιουργία άρθρου με θέμα «Αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management Excellence)», το οποίο δημοσιεύθηκε σε διεθνές επιστημονικό περιοδικό.

Το θέμα που πραγματεύεται είναι η διερεύνηση των διαθέσιμων στοιχείων που υπάρχουν στη βιβλιογραφία και αφορούν τον τομέα της «Αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης – Knowledge Management Excellence» και η ανάπτυξη ενός οδηγού για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της Αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης σε διάφορους οργανισμούς.

Στην αρχή της εργασίας αυτής θα θέλαμε να εκφράσουμε τις θερμές μας ευχαριστίες προς τον κ. Λ. Τσιρώνη για την καθοδήγηση, επίβλεψη και πολύτιμη βοήθεια του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας, καθώς και την επιτροπή αξιολόγησης : Β.Μουστάκη, Λ.Ζαμπετάκη, Η.Κοσματόπουλο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σήμερα, στην αυγή του 21ου αιώνα εισερχόμαστε σε μια εποχή όπου οι παραδοσιακοί πυλώνες οικονομικής δύναμης – το κεφάλαιο, η γη, οι πρώτες ύλες, η τεχνολογία- δεν αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης. Το μέλλον και η επιτυχία της επιχείρησης καθορίζονται πλέον από την ικανότητά της να αξιοποιεί τον πιο πολύτιμο πόρο της: την επιχειρηματική γνώση (Ικουιζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (2003), «*Η Επιχείρηση της Γνώσης*»).

Σ' αυτό το ταχύτατα μεταβαλλόμενο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις καλούνται να αντεπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις που παρουσιάζονται. Οι θεωρητικοί άξονες πάνω στους οποίους θα πρέπει να στηριχθούν για να το πετύχουν, είναι η οργανωσιακή γνώση και μάθηση, που θα δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις συνεχούς καινοτομίας και δημιουργίας συγκριτικού πλεονεκτήματος. Και ο ικανότερος οδηγός για να επιτύχουν αυτό το σκοπό, είναι η Αριστεία της Διαχείρισης της Γνώσης (Knowledge Management Excellence).

1.1.ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Σε ένα παγκοσμιοποιημένο πλέον επιχειρησιακό περιβάλλον υψηλού ανταγωνισμού, η ανάπτυξη ενός μηχανισμού αριστείας της διαχείρισης γνώσης καθίσταται αναγκαία τόσο για την μακρόχρονη επιβίωσή της, όσο και για τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ian Chaston – Beryl Badger – Eugene Sadler-Smith, (2001)). Και αυτό είναι μία διαδικασία, η οποία θα πρέπει να γίνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, έτσι ώστε να αναπτυχθεί σε όλα της τα επίπεδα η μαθησιακή ικανότητα, ξεκινώντας από την ηγεσία και την διαπίστωσή της για την ανάγκη αυτή, και διαπνέοντας στη συνέχεια όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, να καταστεί τελικά η ατραπός της επιτυχίας.

1.2.Η ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΑΝ ΒΑΣΗ ΓΙΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ.

Στο σύγχρονο κόσμο τα δεδομένα της επιχειρηματικής δράσης είναι αν μη τι άλλο ευμετάβλητα και ελάχιστα δεδομένα. Κάθε επιχείρηση και οργανισμός καλείται να διευρύνει τα αισθητήριά του και τις εσωτερικές διαδικασίες, που αξιοποιούν κάθε ανεκμετάλλευτο πόρο. (Μυλτιάδης Λύτρας, (2003), «*Διαχείριση Γνώσης και Μάθησης*»)

Η Διαχείρισης της Γνώσης, καθιστώντας τη γνώση κομμάτι της εργασίας όλων των μελών της επιχείρησης, οδηγεί την επιχείρηση σε ένα νέο επίπεδο ποιότητας, δημιουργικότητας και αποτελεσματικότητας, όπου η επιτυχία διατηρήσιμου συγκριτικού πλεονεκτήματος είναι πλέον εφικτή.(Thomas H. Davenport – Laurence Prusak, (1998), "*Working Knowledge*")

1. 3. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σκοπός είναι η ανάπτυξη μιας συστημικής προσέγγισης μοντέλου αξιολόγησης και εκτίμησης της συνεισφοράς της αριστείας της διαχείρισης γνώσης στην αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Μέσα από τον ορισμό της συστημικής προσέγγισης και την αναλυτική γραφική και σημασιολογική της ανάπτυξη θα επιχειρηθεί στη συνέχεια η παραγωγή επιμέρους κριτηρίων μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της εφαρμοστικότητας της αριστείας της διαχείρισης γνώσης, που θα βοηθήσουν τον οργανισμό στη διαξαγωγή της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης (self assessment).

1. 4. Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η δομή της παρούσας περιλαμβάνει 8 επιμέρους ενότητες, οι οποίες εκτός από την Εισαγωγή στο Κεφάλαιο 1, περιλαμβάνουν στο 2^{ο} Κεφάλαιο την ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου της Αριστείας της Διαχείρισης της Γνώσης , που ακολουθείται στη συνέχεια από τις Τεχνολογίες Διαχείρισης Γνώσης & Εφαρμογές Βιβλιογραφική Ανασκόπηση (Κεφάλαιο 3). Το θεωρητικό υπόβαθρο ανάπτυξης του μοντέλου παρουσιάζεται στο Κεφάλαιο 4, ενώ Πεδία εφαρμογής της Αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης παρατίθενται στο Κεφάλαιο 5. Στο κεφάλαιο 6 γίνεται η παραγωγή του μοντέλου Αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης και με βάση αυτό εξάγονται τα συμπεράσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας (κεφάλαιο 7). Τέλος, στο κεφάλαιο 8 παρατίθεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1.ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Οι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά καιρούς, για το τι είναι Γνώση, Διαχείριση Γνώσης και Αριστεία στη Διαχείριση Γνώσης, είναι αρκετοί και ποικίλουν μεταξύ τους. Αναφέρονται χαρακτηριστικά μερικοί από αυτούς παρακάτω:

2.1.1.ΓΝΩΣΗ (KNOWLEDGE)

Γνώση είναι η κατανόηση που αποκτιέται μέσα από την εμπειρία, την παρατήρηση και την μελέτη γενικότερα (understanding gained through experience, observation or study), (Chourides, Longbottom, Murphy, 2003).

Σε μια αναδρομή ανάπτυξης του σκεπτικού της γνώσης, αναφέρονται (Marr and Spender, 2004), τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις ή τύποι της Γνώσης, (1) η κατηγορηματική (positivistic approach), (2) η ερμηνευτική (interpretative approach) και (3) η οργανική (organic approach) προσέγγιση. Αρχικά υπήρξε μια σύγχυση στον ορισμό των Δεδομένων (Data), της Πληροφορίας (Information) και της Γνώσης (Knowledge).

Αναλυτικότερα και σύμφωνα με την κατηγορηματική προσέγγιση (positivistic approach), Γνώση και Δεδομένα ταυτίζονται. Για τον λόγο αυτό, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία δεδομένων και στην μέτρηση και αποθήκευση αυτών, για περαιτέρω χρήση.

Αργότερα, με την ερμηνευτική προσέγγιση, γίνεται αντιληπτή η διαφοροποίηση μεταξύ δεδομένων και πληροφορίας, ορίζεται αυτή ενώ για την διαχείριση της γνώσης κρίνεται πλέον απαραίτητη η σύλληψη και η χωροθέτηση της πληροφορίας.

Με την οργανική προσέγγιση, διαχωρίζονται οι έννοιες, ορίζοντας τα Δεδομένα σαν δομημένες καταγραφές συναλλαγών και τις Πληροφορίες σαν Δεδομένα σε μορφή μηνύματος (Davenport & Prusak, 1998), υπό την έννοια της ύπαρξης αποστολέα και παραλήπτη (αποδέκτη). Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, τα Δεδομένα πληροφορούν και κατ' επέκταση επηρεάζουν ή και αλλάζουν την αντίληψη του αποδέκτη. Η

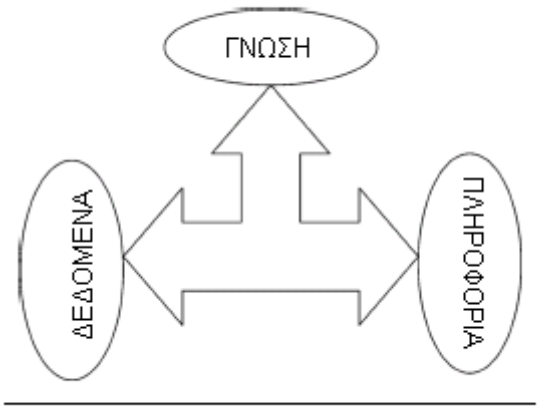
οργανική προσέγγιση υποστηρίζεται ότι αντικατοπτρίζει περισσότερο την σημερινή πραγματικότητα.

Τέλος, σύμφωνα με τους Marr and Spender (2004), η γνώση είναι το «ρευστό» μίγμα, που αποτελείται από εμπειρίες, αξίες, συναφείς πληροφορίες και την εμπειρογνωμοσύνη των ειδικών (expert insight), η οποία παρέχει επιπλέον το πλαίσιο για την αξιολόγηση και την ενσωμάτωση νέων εμπειριών και πληροφοριών.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, η διαδικασία που οδηγεί στην γνώση είναι η ακόλουθη:

Δεδομένα → Πληροφορία → Γνώση

Ο Bhatt (2001), αναφέρει ότι μόνο μέσω άλλων εννοιών και ανάλογα με την οπτική γωνία του χρήστη είναι εφικτός ο διαχωρισμός μεταξύ Δεδομένων, Πληροφοριών και Γνώσης. Ως Δεδομένα θεωρούνται γενικά τα ακατέργαστα γεγονότα, οι Πληροφορίες αποτελούν το *οργανωμένο* σύνολο των δεδομένων και τέλος ως Γνώση θεωρείται η σημαντική πληροφορία, δηλ. η πληροφορία που έχει *νόημα* (ερμηνευμένη πληροφορία). Η σχέση των παραπάνω εννοιών είναι περιοδικά επαναλαμβανόμενη, λόγω της συνεχούς αλληλεπίδρασης, σύμφωνα με το ακόλουθο σχήμα και εξαρτάται τόσο από τον βαθμό της οργάνωσης όσο και της ερμηνείας (σημεία διαφοροποίησης μεταξύ δεδομένων και πληροφορίας και, πληροφορίας και γνώσης αντίστοιχα).



Σχήμα 1: Σχέση μεταξύ Δεδομένων, Πληροφορίας και Γνώσης (προσαρμογή από Bhatt, 2001)

Για την σαφέστερη κατανόηση των παραπάνω εννοιών, δίνεται χαρακτηριστικά το παράδειγμα του ασθενή που επισκέπτεται τον παθολόγο και διηγείται το πρόβλημα υγείας που αντιμετωπίζει και τους λόγους της επίσκεψής του σε αυτόν. Από τα λεγόμενα του ασθενή καλείται ο παθολόγος να διαγνώσει τη ασθένεια και να χορηγήσει φαρμακευτική αγωγή. Το μέρος εκείνο από τα λεγόμενα του ασθενή, που καθοδηγεί τον ιατρό στην διάγνωση, αποτελεί την «πληροφορία», ενώ το υπόλοιπο των διηγήσεων του ασθενή που φαίνεται άσχετο με την διάγνωση, αποτελεί τα «δεδομένα». Οι πληροφορίες που δίνει λοιπόν ο ασθενής, εισάγονται στην «βάση δεδομένων» (εγκέφαλο) του παθολόγου, στην οποία είναι αποθηκευμένα τα φάρμακα και τα συμπτώματα των ασθενειών που θεραπεύουν, αφομοιώνονται και εντοπίζεται το κατάλληλο φάρμακο, το οποίο και χορηγείται στο τέλος στον ασθενή.

Εάν δεν εντοπιστεί το κατάλληλο φάρμακο στη «βάση δεδομένων» που έχει στη διάθεσή του ο ιατρός, παραπέμπετε ο ασθενής είτε σε κάποιον ειδικό είτε για περαιτέρω εξετάσεις, έτσι ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Στην πρώτη περίπτωση είναι πιθανή η αναγνώριση της πληροφορίας στα λεγόμενα του ασθενή, τα οποία αποτέλεσαν απλά δεδομένα και όχι πληροφορία για τον παθολόγο. Μετά την αφομοίωση της πληροφορίας από τον ειδικό ιατρό, είναι εφικτός ο εντοπισμός της κατάλληλης φαρμακευτικής αγωγής.

Στην δεύτερη περίπτωση, οι πληροφορίες που προκύπτουν από τις εξετάσεις, εισάγονται για άλλη μια φορά στην «βάση δεδομένων» του παθολόγου, αφομοιώνονται και επεξεργάζονται και οδηγείται τελικά στην διάγνωση της ασθένειας. Είναι πιθανό, οι αρχικές πληροφορίες να χρησιμοποιηθούν και πάλι για την τελική διάγνωση, ή λεγόμενα του ασθενή που αρχικά χαρακτηρίστηκαν ως μη σχετικά με την διάγνωση (δεδομένα), να αποδειχθούν πλέον μετά τις εξετάσεις, ως χρήσιμες πληροφορίες.

Από το παραπάνω παράδειγμα, είναι φανερή η επαναλαμβανόμενη κίνηση - μετατόπιση μεταξύ δεδομένων, πληροφορίας και γνώσης. Ο ιατρός κινείται μεταξύ δεδομένων, πληροφορίας και γνώσης έως ότου εντοπιστεί η κατάλληλη φαρμακευτική αγωγή για τον ασθενή. Γίνεται κατανοητό ότι, ανάλογα με τον χρήστη (στο παράδειγμα, ανάλογα την ειδικότητα του ιατρού), ορίζεται η πληροφορία, τα δεδομένα και η γνώση, την στιγμή που η «βάση δεδομένων» του ιατρού, είναι εκείνη

που καθορίζει τον διαχωρισμό των παραπάνω εννοιών. Στο σημείο αυτό τονίζεται ιδιαίτερα η υποκειμενικότητα των παραπάνω ορισμών.

Συγκριτικά με το παράδειγμα, αναφέρεται ότι, ανάλογα με την βάση δεδομένων του οργανισμού, επηρεάζεται η περαιτέρω ανάπτυξη και η διάχυση της γνώσης μέσα στον οργανισμό, καθότι η ενδοργανισμιακή επέκταση της γνώσης εξαρτάται τόσο από την αρχικά υπάρχουσα γνώση, όσο και την εντατική μάθηση (Cohen and Levinthal, 1990). Υποστηρίζεται ότι η ύπαρξη γνώσης διευκολύνει την περαιτέρω ανάπτυξή της. Τα προαναφερθέντα θεωρούνται βάση για την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, ο Bhatt, (2001), καταλήγει και συμφωνεί με τον ορισμό, ότι η γνώση είναι ο οργανωμένος συνδυασμός δεδομένων, τα οποία αναπαρίστανται μέσα από ένα σύνολο κανόνων, διαδικασιών και λειτουργιών και ο συνδυασμός αυτός μαθαίνεται μέσα από την εμπειρία και την πράξη (Marakas, 1999).

Οι Hsu and Shen (2005), υιοθετούν τον ορισμό των Nonaka and Takeuchi (1995), ότι η γνώση είναι μία δικαιολογημένη προσωπική άποψη, η οποία εντείνει την ικανότητα του ατόμου να πράξει αποτελεσματικά. Χαρακτηρίζουν την γνώση σαν «προσωπική» (δίνεται έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα) πληροφορία, που βασίζεται σε γεγονότα, ερμηνείες, ιδέες και παρατηρήσεις (Alavi and Leidner, 2001).

Οι H. James Harrington και Frank Voehl ορίζουν ότι η γνώση είναι μια μίξη από εμπειρίες, εφαρμογές, παραδόσεις, αξίες, πληροφορίες, διορατικότητα και διαίσθηση, όπου εξασφαλίζει τη δομή για αξιολόγηση και ανάμιξη νέων εμπειριών και πληροφοριών.

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις της Γνώσης (και περαιτέρω της Διαχείρισης Γνώσης), σύμφωνα με τους Hsu and Shen (2005), είναι οι εξής:

Η γνώση σαν *αντικείμενο* και *διαδικασία* (*Object* and *process view*), με την οποία εξηγείται η κυκλική αλληλεπίδραση, μεταξύ αποθέματος γνώσης και της διαδικασίας ροής -εφαρμογής της γνώσης. Πρόκειται για το «πάντρεμα» των απόψεων των ερευνητών που θεωρούν την Γνώση σαν αντικείμενο της Διαχείρισης Γνώσης, με εκείνων που την αντιμετωπίζουν σαν διαδικασία. Σύμφωνα με τους ερευνητές, που χαρακτηρίζουν την γνώση σαν αντικείμενο, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στη δημιουργία αποθέματος γνώσης. Στην περίπτωση αντιμετώπισης της γνώσης σαν

διαδικασία, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην διαδικασία δημιουργίας και διάχυσης της Γνώσης. Πίσω από το πάντρεμα των δύο θεωριών κρύβεται το σκεπτικό της μπαταρίας.

Για να είναι μια μπαταρία χρήσιμη, κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη αποθέματος ενέργειας σε αυτήν. Στην αντίθετη περίπτωση, θεωρείται η μπαταρία άχρηστη. Όμως εξίσου σημαντική είναι και η δυνατότητα ροής - εφαρμογής της ενέργειας της μπαταρίας. Πρέπει να χρησιμοποιηθεί η ενέργειά της για κάποιο σκοπό, για να θεωρηθεί τελικά η μπαταρία χρήσιμη. Είναι απαραίτητο λοιπόν, τόσο η ύπαρξη αποθέματος ενέργειας στην μπαταρία όσο και η δυνατότητα εφαρμογής αυτής. Στο παρακάτω σχήμα δίνεται η αντιστοιχία του παραπάνω σκεπτικού, εφαρμοσμένο πάνω στην γνώση. Αναλυτικότερα, (βλέποντας το ακόλουθο σχήμα από τα αριστερά προς τα δεξιά), από το απόθεμα γνώσης, το οποίο είναι κάπου αποθηκευμένο, μεταφέρεται ένα τμήμα της, το οποίο εφαρμόζεται όπου κρίνεται αναγκαίο και κατόπιν επανατοποθετείται στην «αποθήκη» γνώσης.

Σχήμα 2: Προσέγγιση Γνώσης στην Διαχείριση Γνώσης σαν αντικείμενο και σαν διαδικασία (προσαρμογή από Hsu and Shen, 2005)

Η επιχειρηματική γνώση, όπως και γενικότερα η γνώση κατηγοριοποιείται σε δύο βασικές κατηγορίες τη ρητή γνώση και την άρρητη γνώση. (Nonaka et al., 1995):

- Ρητή γνώση (Explicit Knowledge): είναι η γνώση η οποία μπορεί να περιγραφεί με σαφήνεια, να κωδικοποιηθεί και να μεταδοθεί με συστηματικούς και τυποποιημένους τρόπους όπως είναι τα έγγραφα, οι βάσεις δεδομένων, τα εταιρικά δίκτυα, το διαδίκτυο κ.τ.λ.

- Άρρητη γνώση (Implicit Knowledge): είναι η γνώση η οποία περιέχεται στο μυαλό των εργαζομένων, είναι αποτέλεσμα της εμπειρίας τους και είναι δύσκολο να περιγραφεί να καταγραφεί και να μεταδοθεί.

Η μετατροπή της υποκειμενικής και βασιζόμενης στην εμπειρία άρρητης γνώσης σε αντικειμενική ρητή γνώση είναι μια από τις βασικότερες προκλήσεις για τη διαχείριση της γνώσης στο πλαίσιο των επιχειρήσεων. Το πρόβλημα είναι ότι η άρρητη γνώση, από τη φύση της, δεν είναι εύκολο να τυποποιηθεί και να κωδικοποιηθεί έτσι ώστε να είναι χρήσιμη και σε άλλους εκτός από αυτόν που την κατέχει. Από την αλληλεπίδραση ρητής και άρρητης γνώσης προκύπτουν τρεις βασικοί τύποι γνώσης (Tiwana, 2000):

- Εξωτερικευμένη γνώση (externalized knowledge): Η γνώση είναι αρχικά πολύπλοκη και άρρητη. Συχνα όμως μπορεί να εξωτερικευτεί και να ενσωματωθεί στα προιόντα και τις διαδικασίες της εταιρείας. Η εξωτερίκευση της γνώσης περιλαμβάνει την περιγραφή στοιχείων όπως είναι οι πεποιθήσεις, τα ιδεώδη, τις αξίες και τα πνευματικά μοντέλα τα οποία συχνά θεωρούνται δεδομένα από αυτούς που κατέχουν την άρρητη γνώση. Η εξωτερικοποίηση της γνώσης συνήθως γίνεται με μεταφορές και αναλογίες. Για παράδειγμα, ένας τρόπος εξωτερίκευσης της γνώσης είναι η αναφορά σε παλαιότερες επιτυχημένες περιπτώσεις, οι οποίες μπορούν να δράσουν ως παραδείγματα για τις μελλοντικές ενέργειες.

- Διασπαρμένη γνώση (multilocational knowledge): Η γνώση μπορεί να βρίσκεται είτε εντός είτε εκτός των στενών ορίων της επιχείρησης. Η διαδικασία της διαχείρισης γνώσης περιλαμβάνει και την ενιαία αντιμετώπιση της διασπαρμένης γνώσης η οποία μπορεί να βρίσκεται αποθηκευμένη σε διαφορετικές τοποθεσίες και με διαφορετικές μορφές. Η διαχείριση γνώσης δημιουργεί αξία αναγνωρίζοντας και αξιοποιώντας την τεχνογνωσία, την εμπειρία και την ικανότητα λήψης αποφάσεων, στοιχεία που συχνά βρίσκονται διασπαρμένα σε διαφορετικά μέρη εντός και εκτός του οργανισμού.

Μεταφέρσιμη γνώση (migratory knowledge): Μεταφέρσιμη είναι η γνώση εκείνη η οποία είναι ανεξάρτητη από τον ιδιοκτήτη και δημιουργό της και ως εκ τούτου μπορεί εύκολα να μεταφερθεί. Καθώς η γνώση κωδικοποιείται και ενσωματώνεται σε έγγραφα, βάσεις δεδομένων και προγράμματα υπολογιστών, διευκολύνεται σε μεγάλο βαθμό η κυκλοφορία και επαναχρησιμοποίησή της όποτε και όπου αυτό είναι απαραίτητο.

Η *ασαφής και σαφής προσέγγιση* (*Tacit* and *explicit view*). Η ασαφής γνώση *(Tacit knowledge)* είναι υποκειμενική και σχετική με τα συναφή, οπότε είναι δύσκολο να δοθεί σε τύπους ή σε μία μεθοδική και συστηματική γλώσσα για να είναι μεταβιβάσιμη, όπως η σαφής *(explicit)* γνώση. Υποστηρίζεται ότι δεν υπάρχει αντικειμενική, αμερόληπτη και σαφής γνώση, η οποία να είναι ανεξάρτητη από την υποκειμενική ασαφή γνώση. Κατ' επέκταση κρίνεται απαραίτητη η συνύπαρξή τους. Οι παραπάνω δύο περιπτώσεις μαρτυρούν και πάλι τον σημαντικό ρόλο του ατόμου στην Διαχείριση Γνώσης, λόγω του ότι, η σαφής γνώση βασίζεται στην κατανόηση της ασαφούς γνώσης.

Η Γνώση είναι η εξ' ολοκλήρου εκμετάλλευση της πληροφορίας και των δεδομένων, συνδυασμένη με τις ενδεχόμενες υπάρχουσες επιδεξιότητες, ικανότητες, ιδέες, διαίσθηση, δεσμεύσεις και κίνητρα του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού (Grey, KM Forum 2002). Ο Grey (2002), αναφερόμενος στην σημερινή οικονομία, ορίζει και ταυτίζει την Γνώση σαν τα εξής επιμέρους στοιχεία: τον άνθρωπο, το χρήμα, την ισχύ, την μάθηση την «ευελιξία» του οργανισμού και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος αναφέρεται στην αξία της Γνώσης, η οποία επιτυγχάνεται και

επιφέρει θετικά για τον οργανισμό αποτελέσματα, θέτοντας την Γνώση ως πυρήνα του οργανισμού και επικεντρώνοντας ταυτόχρονα στην συνεχή επικαιροποίηση, έλεγχο και διάχυση αυτής.

2. 1. 2. Η ΟΡΘΗ ΓΝΩΣΗ

Ξεκινώντας από τη γνωστή θέση του Σωκράτη, οποίος είχε απολήξει στο ότι ένα πράγμα ήξερε καλά, ότι δεν ήξερε τίποτα, (Πλάτων, Απολογία, 21d), περνώντας στη συνέχεια από την υποκειμενικότητα της γνώμης των Σκεπτικών, την ανάλογη κατάσταση του Descartes κατά την περίοδο της καθολικής αμφιβολίας του (doute methodique), διαπιστώνουμε την ανάγκη για μία συνεχή επανεξέταση της ορθότητας, της αλήθειας του περιεχομένου της γνώσης, άρα την ανάγκη διαπίστωσης των κριτηρίων που καθιστούν μία γνώση ως ορθή.

Η διαλεκτική αντίληψη της αλήθειας κατά τον Θεοδωρίδη, αναφέρεται στο ότι η αλήθεια δεν είναι κατ' ανάγκη κάτι το υπερβατικό, μια συμφωνία με την πραγματικότητα ή με τη νόηση, παρά μια υποκειμενική κατάσταση, μια ψυχική διάθεση, χωρίς όμως να οδηγούμαστε στην απεριόριστη σχετικότητα ή στο γνωσιοθεωρητικό νιχιλισμό. Οι αφορμές που δίνουν το αίσθημα της ασφάλειας και του ησυχασμού είναι αντικειμενικές, βρίσκονται στη μία και αδιαίρετη πραγματικότητα, τη νοητική και υλική.

Η γνώση είναι μια λειτουργία και σ' αυτήν έχουνε αχώριστα τη θέση τους η πραγματικότητα και η νόηση, και τραβάει το δρόμο της εξελικτικά και προοδευτικά, ενώ το σημαντικότερο κριτήριό της είναι η πράξη, στην οποία πρέπει ο άνθρωπος να δείξει την γνώση, τη πραγματικότητα, τη δύναμη, πέρα από τη νόησή του.

Και καθώς το πιο ουσιαστικό χαρακτηριστικό της γνώσης είναι ο δυναμικός χαρακτήρας της, με την αλλαγή, τη ρευστότητα και την παροδικότητά της, καθίσταται αναγκαία η συνεχής αναπροσαρμογή της, η ανάπτυξη δηλαδή της διαδικασίας της μάθησης.

2. 1. 3. Η ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Από την αρχαιότητα η γνώση αποτελούσε καθοριστικό παράγοντα δύναμης και εξουσίας και σ' όλες τις κοινωνίες ήταν προνόμιο των κρατικών και θρησκευτικών ηγεσιών.

Σήμερα, 2,5 χιλιάδες χρόνια μετά την πρώτη θεωρητική προσέγγιση στην έννοια της γνώσης από τον Πλάτωνα, σε μία συνεχώς μεταβαλλόμενη και εξελισσόμενη κοινωνία, προκύπτει η ανάγκη για μία αδιάκοπη επικαιροποίηση των γνώσεων των ενηλίκων.(Ικουζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (2003), «Η επιχείρηση της γνώσης») Σύμφωνα με τον Πήτερ Ντράκερ (Post – Capitalist Society, 1993), εισερχόμαστε στην «κοινωνία της γνώσης» , στην οποία βασικός οικονομικός πόρος «είναι και θα είναι η γνώση» και οι «εργάτες γνώσης»(Ικουζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (2003), «Η επιχείρηση της γνώσης»).

Άλλωστε, κατά την ανατολή της «κοινωνίας της γνώσης», επισημαίνεται ότι αυτή δεν αφορά μόνο ό,τι συμβαίνει στο οικονομικό και επαγγελματικό περιβάλλον, αλλά και στο ευρύτερο κοινωνικό. Ο τρόπος με τον οποίο οι πολίτες προσεγγίζουν τα επιστημονικά και τεχνολογικά θέματα αλλάζει ραγδαίως (Michael Demazure, (2001)). Έτσι, σε μία θεώρηση των ατόμων ως επιχειρηματικούς οργανισμούς, η ατομική και ομαδική ανάπτυξη είναι θεμελιώδη στοιχεία για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η θεωρητική και πρακτική μάθηση, αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχία (Charles S. Englehardt – Peter R. Simmons, (2002)).

Είναι γεγονός λοιπόν, ότι σ' ολόκληρο τον κόσμο στην εδραιωμένη πια «κοινωνία της γνώσης», τόσο οι φοιτητές όσο και οι «εργάτες της γνώσης» προσανατολίζονται στη μάθηση (Bruce La Duke, (2004)).

2. 2. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗ

2. 2. 1. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτείται ένας διεθνής προσανατολισμός και μία στρατηγική που να ανταποκρίνεται στον πελάτη, ανταγωνιστική όσον αφορά το κόστος και την ποιότητα, που να παρέχει τη δυνατότητα μάθησης (Strategic Management I, (2003).

Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν συγκεκριμένες ικανότητες για να παραμείνουν βιώσιμες. Οι μακροβιότερες επιχειρήσεις είχαν ως κοινό χαρακτηριστικό τους την μεγαλύτερη ανοχή στον περιθωριακό πειραματισμό, συμβάδιζαν με τις πολιτισμικές αλλαγές και αμφισβητούσαν την «πεπατημένη». Η δυνατότητά τους αυτή βασίστηκε στη δυνατότητα μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων, που μάθανε να αντιμετωπίζουν κριτικά τις ίδιες τις παραδοχές τους και να τις αμφισβητούν χωρίς να προκαλούν κριτικές αντιδράσεις (21 Rowan Gibson, (2003)).

Είναι σαφές λοιπόν, ότι για όλες τις επιχειρήσεις η έννοια της ανταγωνιστικότητάς τους καθίσταται και η ηγέτιδα των δυνατοτήτων τους (Strategic Management I, (2003)). Στο σύγχρονο περιβάλλον πολλά προγράμματα συνεχούς βελτίωσης υιοθετούνται από τους οργανισμούς, συχνά όμως τα περισσότερα απ' αυτά αποτυγχάνουν. Και ο λόγος είναι ότι η συνεχιζόμενη βελτίωση απαιτεί μία δέσμευση στη μάθηση (David A. Garvin, (1998)).

Όταν μιλάμε για οργανωσιακή γνώση και μάθηση, εννοούμε τη ρέουσα μίξη δομημένης εμπειρίας, αξίας, συνδυασμένης πληροφορίας και ειδικής γνώσης, που διαμορφώνει τη δομή της επιχείρησης, έτσι ώστε να αξιολογεί και να συγχωνεύει νέες εμπειρίες και πληροφορίες. Η γνώση αυτή γεννιέται και χρησιμοποιείται από τους κατόχους της γνώσης. Εμπεδώνεται όχι μόνο όταν αποθηκεύεται ως ντοκουμέντο, αλλά και όταν είθισται ως διαδικασία, πρακτική και κανόνας (Thomas H. Davenport – Laurence Prusak, (2000)). Η οργανωσιακή γνώση χαρακτηρίζεται από την ικανότητά της να κρίνει και να βελτιώνει μόνη της, νέες καταστάσεις, να αναπτύσσεται και να αλλάζει παράλληλα με το περιβάλλον (Thomas H. Davenport – Laurence Prusak, (2000)).

Επίσης σημαντική έννοια είναι και η απομάθηση, η οποία επίσης είναι σύνθετη διαδικασία: μπορεί να είναι ατυχής και επιβλαβής, ή σημαντική και ευεργετική, αλλά σε όλες τις περιπτώσεις μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (Pablo Martin De Holan – Nelson Phillips – Thomas B. Laurence, (2004)).

Η οργάνωση που θέλει να αντιμετωπίσει δυναμικά το εξελισσόμενο περιβάλλον πρέπει να μπορεί να δημιουργεί πληροφορίες και γνώση. Τα μέλη της πρέπει να είναι ενεργοί συντελεστές καινοτομίας. Άρα η οργάνωση θα πρέπει να αναδημιουργεί τον εαυτό της, καταστρέφοντας το υπάρχον σύστημα γνώσης, και στη συνέχεια καινοτομώντας και δημιουργώντας νέους τρόπους δράσης (Ικουζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (1993)).

2. 2. 2. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Βασικός άξονας δημιουργίας της οργανωσιακής γνώσης είναι η σωστή αναλογία της πληροφορίας και του management, διαμέσου του κατάλληλου συνδυασμού της ανάλυσης και σύνθεσης της πληροφορίας και της προσωπικής εμπειρίας (Martin White, (2004)). Για την κατανόηση και εμπέδωση της γνώσης προτείνεται μία συστηματική ταξινόμηση οκτώ σταδίων. Τα επίπεδα της γνώσης ταξινομούνται με αύξουσα τάξη ανάλογα με το μέγεθος της γνώσης που τα χαρακτηρίζει:

1. Αναγνώριση πρωτοτύπων.

2. Αναγνώριση χαρακτηριστικών γνωρισμάτων.

3. Διάκριση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα.

4. Μέτρηση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων.

5. Τοπικά ελεγχόμενα χαρακτηριστικά.

6. Αναγνώριση και διάκριση διαμέσου πιθανών απροόπτων.

7. Έλεγχος πιθανών απροόπτων.

8. Κατανόηση διαδικασιών και έλεγχος πιθανών απροόπτων (David A. Garvin, (1998)).

2.3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ (Knowledge Management, KM)

2. 3. 1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ KNOWLEDGE MANAGEMENT

Η Διαχείριση Γνώσης αφορά την διαδικασία διαχείρισης της αποκτηθείσας κατανόησης γενικότερα (Chourides, Longbottom, Murphy, 2003).

Σύμφωνα με τον Sveiby (KM Forum, 2002), είναι δύσκολο να δοθεί ορισμός για την Διαχείριση Γνώσης. Για τον λόγο αυτό γίνεται η προσπάθεια ορισμού σε δύο επιμέρους τμήματα (ανάλογα με τις δραστηριότητες των ερευνητών ή /και χρηστών) και σε δύο επίπεδα προσέγγισης. Τα επιμέρους τμήματα της Διαχείρισης Γνώσης, αφορούν την:

- *Διαχείριση πληροφορίας*. Οι ερευνητές και χρήστες έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση πάνω σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές ή γενικότερα στην επιστήμη της πληροφορικής και ασχολούνται με την δημιουργία πληροφοριακών συστημάτων, τεχνητής νοημοσύνης κτλ. Η γνώση ταυτίζεται με τα αντικείμενα τα οποία είναι αναγνωρίσιμα και μπορούν να χρησιμοποιηθούν στα πληροφοριακά συστήματα.

- *Διαχείριση ατόμου-ανθρώπου*. Οι ερευνητές έχουν εκπαιδευτεί στην φιλοσοφία, την ψυχολογία, την κοινωνιολογία ή την διοίκηση και ασχολούνται με την αξιολόγηση και την βελτίωση ανθρώπινων επιδεξιοτήτων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η γνώση ταυτίζεται με διαδικασίες, την σύνθεση μιας ομάδας επιδεξιοτήτων, know-how κτλ, οι οποίες συνεχώς μεταβάλλονται.

Τα επίπεδα προσέγγισης, τα οποία διαφοροποιούνται μεταξύ τους όσον αφορά τον πυρήνα έρευνας και εφαρμογής τους, είναι τα εξής:

- *η ανθρώπινη προσέγγιση*, στην οποία πυρήνας έρευνας και εφαρμογής αποτελεί το άτομο.
- *η προσέγγιση του οργανισμού*, στην οποία πυρήνας έρευνας και εφαρμογής αποτελεί ο ίδιος ο οργανισμός.

Οι Davenport & Probst (2001), υποστηρίζουν ότι, η ουσία της Διαχείρισης Γνώσης είναι η *συνεργεία*, με το εξής σκεπτικό:

Ο οργανισμός είναι στην ουσία του η σύνθεση των ατόμων - εργαζομένων, που αν παραμεληθούν ή αφεθούν χωρίς καθοδήγηση, θα επιδιώξουν ή θα ακολουθήσουν επί το πλείστων προσωπικούς στόχους. Η αποστολή των ηγετικών στελεχών είναι να καταφέρει να οδηγήσει τα άτομα να συμβάλουν ομαδικά στην επίτευξη ενός κοινού στόχου (ενός στόχου του οργανισμού), πράγμα που μεταφράζεται αυτόματα ως καταμερισμός της πληροφορίας και της γνώσης με απώτερο σκοπό την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Όσο εύκολο και αν φαίνεται αυτό σε θεωρητικό επίπεδο, ειδικά σήμερα, που με την ανάπτυξη της τεχνολογίας πληροφοριών παρέχεται η δυνατότητα συλλογής και καταμερισμού μεγάλου μεγέθους πληροφορίας, στο επίπεδο της πρακτικής εφαρμογής παρουσιάζονται αρκετές δυσκολίες.

Ο Bhatt (2001) ισχυρίζεται ότι είναι δύσκολο να οριστεί η Διαχείριση Γνώσης μονοσήμαντα · σωστότερο θα ήταν να ορίζεται ανά οργανισμό στον οποίο εφαρμόζεται, ή πρόκειται να εφαρμοστεί. Χαρακτηρίζει την Διαχείριση Γνώσης σαν μια διαδικασία πέντε φάσεων, οι οποίες παρέχουν στον οργανισμό την δυνατότητα να δημιουργήσει, να αξιολογήσει, να εκφράσει, να υποστηρίξει και να ανανεώσει το βασικό πυρήνα ικανοτήτων του. Οι φάσεις αυτές, οι οποίες δίνονται γραφικά στο ακόλουθο σχήμα, είναι οι εξής:

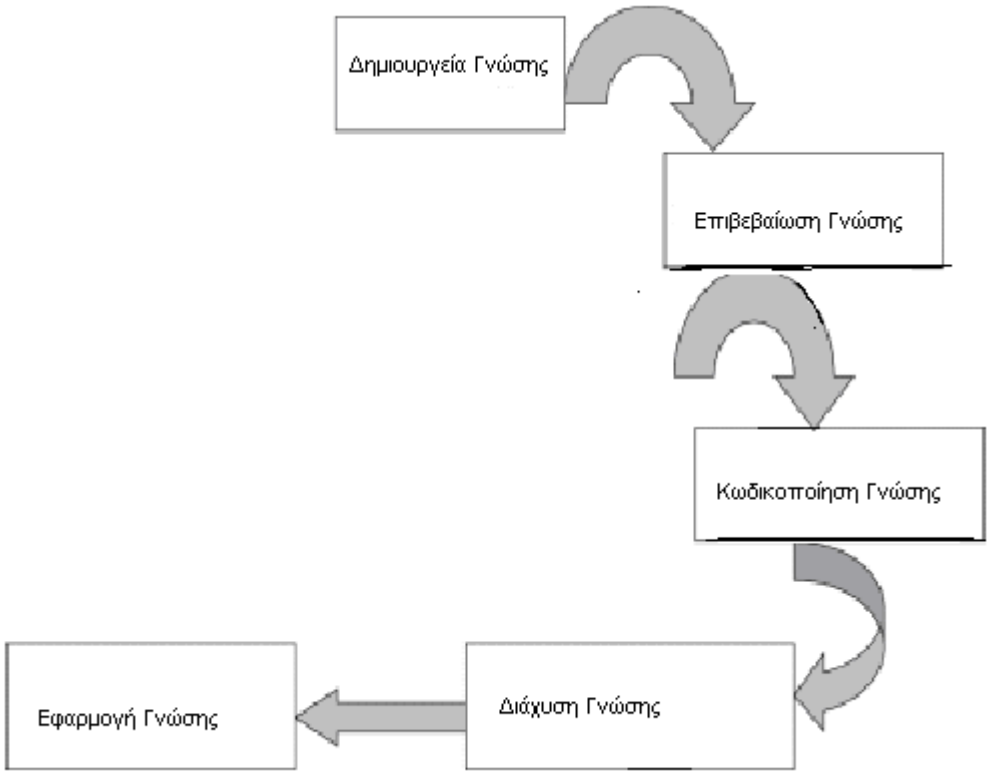
Δημιουργία Γνώσης

Επιβεβαίωση Γνώσης

Κωδικοποίηση Γνώσης

Διάχυση της Γνώσης

Εφαρμογή της Γνώσης



Σχήμα 3: Διαδικασίες- Φάσεις της Διαχείρισης Γνώσης, (προσαρμογή από Bhatt, 2001)

Οι πέντε φάσεις είναι διαδοχικές, ξεκινώντας από την δημιουργία γνώσης και καταλήγοντας με διαδοχικά βήματα στην εφαρμογή της γνώσης. Ο συντονισμός των παραπάνω φάσεων θεωρείται πολύ σημαντικός, ενώ όλες οι φάσεις έχουν την ίδια βαρύτητα για την επίτευξη της βέλτιστης Διαχείρισης Γνώσης, σημείο ισορροπίας αρκετά ευαίσθητο που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα.

Ειδικότερα η δημιουργία γνώσης αναφέρεται στην ικανότητα του οργανισμού να αναπτύξει καινοτόμες, χρήσιμες ιδέες και αποτελεσματικές λύσεις (Marakas, 1999). Η δημιουργία γνώσης δεν είναι απαραίτητο να ξεκινήσει από το μηδέν, μπορεί να προκύψει από τις ήδη υπάρχουσες πληροφορίες, την αλληλεπίδραση μεταξύ τους ή την προσέγγισή τους από μία άλλη οπτική γωνία, ή ακόμα και σαν αποτέλεσμα εφαρμοσμένων πειραμάτων.

Η δεύτερη φάση, η επιβεβαίωση της Γνώσης, αναφέρεται στον βαθμό που μπορεί να επηρεάσει ένας οργανισμός την γνώση και την αποτελεσματικότητά της. Κρίνεται

απαραίτητη η επικαιροποίηση της γνώσης, η οποία πραγματοποιείται με την συνεχή αλληλεπίδραση μεταξύ των τεχνολογιών, των τεχνικών και του ανθρώπινου δυναμικού του εκάστοτε οργανισμού. Ουσιαστικά πρόκειται για τον συνεχόμενο επαναπροσδιορισμό των δεδομένων και των πληροφοριών κατόπιν ελέγχου.

Η κωδικοποίηση Γνώσης (τρίτη φάση της Διαχείρισης Γνώσης), αναφέρεται στους ποικίλους τρόπους – κώδικες με τους οποίους είναι δυνατόν παρασταθεί η Γνώση έτσι που καθίσταται δυνατόν να δοθεί και μεταδοθεί μετέπειτα στα μέλη του οργανισμού. Οι τρόποι παρουσίασης (κωδικοποίηση) των δεδομένων, των πληροφοριών και της γνώσης μπορεί να είναι διαφορετικοί, ανάλογα με τον τομέα του οργανισμού στον οποίο παρουσιάζονται, με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται δυσκολίες στον εντοπισμό και την αναγνώριση τους (τα δεδομένα ή πληροφορίες ταυτίζονται, σύγχυση λόγω της διαφορετικής μορφής παρουσίασής τους). Κατ' επέκταση επιλέγεται κατ' ανάγκη από τον εκάστοτε οργανισμό, ένας καθορισμένος τρόπος κωδικοποίησης, για την αποφυγή οποιασδήποτε σύγχυσης ή παρανόησης.

Η Διάχυση της Γνώσης επιτυγχάνεται με την αλληλεπίδραση των τεχνολογιών, των τεχνικών και του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Η κατακόρυφη διάχυση της γνώσης, δηλ. από τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού προς τους εργαζόμενους, αποδεικνύεται ως μη εποικοδομητική. Αντίθετα, η οριζόντια (μεταξύ των εργαζομένων) διάχυση της γνώσης, με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) ή intranet, επιτρέπει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ του προσωπικού διαφόρων τμημάτων του οργανισμού, τις συζητήσεις και την ερμηνεία των υπερεχουσών πληροφοριών από διαφορετικές οπτικές γωνίες, αυξάνοντας έμμεσα τις δυνατότητες επανεξέτασης της εγκυρότητας της γνώσης.

Η τελευταία φάση της Διαχείρισης της Γνώσης (Bhatt, 2001), θεωρείται η εφαρμογή της Γνώσης, η οποία αναφέρεται στα προϊόντα, τις διαδικασίες και τις υπηρεσίες του οργανισμού.

Οι Hsu and Shen (2005), υιοθετώντας τον ορισμό των Horwitch and Armacost (2002), διατυπώνουν ότι η Διαχείριση Γνώσης είναι μια συστηματοποιημένη και οργανωμένη προσέγγιση, η οποία σχετίζεται με την βελτίωση της ικανότητας του οργανισμού να επιστρατεύει την γνώση, να λαμβάνει αποφάσεις, να δρα και να παρουσιάζει τελικά αποτελέσματα που υποστηρίζουν τη βασική στρατηγική του οργανισμού. Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ο κίνδυνος που υποβόσκει στην

αντιμετώπιση της Διαχείρισης Γνώσης περισσότερο σαν διαχείριση της ατομικής μάθησης παρά της ομαδικής. Στην περίπτωση αυτή, δεν πραγματοποιείται μετάδοση γνώσης λόγω του ότι η προσοχή εστιάζεται σε μεμονωμένα άτομα με αποτέλεσμα την ανυπαρξία ανταλλαγής πληροφοριών και κατ' επέκταση ανυπαρξία της οργανωσιακής μάθησης.

Καθώς υπάρχει συνεχώς εξέλιξη στην Διαχείρισης Γνώσης, αναφέρονται τρεις γενιές αυτής, με τροποποιήσεις στην προσέγγισή της ανά γενιά:

1η Γενιά: Κεντρικό σημείο αναφοράς αποτελεί η βελτίωση και η διάχυση της ήδη υπάρχουσας γνώσης και η Διαχείριση Γνώσης αντιμετωπίζεται περισσότερο σαν αποθήκευση πληροφοριών.

2η Γενιά: Πραγματοποιείται μια προσπάθεια απόσπασης των πλεονεκτημάτων εκείνων, που αποφέρει η συνεργεία /σύμπραξη των ιδεών και των διαδικασιών μεταξύ των εσωτερικών μονάδων του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό γίνεται εφικτή και κατανοητή η επίδραση των εργαζόμενων σε έναν τομέα και σε άλλους τομείς του οργανισμού.

3η Γενιά: Στην πιο εξελιγμένη, έως σήμερα γενιά, πυρήνα της Διαχείρισης Γνώσης αποτελεί η καινοτομία. Συγκεκριμένα αναφέρονται δύο τύποι καινοτομίας, οι μικρές καινοτομίες που εντείνουν την ανταγωνιστικότητα και οι επαναστατικές καινοτομίες, οι οποίες όχι μόνο προκαλούν ανταγωνιστικότητα αλλά θέτουν υπό εξέταση και τα ήδη υπάρχοντα επιχειρησιακά μοντέλα επίτευξης ανταγωνισμού.

Συνεχίζοντας την αναφορά στους ορισμούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς, οι Carlucci, Marr and Schiuma, (2004), δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στα αποτελέσματα που επιφέρει η Διαχείριση Γνώσης, θεωρώντας ότι αποτελείται από τις διαδικασίες εκείνες οι οποίες, διευκολύνουν την εφαρμογή και ανάπτυξη της Γνώσης σε έναν οργανισμό, με απώτερο σκοπό την αύξηση της αξίας του και την ενδυνάμωση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος.

Τέλος οι H. James Harrington και Frank Voehl ορίζουν ότι Διαχείριση Γνώσης είναι μια στρατηγική όπου μετατρέπει τα διανοητικά στοιχεία μιας επιχείρησης (tacit and explicit knowledge) σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα, νέα αξία και αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα.

2. 3. 2. ΤΟ ΚΜ ΣΑΝ ΒΑΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΉΜΑΤΟΣ

Εφόσον το διακριτικό γνώρισμα των επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι η δυνατότητά τους να επιτυγχάνουν συγκριτικό πλεονέκτημα, η επιλογή για την υιοθέτηση του ΚΜ θα πρέπει να βασίζεται στην δυναμική του μοντέλου να συμβάλλει στην επίτευξη και διατήρηση του εν λόγω πλεονεκτήματος. (Βασίλης Παπαδάκης, (2002), Gary Hammel, (1998)).

Το ΚΜ αποτελεί το δημοφιλέστερο μοντέλο και εφαρμόζεται συστηματικά πλέον από πολλές επιχειρήσεις, αφού και στην πρόσφατη σύνοδο κορυφής για το ΚΜ (ASIST conference) σημειώθηκε ότι το ΚΜ λαμβάνει χώρα σε μία ώριμη πλέον πραγματικότητα και έχει υιοθετηθεί τόσο από την πολιτική και τη στρατηγική, όσο και από τις εφαρμοσμένες διαδικασίες των παγκόσμιων οργανισμών, τις κυβερνήσεις και τις επιχειρήσεις. (Yogesh Malhotra, (2004))

Σ' αυτό το πλαίσιο η πληροφορία σε συνδυασμό με την ικανότητα των επιχειρήσεων να την ερμηνεύουν και να την αξιοποιούν, καινοτομώντας συνεχώς, μπορεί να αποτελέσει πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος. (Patricia M. Buhler, (2004), Ικουζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (1993)) Εξάλλου, η γνώση αποτελεί τη *βάση* και το αρχικό συστατικό για την επίτευξη όχι απλώς διατηρήσιμου, αλλά και διαρκώς αυξανόμενου συγκριτικού πλεονεκτήματος. (Alan Clardy, (2004), Helen N. Rothberg – G. Scott Erickson, (2005), Gottschalk P., (1999))

Η επιτυχία του ΚΜ συνίσταται στη δυνατότητά του να αιχμαλωτίζει τη γνώση, να την κάνει μέρος του πνευματικού κεφαλαίου της επιχείρησης και να τη χρησιμοποιεί με το σωστό τρόπο, δημιουργώντας έτσι συγκριτικό πλεονέκτημα. Βασικός άξονας επιτυχούς διαχείρισης της γνώσης είναι η ανταγωνιστική ευφυΐα, η οποία μπορεί να εξερευνά, να ανακαλύπτει, να προστατεύει, να δημιουργεί, να κερδίζει, να σώζει, να δρα και τελικά να αναγνωρίζει, να συλλέγει και να δημιουργεί νέα γνώση.(Helen N. Rothberg – G. Scott Erickson, (2005))

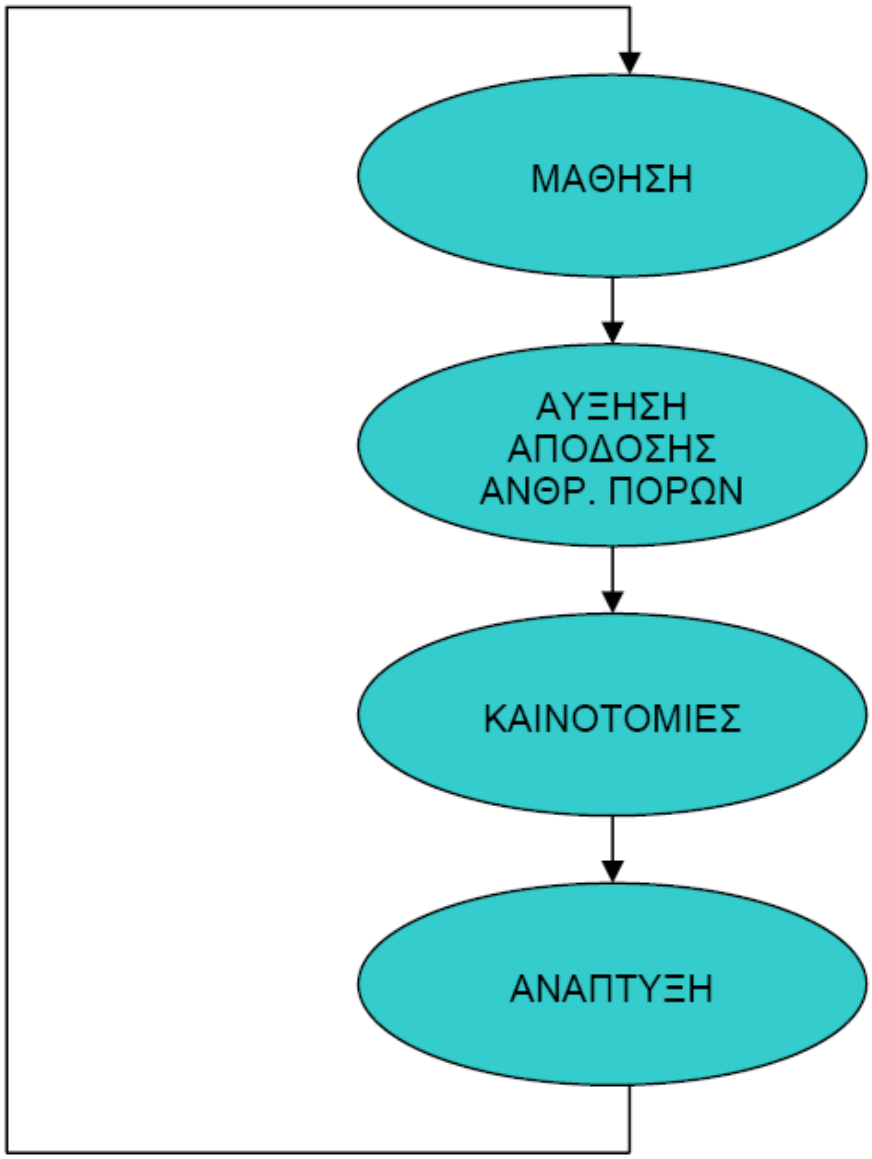
Το ότι η γνώση αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα, φαίνεται και από την δυνατότητα που παρέχει στις εταιρίες που την διαχειρίζονται σωστά να καινοτομούν και να είναι γενικά οι νικήτριες στη κούρσα του ανταγωνισμού (Γρηγόρης Μέντζας, (2000), Vijay Govindarajan – Chris Trimble, (2004)). Από τα παραδείγματα της Matsushita με τον σπιτικό φούρνο το 1986 και της Nissan με το Primera το 90, έως την Toyota με αμφίπλευρες σχέσεις της με τους προμηθευτές της και την Microsoft με το συνδυασμό της «ανταγωνιστικής ευφυΐας» και του ΚΜ στις μέρες μας, κοινός άξονας στην επίτευξη και διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος των παραπάνω περιπτώσεων αποτέλεσε η επιτυχής εφαρμογή του μοντέλου της διαχείρισης της μάθησης. (Ικουζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (1993), Jeffrey H. Dyer – Nile W. Hatch, (2004), Helen N. Rothberg – G. Scott Erickson, (2005))

Το πλαίσιο επίτευξης συγκριτικού πλεονεκτήματος διαμέσου της μάθησης

Σύμφωνα με το άρθρο του C. K. Prahalad, «Στρατηγικές Ανάπτυξης», για την επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος στο ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτείται:

- μία διεθνής στρατηγική προσανατολισμένη στη μάθηση (**Παράμετρος 1**)
- ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται αύξηση της απόδοσης (**Παράμετρος 2**)
- τα μέλη της επιχείρησης πρέπει να είναι ενεργοί συντελεστές καινοτομίας (**Παράμετρος 3**)
- μία νέα οργανωτική δομή που να βασίζεται στα μεσαία στελέχη (**Παράμετρος 4**)
- συνεχής εκσυγχρονισμός της τεχνολογίας (**Παράμετρος 5**). (Rowan Gibson, (2003))

Κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένας επαναλαμβανόμενος κύκλος ανάπτυξης της εταιρείας, που ξεκινάει από την γνώση, συνεχίζεται με την ανάπτυξη των ανθρώπων, την κατά συνέπεια επίτευξη καινοτομιών και επιφέρει τελικά την ανάπτυξη της επιχείρησης και την επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος (βλ. Σχήμα 4).



Σχήμα 4: Επαναλαμβανόμενος κύκλος ανάπτυξης της επιχείρησης και επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος.

2.3.3. ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ (Knowledge Management Excellence K.M.E)

Στηριζόμενοι στους ορισμούς της γνώσης, στις διαστάσεις της γνώσης και της διαχείρισης της γνώσης, όπου σχετική αναφορά γίνεται προηγουμένως, είναι πλέον εφικτό να δωθεί ένας ορισμός για την αριστεία της διαχείρισης γνώσης (Knowledge Management Excellence). Σύμφωνα με τους Angelika Mittelmann, Irene Hantschel η γνώση στηρίζεται στις ικανότητες, στις αξίες/κανόνες, στην εμπειρία, στις επιδεξιότητες των ανθρώπων και στο περιεχόμενο της πληροφορίας (Puzzle Stones of Knowledge). Σημαντικό επίσης είναι και η ύπαρξη δέσμευσης των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό. Η αριστεία της διαχείρισης γνώσης στηρίζεται και σε άλλες αρχές όπως : empowerment environment, innovation environment, organizational agility, organizational learning and employee learning. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη αριστείας σε ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης (K.M.E), είναι η αυτό-αξιολόγηση (self assessment) ενός οργανισμού, σύμφωνα με το αν ικανοποιούνται ή όχι, τα απαιτούμενα του ιδίου του συστήματος διαχείρισης γνώσης. Δηλαδή με βάση το πλάισιο κριτηρίων που έχει οριστεί για το σύστημα διαχείρισης γνώσης, ενός οργανισμού, πρέπει να ικανοποιούνται τα απαιτούμενά του, μέσω της διαδικασίας της αυτό-αξιολόγησης, έτσι ώστε να επιτευχθεί αριστεία στη διαχείριση γνώσης του οργανισμού και κατ'επέκταση να επιτευχθεί η μέγιστη παραγωγικότητα και η αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (H. James Harrington and Frank Voehl). Επίσης η αριστεία της διαχείρισης γνώσης στηρίζεται σε λογικές που απορρέουν από άλλα πεδία όπως π.χ TQM, BPR, Change Management.

Η αριστεία της διαχείρισης γνώσης είναι αναγκαία για μια κατανοητή και συστηματική ανασκόπηση των δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων ενός οργανισμού. Η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης επιτρέπει στον οργανισμό να βασίζεται μόνο στις δυνάμεις του και σε τομείς στους οποίους επιφέρεται βελτίωση μέσω οργανωμένων και σχεδιασμένων δραστηριοτήτων. Ο πρωταρχικός σκοπός της αυτό-αξιολόγησης είναι η συνεχής βελτίωση. Περεταίρω, για να είναι επιτυχής η αυτό-αξιολόγηση, η αριστεία της διαχείρισης γνώσης πρέπει να συνδέεται με άλλες διαδικασίες του management μέσα στον οργανισμό, έχοντας σαν πρωταρχικό στόχο

την ανάπτυξη της στρατηγικής και την διαδικασία σχεδιασμού της επιχείρησης. Χρησιμοποιώντας την παραπάνω διαδικασία οι οργανισμοί έχουν την δυνατότητα να παράγουν την καλύτερη δυνατή εικόνα της επιχείρησής τους την εκάστοτε χρονική στιγμή. Η εικόνα αυτή παρέχει ένα αξιόπιστο "feedback" στην αποτελεσματικότητα κάθε δραστηριότητας ενός οργανισμού.(EFQM)

2.4. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ & ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΩΝ

2.4.1. ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ) ΚΑΙ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης (Grey, KM Forum 2002) αποτελεί μια μεθοδική και λεπτομερή εξέταση του διανοητικού κεφαλαίου ενός οργανισμού, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη προέλευσή του και στις σημαντικότερες λειτουργίες του. Ιδιαίτερη είναι η σημασία που αποδίδεται στα σημεία εκείνα, τα οποία ενδεχομένως παρεμποδίζουν την ροή της Γνώσης στο χώρο επεξεργασίας της μέσα στον οργανισμό. Επιπλέον προστατεύεται το διανοητικό κεφάλαιο από πιθανές αλλοιώσεις, διερευνώνται συνεχώς οι ευκαιρίες για την προαγωγή αποφάσεων, υπηρεσιών και προϊόντων του οργανισμού.

Συνεχίζοντας ο Grey, αναφέρει ότι η αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης συμπληρώνει και προάγει και άλλες διοικητικές διαδικασίες /φιλοσοφίες, όπως την ΔΟΠ (TQM), την business process re-engineering (BPR) και την οργανωτική μάθηση, παρέχοντας ένα καινούριο και ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα -πυρήνα για την ενδυνάμωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού. Παρακάτω πραγματοποιείται η σύγκριση μεταξύ της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης και της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι οι δύο φιλοσοφίες είναι δυνατόν να ενσωματωθούν, καθώς τα κοινά τους σημεία είναι αρκετά.

Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), αποτελεί μια διοικητική διαδικασία ή φιλοσοφία, η οποία κατά τους Kanji and Asher, (1995), Kanji and Asher, (1996) και Hsu and Shen (2005) αποτελεί μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης των ατόμων, των ομάδων και γενικότερα ολόκληρου του οργανισμού. Δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην

συνεχή βελτίωση σε όλα τα επίπεδα των διαδικασιών και του οργανισμού, η οποία επιτυγχάνεται, όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν όχι μόνο το ΤΙ πρέπει να κάνουν αλλά και το ΠΩΣ να το κάνουν, ακολουθώντας έτσι ο εκάστοτε οργανισμός τις παρακάτω τέσσερις εξελισσόμενες βασικές αρχές της ΔΟΠ:

- **Ικανοποίηση του πελάτη (delight the customer)**
- **Διαχείριση βασιζόμενη στα άτομα (people-based management)**
- **Συνεχής βελτίωση (continuos improvement)**
- **Διαχείριση βασιζόμενη σε γεγονότα (management by fact)**

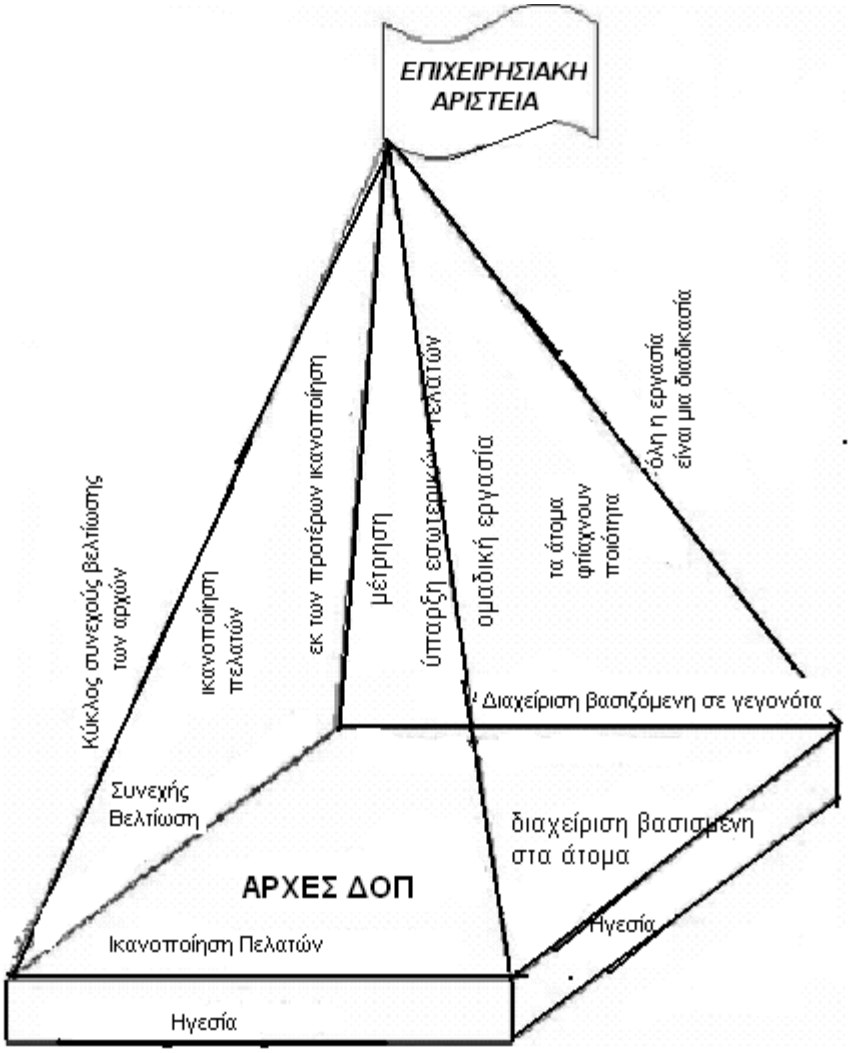
Οι αρχές της ΔΟΠ υποβοηθούν τον εκάστοτε οργανισμό στην διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης, έχοντας σαν απώτερο σκοπό την επιχειρησιακή αριστεία. Για την επίτευξη των παραπάνω είναι απαραίτητη η πρακτική εφαρμογή τους, η οποία επιτυγχάνεται αναλύοντας την κάθε αρχή σε δύο συνιστώσες (όπως φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα), οι οποίες είναι οι εξής:

- Ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction)
- Ύπαρξη εσωτερικών πελατών (internal customer are real)
- Όλη η εργασία είναι μία διαδικασία (all work is a process)
- Μέτρηση (measurement)
- Ομαδική εργασία (teamwork)
- Τα άτομα δίνουν σημασία - προσοχή στην ποιότητα (people make quality)
- Κύκλος συνεχούς βελτίωσης (continuos improvement cycle)
- Η εκ των προτέρων ικανοποίηση (prevention) του πελάτη

Κάθε αρχή αναλύεται σε δύο επιμέρους συνιστώσες. Ο οργανισμός καλείται να εφαρμόσει ή να εστιάσει στις επιμέρους αυτές αρχές. Ο οργανισμός καθοδηγείται από τις αρχές και τις υποαρχές της ΔΟΠ. Ο ρόλος της ηγεσίας εμφανίζεται να έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, καθότι αποτελεί την βάση της πυραμίδας (βλ. Σχήμα 5).

Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό και κατ' επέκταση καθοριστικό για έναν οργανισμό, να διοικείται από εξαιρετικά καλά ηγετικά – διευθυντικά στελέχη (prime leadership) για την επίτευξη της επιχειρησιακής αριστείας, η οποία συμβολίζει την κορυφή της πυραμίδας στο παρακάτω σχήμα. Πέρα από την ηγεσία η οποία αποτελεί πρωτεύοντα παράγοντα, δευτερεύοντα παράγοντα αποτελούν οι αρχές και οι υποαρχές της ΔΟΠ, όπως προαναφέρθηκαν.

Όλα τα παραπάνω συντάσσουν το μοντέλο επιχειρησιακής αριστείας του Kanji, (Kanji business excellence model, (KBEM), Hsu & Shen, 2005). Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε αποδεδειγμένες θεωρίες και προσεγγίσεις που στοχεύουν στην επιχειρησιακή αριστεία, παρέχοντας μια δυνατότητα μέτρησης προγραμμάτων ΔΟΠ που εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό και δίνεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 5: Τροποποιημένο μοντέλο- πυραμίδα του Kanji (προσαρμογή από Hsu and Shen, 2005)

2.4.2. ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά από τους Hsu and Shen (2005), συγκρίνοντας τις δύο διοικητικές φιλοσοφίες: την αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης και την Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, διαπιστώνεται η ύπαρξη κοινών σημείων μεταξύ τους, τα οποία αναφέρονται αναλυτικά παρακάτω:

- ***Προσανατολισμός στα αποτελέσματα (results orientation)***

Σύμφωνα με την Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), τελικό σκοπό ενός οργανισμού αποτελεί η αριστεία, επιτυγχάνοντας με τον τρόπο αυτό την ικανοποίηση όλων όσων σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τον εκάστοτε οργανισμό, αναφέροντας χαρακτηριστικά όχι μόνο όλο το εργατικό δυναμικό, αλλά και τους πωλητές, αγοραστές /πελάτες, χρήστες των υπηρεσιών ή των προϊόντων που παρέχει ο οργανισμός και τους πιθανούς μέτοχους, ή οποιονδήποτε που σχετίζεται με κάποιον τρόπο με τον οργανισμό (όλους τους εμπλεκομένους).

Με την εφαρμογή της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης, από την άλλη δίνεται περισσότερη βαρύτητα στο ΠΩΣ, δηλ. αναζητούνται οι τρόποι με τους οποίους η γνώση μπορεί να στηρίξει την στρατηγική που εφαρμόζει ο οργανισμός και όχι μόνο στο να το επιτύχει αυτό.

- ***Διαχείριση βασιζόμενη στα άτομα (people-based management)***

Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού θα πρέπει να γνωρίζουν το ΤΙ έχουν να κάνουν και το ΠΩΣ θα το κάνουν. Περαιτέρω κρίνεται απαραίτητη η ενθάρρυνση και η παρακίνηση των εργαζομένων για υπεύθυνη και ποιοτική εργασία λόγω του ότι, η επιχειρησιακή αριστεία μπορεί να επιτευχθεί με την μεγιστοποίηση της συνεισφοράς και της εμπλοκής αυτών.

Από την άλλη η γνώση που κατέχει κάθε εργαζόμενος, δεν είναι δυνατόν να μεταδοθεί στους υπόλοιπους, εάν ο ίδιος ο εργαζόμενος δεν έχει την διάθεση να το κάνει αυτό. Λαμβάνοντας αυτό υπ' όψη, η αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης δίνει

ιδιαίτερη σημασία στην δημιουργία ενός κατάλληλου περιβάλλοντος για την μετάδοση και την δημιουργία γνώσης μέσα στον οργανισμό.

- ***Ομαδική εργασία (teamwork)***

Θέτοντας ένας οργανισμός, σύμφωνα με την ΔΟΠ, ως στόχο την ολική ποιότητα, θα πρέπει να δοθεί η ανάλογη βαρύτητα στην ομαδική εργασία. Η συνεργασία μεταξύ των ατόμων που έχουν έναν κοινό στόχο, ταυτίζεται με την γρηγορότερη ενημέρωσή τους για πιθανές εξελίξεις και βελτιώσεις και κατ' επέκταση με την άμεση επίτευξη της επιθυμητής ποιότητας.

Η αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης υποστηρίζει επιπλέον ότι, εάν δοθεί έμφαση στην ατομική προβολή του κάθε εργαζόμενου, αυτό θα οδηγήσει σε μια γενικότερη απροθυμία στο να μοιραστεί κανείς τη γνώση του με τους υπόλοιπους, έχοντας κατά νου ότι θα χάσει κάποια ιδιαίτερη θέση ή πλεονεκτήματα μέσα στον οργανισμό. Άμεση συνέπεια των παραπάνω είναι η αδιαφορία για την μεταφορά και την ανάπτυξη τρόπων μεταφοράς Γνώσης, απαραίτητοι παράγοντες για την επιτυχή αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης. Καταλήγουμε λοιπόν στην σπουδαιότητα της ομαδικής εργασίας για την αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης.

- ***Αρχηγία (leadership)***

Η ηγεσία του οργανισμού κατά την ΔΟΠ προσδιορίζει και ανακοινώνει τους στόχους του οργανισμού για την επίτευξη των οποίων αγωνίζονται ομαδικά οι εργαζόμενοι, ενώ κατά την αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης επισημαίνεται από τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού η ανάγκη για δημιουργία και κατανομή γνώσης. Οι απολαβές που προκύπτουν για τον οργανισμό με την εφαρμογή προγραμμάτων αριστείας Διαχείρισης Γνώσης γίνονται εμφανείς συνήθως μακροπρόθεσμα και επιπλέον ίσως να μην είναι απτές, γεγονός που καθιστά τον ρόλο της ηγεσίας για άλλη μια φορά ιδιαίτερα σημαντικό, την στιγμή που καλείται να δώσει τα κατάλληλα επιχειρήματα για την περαιτέρω εφαρμογή των προγραμμάτων στον οργανισμό. Επιπλέον στις αρμοδιότητες–υποχρεώσεις της ηγεσίας ανήκει και η δημιουργία συνθηκών (μέσα στον οργανισμό), τέτοιων που να καθιστούν δυνατή την παραγωγή έγκυρης και αποτελεσματικής, κατά την εφαρμογή της, γνώση, αυξάνοντας

ταυτόχρονα και την προσωπική δέσμευση και υπεύθυνη συμβολή / συνεισφορά του κάθε εργαζόμενου.

- ***Ικανοποίηση του πελάτη (delight the customer)***

Αναφέρεται στην ικανοποίηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών, την άμεση ανάγκη να είναι ο οργανισμός ο καλύτερος στο ζητούμενο του πελάτη, είτε πρόκειται για υπηρεσίες είτε για προϊόντα, λαμβάνοντας υπ' όψη ότι οι προσδοκίες, τα γούστα και οι απαιτήσεις του πελάτη συνεχώς μεταβάλλονται. Η ΔΟΠ τονίζει την σημαντικότητα στην παραγωγή ποιότητας από τον οργανισμό, με απώτερες βλέψεις στην ικανοποίηση του εσωτερικού και του εξωτερικού πελάτη, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.

Η αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης εστιάζει σε δραστηριότητες, οι οποίες έχουν σαν αποτέλεσμα την διασπορά της Γνώσης σε πελάτες, χρήστες και συνέταιρους έχοντας ως απώτερο στόχο την αναγνώριση νέων ευκαιριών για καινοτομία, την στιγμή που σημαντική πηγή καινοτόμων ιδεών αποτελούν οι πελάτες και χρήστες των προϊόντων ή υπηρεσιών του οργανισμού (Hipple, 1988).

Συνεχίζοντας την σύγκριση της Διαχείριση Ολικής Ποιότητας και της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης (Hsu and Shen, 2005), αναφέρονται τα σημεία διαφοροποίησης των δύο διοικητικών φιλοσοφιών:

- ***Συνεχής βελτίωση - καινοτομία***

Πυρήνα της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας αποτελεί η συνεχής βελτίωση, ενώ πυρήνα της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης, η καινοτομία. Η συνεχής βελτίωση αναφέρεται στον απώτερο στόχο που θέτει ο οργανισμός, την ολική ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχει μακροπρόθεσμα σε εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες, χρήστες, εφαρμοστές ή συνέταιρους. Δίνεται λοιπόν ιδιαίτερη προσοχή στην συνεχή βελτίωση, ενώ δεν παραβλέπετε το γεγονός της εξέλιξης – βελτίωσης και των ανταγωνιστικών οργανισμών, καθώς και της πιθανής αύξησης των απαιτήσεων των πελατών, χρηστών, κτλ.

Η εφαρμογή προγραμμάτων αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης από την άλλη υπόσχεται την εξασφάλιση καινοτομίας και δημιουργικότητας στον οργανισμό, χωρίς να αμφισβητείται ο ρόλος της συνεχούς βελτίωσης της ΔΟΠ. Παρατηρείται όμως το φαινόμενο, ότι τα ήδη υπάρχοντα προγράμματα αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης είναι πολύ συντηρητικά, ενώ και τα ΔΟΠ προγράμματα υστερούν κατά την πρακτική εφαρμογή τους από τους οργανισμούς. Θεωρείται ότι τα προγράμματα και των δύο φιλοσοφιών, θα αποκτήσουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα και τα οφέλη για τον οργανισμό θα αυξηθούν σημαντικά, εάν πραγματοποιηθούν αλλαγές στην οργάνωση και την κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού.

- ***Διαχείριση βασιζόμενη σε γεγονότα – δημιουργία κουλτούρας***

Κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική η γνώση των σταδίων παραγωγής προϊόντων και διαδικασιών για την Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, καθώς και η δυνατότητα επέμβασης στα διάφορα στάδια των διαδικασιών παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών, η οποία καθιστά δυνατή την βελτίωση αυτών. Επιπλέον με τον τρόπο αυτό παρέχεται η δυνατότητα μέτρησης οποιασδήποτε βελτίωσης των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός, γίνεται πλέον αναφορά σε συγκεκριμένα γεγονότα και όχι σε ασαφή θεωρίες -γεγονότα που πιθανόν να αντιλήφθηκε κάποιος εργαζόμενος. Ο οργανισμός καλείται να αντιδράσει βασιζόμενος σε γεγονότα και μετρήσεις.

Σε προγράμματα αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης δίνεται βαρύτητα στην δόμηση της κατάλληλης κουλτούρας στον οργανισμό, η οποία θα υποστηρίξει την δημιουργία και τον καταμερισμό της γνώσης.

Από την παραπάνω σύγκριση και τις ομοιότητες – διαφορές που παρατέθηκαν, γίνεται φανερή η δυνατότητα συνύπαρξης και αλληλοσυμπλήρωσης των δύο διοικητικών φιλοσοφιών. Τα κοινά σημεία καθιστούν δυνατή την συνύπαρξη τους. Όσον αφορά τα σημεία διαφοροποίησής τους, είναι πιθανή η εξισορρόπηση μεταξύ της συνεχούς βελτίωσης χωρίς να επιβαρύνεται η δημιουργικότητα, παράλληλα με τον συνδυασμό της «ελεγχόμενης» καινοτομίας, υπό την έννοια της καινοτομίας που οδηγεί στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών που διατίθενται στην αγορά και βρίσκουν ανταπόκριση από τους πελάτες, χρήστες, εφαρμοστές κτλ. (μη εξεζητημένη καινοτομία).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ & ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρόλο που στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον η τεχνολογία εξακολουθεί να αποτελεί τον κυρίαρχο των εξελίξεων, η παραδοσιακή αντίληψη που τη θέλει ως μοναδικό προσδιοριστικό παράγοντα συγκριτικού πλεονεκτήματος έχει από καιρό αναθεωρηθεί. (Μιλτιάδης Δ. Λύτρας, (2003)) Ωστόσο, μπορεί να συστήσει τη βάση για τη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος, καθώς αποτελεί αφενός ένα εργαλείο, αλλά αφετέρου δεν είναι και ολόκληρη η μηχανή που θα το δημιουργήσει απλώς μ' έναν μαγικό τρόπο. (Michael J. Tippins – Ravipreet S. Sohi, (2003), Helen N. Rothberg – G. Scott Erickson, (2005))

Σήμερα, η πλέον σύγχρονή βιβλιογραφία επισημαίνει τη σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στην πληροφορική και σε ειδικά συστατικά των επιχειρήσεων, όπως η ανάλυση του περιβάλλοντος, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η οργανωσιακή αποδοτικότητα και η συσσώρευση της γνώσης. (Michael J. Tippins – Ravipreet S. Sohi, (2003)) Στο πλαίσιο αυτό βασικός άξονας για την θετική συσχέτιση των παραπάνω παραγόντων δεν είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, αλλά οι άνθρωποι και το τι κάνουν μ' αυτούς. Ιδιαίτερο ρόλο στην αποδοτικότητα της τεχνολογίας της πληροφορίας παίζουν τα κίνητρα των εργαζομένων, καθώς οι άνθρωποι σπάνια παρέχουν κάτι που τους ανήκει χωρίς αντάλλαγμα. (Yogesh Malhotra, (2004), T. H. Davenport – L Prusak, (2000))

Γνωρίζουμε ότι βασικά στοιχεία ενός πληροφοριακού συστήματος είναι τα δεδομένα (data) και η πληροφορία (information) και ότι κάθε πληροφοριακό σύστημα δέχεται στοιχεία, τα επεξεργάζεται και τα μετατρέπει σε πληροφορίες (Παράρτημα ΙΙ), όμως απαραίτητη προϋπόθεση για τη μετατροπή των στοιχείων σε πληροφορία, είναι η γνώση. (Γεώργιος Ε. Χαραμής, (2002), Peter F. Drucker, (1998))

3. 1. 1. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ MIS

Σύμφωνα με τον Chris Argyris στο βιβλίο του "On Organizational Learning", τα βασικά χαρακτηριστικά ενός τοπικού συστήματος πληροφοριών διοίκησης (MIS), θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

- ειδικές περιγραφές εξαιρετικών καταστάσεων,
- επαναπαρουσιάσεις των πραγματικών διαδικασιών, ακόμα και αν είναι σπάνιες ή επαναλήψιμες,
- συσχέτιση της αποδοτικότητας των διαδικασιών στην εργασία,
- τη λογική ικανότητα κατά την οποία οι κανόνες για τον προσδιορισμό κατηγοριών, για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων και για την επιβεβαίωση ή τη διάψευση αξιολογήσεων, είναι εμπιστευτικοί, και τέλος
- άρρητη γνώση και άρρητες διαδικασίες.

Παράλληλα όμως ένα MIS εκτός από αποτελεσματικό, μπορεί να είναι:

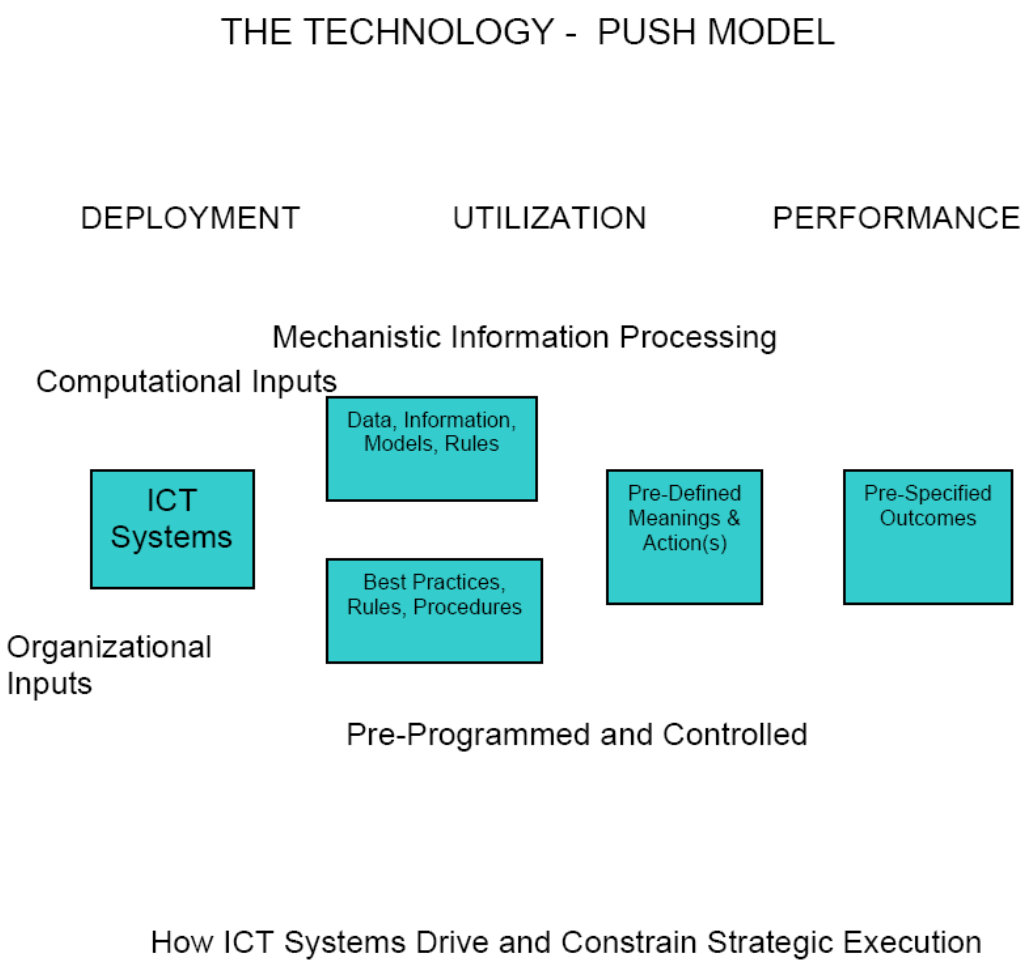
- δαπανηρό για γενικεύσεις, από μία εγκατάσταση σε πολλές,
- μη χρησιμοποιήσιμο από άλλους, εκτός από τον δημιουργό του,
- μη πληροφοριακό, σχετικά με τα γενικά χαρακτηριστικά των εγκαταστάσεων και
- αναποτελεσματικό εξαιτίας των αντικειμενικών γνώσεων και διαδικασιών, οι οποίες πηγαίνουν πέρα από την ικανότητα του οτιδήποτε δίνεται ατομικά. (Chris Argyris, (1999))

3. 1. 2. ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΩΝ MIS

Καθώς όμως πολλές αλλαγές προκύπτουν από την ανάγκη εφαρμογής διαφορετικών τεχνολογιών, προγραμμάτων και πηγών δεδομένων, στις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού και παράλληλα πολλές αλλαγές συντελούνται στο εξωτερικό τεχνολογικό περιβάλλον, είναι ανάγκη να διατηρείται ανάμεσά τους μία σχέση ταυτόχρονης προσαρμοστικότητας. Με άλλα λόγια οι επιχειρήσεις συχνά δεν γνωρίζουν τα διαθέσιμα δεδομένα, πληροφορίες και μοντέλα αποφάσεων, εάν είναι συγχρονισμένα με τις βασικές διακοπτόμενες αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.(Yogesh Malhotra, (2004))

The Technology - Push Model

Στο μοντέλο αυτό η ασυμπλήρωτη γνώση και τα συχνά απαρχαιωμένα δεδομένα, πληροφορίες και μοντέλα αποφάσεων οδηγούν την πραγματικότητα της στρατηγικής εκτέλεσης, αλλά με ελαττωμένη αποτελεσματικότητα. Το μοντέλο μπορεί να περιλαμβάνει αντιδραστικούς και διορθωτικούς βρόγχους ανάδρασης, και οδηγείται συχνά από τεχνολογικά συστήματα, τα οποία είναι εκτός συμμόρφωσης με την στρατηγική εκτέλεση (Σχήμα 6).(Yogesh Malhotra, (2004))

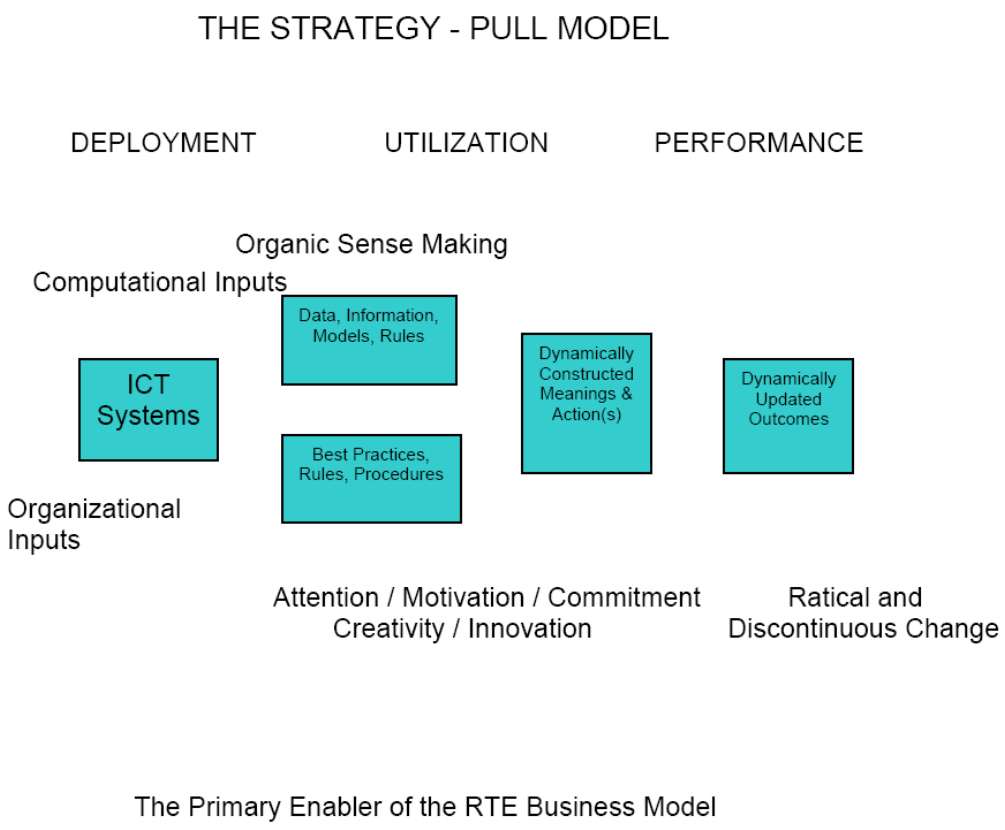


Σχήμα 6: The Technology – Push Model

The Strategy - Pull Model

Σε αντίθεση με το Technology Push Model, το οποίο χρησιμοποιεί τα δεδομένα και τις διαδικασίες για να οδηγήσει την υλοποίηση του Knowledge Management, το Strategy Pull Model αναγνωρίζει ότι η εκ των προτέρων προγραμματισμένη πληροφορία, για προκαθορισμένα πρόσωπα, κατά προδιαγεγραμμένο χρόνο, δεν αρκεί για να εξασφαλίσει την απόδοση της επιχείρησης. Ακόμα και όταν η πληροφορία που μεταφέρεται είναι σύγχρονη, η προσοχή του αποδέκτη και η δέσμευσή του μ' αυτήν την πληροφορία είναι το λιγότερο εξ' ίσου σημαντική. Εξ' ίσου σημαντική είναι όμως, η ανακλαστική δυνατότητα του αποδέκτη να αποφασίσει εάν η νέα διασαφήνιση της πληροφορίας είναι αναγκαία ή αν η θεώρηση της νέας

απάντησης, δύναται να δώσει εξωτερικές αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον (Σχήμα 7).



Σχημα 7 : The Strategy - Pull Model

Το Technology Pull Model χαρακτηρίζεται από τη δυνατότητα *διπλού βρόγχου* ανάδρασης, δηλαδή τη δυνατότητα συνεχούς δημιουργίας νέων κύκλων γνώσης, με αλλαγές σε θεμελιώδεις βασικές γνώσεις και κανόνες της επιχείρησης (Μάθηση διπλού βρόγχου – Argyris και Schon -1978) – σε αντίθεση με το Technology Push Model – και μπορεί να ενδυναμώσει την αληθινή γνώση και ανταπόκριση του ΚΜ.
Κατ' αυτόν τον τρόπο ένα σύστημα πληροφοριών ανταποκρινόμενο στις ανάγκες του ΚΜ, θα πρέπει θεωρεί την ολιστική και συλλογική επίδραση των εξής παραγόντων:

- Παράταξη πραγματικού χρόνου σε στόχους τεχνολογικής και ανθρώπινης υποδομής (inputs),
- Αξιοποίηση πραγματικού χρόνου σε στόχους του τι γίνεται σχετικά με τις πληροφορίες (processing) και
- Απόδοση πραγματικού χρόνου σε στόχους του πως αυτή θα επιφέρει την επιχειρηματική αποδοτικότητα (outcomes).(Yogesh Malhotra, (2004))

3.1.3. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΚΜ

Εφόσον ο οργανισμός της μάθησης και η καινοτομία είναι δύο όροι που κινούνται παράλληλα και τα μεσαία στελέχη ενός οργανισμού τα κλειδιά της συνεχούς μάθησης και καινοτομίας, είναι απαραίτητο η οργανωσιακή δομή της επιχείρησης της μάθησης να βασίζεται σ' αυτά.(Ικουζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (1993))

Σύμφωνα με τους Nonaka – Takeuchi, μία διοίκηση κατευθυνόμενη *από το μέσο προς την κορυφή και προς τη βάση* θα πρέπει να στηρίζεται από μία οργανωσιακή δομή που να είναι σε θέση να αποκτά, να δημιουργεί, να αξιοποιεί και να συσσωρεύει νέα γνώση σε συνεχή και επαναλαμβανόμενη βάση, μέσω μίας κυκλικής διαδικασίας. Αυτή είναι η «υπερκειμενική οργάνωση», η οποία αποτελείται από αλληλοσυνδεόμενα στρώματα – επίπεδα ή πλαίσια: το επιχειρησιακό σύστημα, την ομάδα έργου και τη βάση γνώσης. (Ικουζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (1993))

Το κεντρικό στρώμα είναι το στρώμα του «επιχειρησιακού συστήματος», όπου διεξάγονται όλες οι εργασίες ρουτίνας, το ανώτερο στρώμα είναι η «ομάδα έργου», όπου πολλαπλές ομάδες επιδίδονται σε δραστηριότητες δημιουργίας γνώσης και στη βάση βρίσκεται το «στρώμα βάσης γνώσης», όπου η παραγόμενη οργανωσιακή γνώση επανακατηγοριοποιείται και αναπλαισιώνεται (Ικουζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (1993))

Τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν την «υπερκειμενική οργάνωση», είναι τα εξής:

- Τα μέλη της οργάνωσης πρέπει να ανήκουν ή να αναφέρονται σε μία δομή σε κάθε δεδομένη στιγμή.
- Κάθε δομή παράγει και συσσωρεύει γνώση με διαφορετικό τρόπο.
- Το περιεχόμενο της γνώσης συνδυάζεται με ευέλικτο τρόπο σε όλα τα στρώματα και καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου.
- Για επίτευξη στόχων σε χρονικά όρια, η χρήση των πόρων χρησιμοποιούνται με πιο συγκεντρωμένο τρόπο.
- Διεξοδικός διάλογος μεταξύ των διοικητικών επιπέδων. (Ικουζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (1993))

3.2.ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Συνεχίζοντας και έχοντας ως βάση τα διεθνή δημοσιοποιημένα άρθρα τα οποία σχετίζονται με την Αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management Excellence – K.M.E) καταγράφηκαν και ταξινομήθηκαν με σκοπό να αποδοθεί το πλαίσιο ανάπτυξης της φιλοσοφίας της αριστείας της διαχείρισης γνώσης, η τεχνολογία που χρησιμοποιεί καθώς και να αποτυπωθούν οι πρακτικές εφαρμογές του σε διαφορετικά πεδία ενδιαφέροντος. Ως βάση δεδομένων της της συγκεκριμένης έρευνας χρησιμοποιήθηκε ο εκδοτικός οίκος Elsevier και η αναζήτηση έγινε με βάση τους όρους «Knowledge Management Excellence Applications» και «Knowledge Management Excellence Technologies». Τα αποτελέσματα διαχωρίστηκαν στις παρακάτω επτά κατηγορίες:

1. Εννοιολογικό Πλαίσιο Ανάπτυξης Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management Framework)
2. Συστήματα βασισμένα στη γνώση (Knowledge-based systems)
3. Data mining
4. Τεχνολογία της πληροφορίας και της πληροφόρησης (information and communication technology),
5. Τεχνητή νοημοσύνη και έμπειρα συστήματα (artificial intelligence/expert systems),

6. Τεχνολογία βάσεων δεδομένων (database technology)
7. Μοντελοποίηση (modeling).

Στις παραγράφους που ακολουθούν παρουσιάζεται μια συνοπτική αναφορά στα αποτελέσματα που έδωσε η έρευνα σε κάθε μία από τις 7 ομάδες κατηγοριοποίησης, παρέχοντας κατάλληλη πληροφορία και αποδίδοντας για τους συναφείς όρους και έννοιες κάθε μιας κατηγορίας, τους αντίστοιχους ερευνητές που έχουν ασχοληθεί.

3.2.1.ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Πολλοί ήταν αυτοί οι οποίοι ασχολήθηκαν με το να αποδώσουν στο όρο αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης τον αρτιότερο εννοιολογικό ορισμό, διατυπώνοντας παράλληλα και τα λοιπά χαρακτηριστικά του που διαμορφώνουν το ευρύτερο πλαίσιο της σημασιολογικής του υπόστασης: έννοιες, υπό-ορισμούς, αντικείμενα, πεδία ενδιαφέροντος, στάδια, δραστηριότητες, παραδείγματα, προοπτικές, μετρήσεις μεγεθών/ δεικτών, συνέπειες κτλ. Ενδεικτικά αναφέρονται οι Drew, 1999; Heijst, Spek, & Kruizinga, 1997; Hendriks &Vriens, 1999; Johannessen, Olsen, & Olaisen, 1999; Liebowitz, 2001; Liebowitz and Wright, 1999; Nonaka, Umemoto, & Senoo, 1996; Rubenstein-Montano et al., 2001; Wiig, 1997; Wiig et al., 1997; Wilkins, Wegen, & Hoog, 1997; Liao, 2002.

Οι Nonaka et al. 1996 ασχολήθηκαν με την έννοια του «Knowledge-creating Company» και φέρνουν στο προσκήνιο όρους όπως η κοινωνία της πληροφορίας η οποία βρίσκει ως υποστηρικτικό εργαλείο εφαρμογής την τεχνογνωσία της πληροφορικής. Κάποια άρθρα πραγματεύτηκαν καταγραφές των θετικών χαρακτηριστικών της γνώσης και του intellectual capital (Liebowitz & Wright, 1999; Wilkins et al., 1997), διάφοροι συγγραφείς ασχολήθηκαν με επιμέρους μεθόδους και τεχνικές όπως και με την ιστορική εξέλιξη της αριστείας της διαχείρισης γνώσης (Wiig et al., 1997), ενώ άλλοι με την οργανωτική πλευρά και την υπόσταση της η οποία θέλει την εκμετάλλευση της παλαιότερης γνώσης για μαθησιακούς σκοπούς διακρίνοντας τη σε τρία επίπεδα μέσα σε μια επιχείρηση: ατομικό επίπεδο, μάθηση μέσω απευθείας επικοινωνίας και μάθηση μέσω χρήσης βάσεων γνώσης (knowledge repository) (Heijst et al., 1997).

Οι Johannessen et al. το 1999 ασχολήθηκαν με την ανάπτυξη, την ολοκλήρωση και την εφαρμογή της γνώσης εισάγοντας τη θεωρία της καινοτομίας διαμορφωμένη κατάλληλα στο όραμα-στόχο του εκάστοτε οργανισμού, ενώ την ίδια χρονιά οι Drew, Hendriks και Vriens προτείνουν τρόπο χρήσης της αριστείας της διαχείρισης γνώσης ως υποστηρικτικό εργαλείο του στρατηγικού προγραμματισμού της διοίκησης. Επιπλέον ο Liao, 2002 χρησιμοποιεί τον όρο Knowledge Inertia ο οποίος υποδηλώνει άντληση και χρήση γνώσης από διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων βασισμένη σε παλαιότερη εμπειρία και γνώση προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματική διαχείριση επίλυσης νέων προβλημάτων. Προτάσεις για το τι θα πρέπει να περιλαμβάνει το ευρύτερο εννοιολογικό πλαίσιο της αριστείας της διαχείρισης γνώσης καταγράφονται το 2001 από τους Rubenstein-Montan et al., ενώ το ίδιο χρόνο ο Liebowitz πραγματεύεται και ερευνά την μελλοντική υπόσταση της και το πώς αυτό συνδέεται με τεχνικές τεχνητής νοημοσύνης.

Από την άλλη πλευρά οι συνέπειες της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης στον εκάστοτε οργανισμό και η εμπλοκή αυτής σε συστήματα βασισμένα στη γνώση μελετώνται από τους Hendriks & Vriens το 1999 προκειμένου να εντοπίσουν τρόπους πρακτικής διείσδυσης της μηχανικής της γνώσης (knowledge engineering), στην προοπτική της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης. Αυτές οι μεθοδολογίες παρέχουν τεχνική υποστήριξη ως πλαίσια εργασίας μέσω ποιοτικών μεθόδων και εξετάζουν την εφαρμογή αυτών, διευρύνοντας τον ερευνητικό ορίζοντα με διαφορετικές προοπτικές σε ότι αφορά διαφορετικά πεδία της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης.

Στον Πίνακα 1 που ακολουθεί παρατίθενται οι συσχετιζόμενοι μελετητές ανά πεδίο σε θέματα που αφορούν το ευρύτερο εννοιολογικό πλαίσιο της αριστείας της διαχείρισης γνώσης.

Knowledge management framework and its applications

Knowledge management framework/applications	Authors
Knowledge creation	Nonaka et al. (1996)
Knowledge assets	Wilkins et al. (1997) and Wiig et al. (1997)
Methods and techniques	Wiig et al. (1997)
KM development and history	Wiig, 1997)
Organizational learning	Heijst et al. (1997)
Organizational innovation	Johannessen et al. (1999)
Intellectual capital	Liebowitz and Wright (1999)
Strategy management	Drew (1999) and Hendriks and Vriens (1999)
Organizational impact	Hendriks and Vriens (1999)
Systems thinking	Rubenstein-Montano et al. (2001)
Artificial intelligence/Expert systems	Liebowitz (2001)
Knowledge inertia	Liao (2002)

Πίνακας 1: Knowledge Management framework-Εφαρμογές (H. James Harrington and Frank Voehl)

3.2.2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΑ ΣΤΗ ΓΝΩΣΗ-Knowledge-Based Systems

Αρκετοί ήταν οι συγγραφείς, ερευνητές οι οποίο ασχολήθηκαν με τη συνεισφορά των Knowledge-based systems στον τομέα της διάθεσης και παροχής γνώσης μέσα σε μία επιχείρηση Cauvin 1996; Fleurat-Lessard, 2002; Kang, Lee, Shin, Yu, & Park,1998;Kim, Nute, Rauscher, & Lofits, 2000; Knight & Ma,1997; Liao, 2000, 2001; Lee&Lee, 1999; Martinsons, 1997;McMeekin and Ross, 2002; Stein & Miscikowski, 1999;Tian, Ma, & Liu, 2002; Wielinga, Sandberg, & Schreiber,1997. Ο συνηθέστερος ορισμός του KBS είναι ανθρωποκεντρικός, γεγονός που τονίζει το ότι τα KBS έχουν τις ρίζες τους στον τομέα της τεχνητής νοημοσύνης και ότι αποτελούν συντονισμένες προσπάθειες κατανόησης των διανοητικών διεργασιών και απόδοσης τους σε πληροφοριακά συστήματα Wiig, 1994). Στα KBS διακρίνονται τέσσερις βασικές συνιστώσες: μια βάση γνώσεως, ένα σύστημα εξόδου, ένα τεχνητό εργαλείο

γνώσεως και ένα σύστημα διεπικοινωνίας (specific user interface (Dhaliwal & Benbasat, 1996).

Επιπλέον ο όρος KBS περιλαμβάνει όλη εκείνη τεχνική πληροφορία των εφαρμογών του κάθε οργανισμού που μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη για την αριστεία της διαχείρισης γνώσης μέσα στον οργανισμό, για παράδειγμα έμπειρα συστήματα, συστήματα διαχείρισης πληροφορίας, rule-based systems και groupware.

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται οι ερευνητές οι οποίοι ασχολήθηκαν με συγκεκριμένες εφαρμογές των KBS και οι οποίες μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν: απόδοση γνώσης, εφαρμογές στην πετρελαιοβιομηχανία (διυλιστήρια), στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, σε βάσεις δεδομένων, στην εκτίμηση επικινδυνότητας, στην μικροβιολογία και στη διαχείριση έργων.

Knowledge-based systems and its applications

Knowledge-based systems/applications	Authors
Knowledge representation	Cauvin (1996) and Kim et al. (2000)
Petroleum industry	Cauvin (1996)
Human resource management	Martinsons (1997)
Database	Knight and Ma (1997)
Knowledge engineering	Wielinga et al. (1997)
Manufacturing	Kang et al. (1998)
Quality management	Stein and Miscikowski (1999)
Design	Lee and Lee (1999)
Military	Liao (2000, 2001)
Agriculture	Kim et al. (2000) and Fleurat-Lessard (2002)
Risk assessment	McMeekin and Ross (2002)
Microbiology	McMeekin and Ross (2002)
Project management	Tian et al. (2002)

Πίνακας 2: Knowledge-based systems –Εφαρμογές (H. James Harrington and Frank Voehl)

3.2.3.DATA MINING

Το Data mining είναι ένα πεδίο το οποίο εμπεριέχει, περιλαμβάνει και χαρακτηρίζεται από διαφορετικές αρχές συνδυάζοντας τομείς όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η πληροφορική, η διαχείριση βάσεων δεδομένων, η στατιστική, καθώς και μαθηματικούς αλγορίθμους και τεχνητές απεικόνισης πληροφορίας. Δεδομένου του τεράστιου όγκου πληροφορίας το DM είναι μια τεχνολογία για αναζήτηση γνώσης σε βάσεις δεδομένων (Knowledge Discovery in Databases (KDD)). Αυτή η τεχνολογία παρέχει και χρησιμοποιεί διαφορετικές μεθοδολογίες για ζητήματα λήψης αποφάσεων, για επίλυση προβλημάτων για ανάλυση, προγραμματισμό, διάγνωση, ανίχνευση, αναβάθμιση, πρόληψη, μάθηση και καινοτομία.

Συγγραφείς που ασχολήθηκαν στο συγκεκριμένο πεδίο ενδεικτικά Abidi,2001; Anand, Bell, & Hughes, 1996; Anand, Patrick,Hughes, & Bell, 1998; Cannataro, Talia, & Trunfio, 2002;Chen & Zhu, 1998; Chiu, 2003; Chua, Chiang, & Lim,2002; Dhar, 1998; Delesie & Croes, 2000; Feelders,Daniels, & Holsheimer, 2000; Ha, Bae, & Park, 2002; Hui & Jha, 2000; Jiang, Berry, Donato, Ostrouchov, & Grady, 1999; Lavington, Dewhurst, Wilkins, & Freitas, 1999; Lin & McClean, 2001; McSherry, 1997; Nemati, Steiger, Iyer, & Herschel, 2002; Park, Piramuthu, & Shaw, 2001; Sforna,2000; Shaw, Subramaniam, Tan, & Welge, 2001.

Μερικές από τις εφαρμογές στις οποίες εφαρμόστηκε το DM αναπτύσσονται στα παρακάτω πεδία: γενικότερο εννοιολογικό πλαίσιο, ασυμπτωτική πολυπλοκότητα, πωλήσεις, ανίχνευση αποκλίσεων, οικονομικά, οργανωτική εκμάθηση (organizational learning), κατάστρωση έρευνας καθοδηγούμενη από το χρήση, συστήματα διεπικοινωνιάς , υπηρεσίες / συμπεριφορές καταναλωτή, σημασιολογική απόδοση δεικτών, semantic indexing, ποιότητα πληροφόρησης, data quality, διοίκηση παροχής υπηρεσιών στον τομέα της υγείας, ραφινάρισμα γνώσης, πρόβλεψη πτώχευσης, μάρκετινγκ, αναβάθμιση λογισμικού, καταχώρηση, τακτοποίηση γνώσης knowledge warehouse, grid services και hypermedia.

Η τεχνολογία Data Mining και οι εφαρμογές της παρουσιάζονται στα Πίνακα 3.

Data mining and its applications

Data mining/applications	Authors
General framework	Anand et al. (1996)
Asymptotic complexity	McSherry (1997)
Cross-sales	Anand et al. (1998)
Deviation detection	Anand et al. (1998)
Finance	Dhar (1998)
Organizational learning	Dhar (1998)
User-guided query construction	Chen and Zhu (1998)
Interface	Lavington et al. (1999)
Consumer behaviors/service	Jiang et al. (1999), Sforna (2000), Hui and Jha (2000), Shaw et al. (2001) and Ha et al. (2002)
Semantic indexing	Jiang et al. (1999)
Data quality	Feelders et al. (2000)
Health care management	Delesie and Croes (2000) and Abidi (2001)
Knowledge refinement	Park et al. (2001)
Prediction of failure	Lin and McClean (2001)
Marketing	Shaw et al. (2001) and Ha et al. (2002)
Software integration	Chua et al. (2002)
Knowledge warehouse	Nemati et al. (2002)
Grid services	Cannataro et al. (2002)
Hypermedia	Chiu (2003)

Πίνακας 3: Data mining – Εφαρμογές (H. James Harrington and Frank Voehl)

3.2.4.ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Στη σημερινή οικονομία της πληροφορίας η άμεση πρόσβαση στην γνώση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχή πορεία πολλών οργανισμών. Η υποδομή της τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας (information and communication technology (ICT)) παρέχει μια πλατφόρμα η οποία έχει ως βάση πληροφοριακά συστήματα και δίκτυα και εξυπηρετεί την ανταλλαγή πληροφορίας, τον συντονισμό δραστηριοτήτων, τη διάχυση της πληροφορίας, την ανάδειξη τομέων του ιδιωτικού και δημόσιου κλάδου καθώς και την υποστήριξη, διάδοση και ανάπτυξη των εμπορικών συναλλαγών. Τα πληροφοριακά συστήματα παρέχουν σημαντικές δυνατότητες πληροφορικών διαδικασιών και τα δίκτυα μέσω τον οποίων επιτυγχάνεται διασύνδεση για ψηφιακή αναβάθμιση και ολοκλήρωση.

Το Internet είναι ένα είδος ICT το οποίο σε συνδυασμό μαζί με κάποια άλλα δίκτυα τεχνολογίες και υπηρεσίες όπως το Intranet, Extranet, εικονικά ιδιωτικά δίκτυα

(virtual private network (VPN),) και ασύρματα δίκτυα κατασκευάζει και παρέχει ένα εικονικό περιβάλλον το οποίο δημιουργεί και διαθέτει συστηματικά γνώση, διαχέοντας και διαδίδοντας τη γρήγορα και ενσωματώνοντας τη σε οργανισμούς. Κάποια εργαλεία λογισμικού της αριστείας της διαχείρισης γνώσης στην ICT μελετώνται σύμφωνα με τη βάση προέλευσης τους και τις εφαρμογές τους.

Μερικές εφαρμογές οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί από την τεχνολογία της πληροφορίας και την τεχνολογία είναι: τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, η ανάπτυξη νέου προϊόντος, η εκμάθηση οργανωτικών παραγόντων (organizational learning), organizational memory, διεργασίες εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain), διάδοση γνώσης, η αναβάθμιση της γνώσης, η οντολογία (ontology), ο μηχανικός σχεδιασμός, εργαλεία αριστείας της διαχείρισης γνώσης, διάδοση, το μοίρασμα της πληροφορίας, e-learning, προσομοίωση, γεωργία, καθώς και εικονικές επιχειρήσεις.

Τα παραπάνω πεδία εφαρμογών καθώς και οι ερευνητές που ασχολήθηκαν επιμέρους με αυτά παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.

Information and communication technology and its applications

Information and communication technology/applications	Authors
Decision support	Hicks et al. (2002) and Ramesh and Tiwana (1999)
New product development	Ramesh and Tiwana (1999)
Organizational learning	Ramesh and Tiwana (1999), Caraynnnis (1999) and Robey et al. (2000)
Organizational memory	Ramesh and Tiwana (1999) and Robey et al. (2000)
Supply chain	Olin et al. (1999)
Knowledge transfer	Bolisani and Scarso (1999)
Knowledge integration	Fernandez-Breis and Martinez-Bejar (2000)
Ontology	Fernandez-Breis and Martinez-Bejar (2000)
Engineering design	Hicks et al. (2002)
Knowledge management tools	Tyndale (2002)
Information sharing	Chen et al. (2002) and Yoo and Kim (2002)
Law enforcement	Chen et al. (2002)
E-learning	Harun (2002)
Simulation	McCown (2002)
Agriculture	McCown (2002)
Virtual enterprise	Yoo and Kim (2002)

Πίνακας 4: Τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας – Εφαρμογές (H. James Harrington and Frank Voehl)

3.2.5. ΕΜΠΕΙΡΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Τα έμπειρα συστήματα είναι μια μέθοδος τεχνητής νοημοσύνης για την συγκέντρωση γνώσης, ορίζονται ως διεξοδικά υπολογιστικά προγράμματα γνώσης που αιχμαλωτίζουν και συσσωρεύουν την ανθρώπινη εμπειροτεχνία σε συγκεκριμένα ορισμένους τομείς της γνώσης (Laudon & Laudon, 2002). Για αυτό το λόγο η ανθρώπινη γνώση πρέπει να μοντελοποιείται και να παρουσιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να επιδέχεται επεξεργασία από ένα υπολογιστικό σύστημα. Συνήθως τα έμπειρα συστήματα αιχμαλωτίζουν την ανθρώπινη γνώση σε μια φόρμα μιας ομάδας κανόνων. Η ομάδα αυτή των κανόνων στα έμπειρα συστήματα προσδίδει στον οργανισμό μνήμη συγκρατώντας και αποθηκεύοντας τη γνώση του οργανισμού. Ένα έμπειρο σύστημα μπορεί να υποβοηθήσει διαδικασίες υποστήριξης αποφάσεων διενεργώντας σχετικές ερωτήσεις και αποδίδοντας τη σημασία και τους λόγους υιοθέτησης σχετικών ενεργειών.

Τα έμπειρα συστήματα που αναπαριστούν γνώση συμπεριλαμβάνουν βάσεις γνώσεως, rule-based συστήματα, εννοιολογικές δομές expert system shell, inference engine, και αιτιολόγηση βασισμένη σε κανόνες. Κάποιες φορές τα έμπειρα συστήματα αναβαθμίζονται με τη χρήση μεθόδων τεχνητής νοημοσύνης , νευρωνικών δικτύων, μεθόδων ασαφούς λογικής, γενετικών αλγορίθμων, ευφυών πρακτόρων κτλ.

Κάποιες από τις εφαρμογές των έμπειρων συστημάτων περιλαμβάνουν τα ακόλουθα: οπτικοποίηση (visualization), applets, εκπαίδευση, τον τομέα της γεωργίας, αναπαράσταση γνώσης, agriculture, knowledge representation, εννοιολογικά δίκτυα , διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση έργων, οικοσυστήματα, μηχανική της γνώσης, επανάκτηση πληροφορίας, personalization, μαθήματα εκμάθησης, και water resources.Η τεχνολογία των expert systems και εφαρμογές αυτών παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.

Table 5
Expert systems and its applications

Expert systems/applications	Authors
Visualization	Mohan and Arumugam (1997) and Chau et al. (2002)
Applets	Doyle et al. (1996)
Education	Doyle et al. (1996)
Agriculture	Mohan and Arumugam (1997) and Shaalan et al. (1998)
Knowledge representation	Nault and Storey (1998)
Semantic networks	Nault and Storey (1998)
Human resource management	Hooper et al. (1998)
Project management	Al-Tabtabai (1998)
Ecosystem	Liang and Gao (1999)
Knowledge engineering	Cunningham and Bonzano (1999)
Information retrieval	Tu and Hsiang (2000)
Personalization	Tu and Hsiang (2000)
Lessons learned systems	Weber et al. (2001)
Water resources	Chau et al. (2002)

Πίνακας 5: Έμπειρα συστήματα –Εφαρμογές (H. James Harrington and Frank Voehl)

3.2.6.ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΒΑΣΕΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Μια βάση δεδομένων είναι η συλλογή πληροφορίας και η κατάλληλη οργάνωση αυτής για αποτελεσματική χρήση σε διάφορες εφαρμογές, μέσα από συγκέντρωση όλου του απαραίτητου όγκου της και ελαχιστοποιώντας την περιττή, την πλεονάζουσα (McFadden, Hoffer & Prescott, 2000). Ένα σύστημα διαχείρισης βάσεων δεδομένων (database management system (DBMS)) είναι το λογισμικό που επιτρέπει οργάνωση του συνόλου της πληροφορίας, τη αποτελεσματική διαχείριση αυτής και την εξασφάλιση πρόσβασης στην αποθηκευμένη πληροφορία μέσα από προγράμματα διάφορων εφαρμογών (Laudon & Laudon, 2002). Ωστόσο μερικές μεγάλες βάσεις δεδομένων καθιστούν δύσκολη την εύρεση πληροφορίας και γνώσης, έχουν μεγάλο υπολογιστικό κόστος. Γι' αυτό το λόγο στις σύγχρονες τεχνολογίες βάσεων δεδομένων απαιτείται η επεξεργασία μεγάλου όγκου πληροφορίας, πολλαπλών ιεραρχιών και διαφορετικών τύπων, προκειμένου να εντοπιστεί κάθε είδους πληροφορία από μεγάλες βάσεις δεδομένων π.χ πολυδιάστατη αναλυτική, on-line διαδικασία ανάλυσης πληροφορίας, δίκτυα, hypermedia βάσεις δεδομένων, data

warehouses (Huang, Shi, & Mark, 2000; Koschel& Lockemann, 1998; Shafer & Agrawal, 2000; Sokolov & Wulff, 1999; Wilkins & Barrett, 2000).

Μερικές από τις εφαρμογές της αριστείας της διαχείρισης γνώσης οι οποίες πραγματοποιήθηκαν με τη βοήθεια των βάσεων δεδομένων είναι οι εξής: ιεραρχική μοντελοποίηση, ραφινάρισμα γνώσης, machine learning, ανάλυση λαθών, αναπαράσταση γνώσης, εύρεση , οντολογία, σχεδιασμός βάσεων δεδομένων, αποτελέσματα γνώσης, κληρονομιά, γεωτεχνολογίες geosciences, και εφαρμογές σε δίκτυα web applications.

Οι συγγραφείς που ασχολήθηκαν με τις παραπάνω εφαρμογές παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.

Database technology and its applications

Database technology/applications	Authors
Hierarchical modeling	Zhong and Ohsuga (1996a)
Knowledge refinement	Zhong and Ohsuga (1996a)
Machine learning	Zhong and Ohsuga (1996a)
Error analysis	Zhong and Ohsuga (1996b)
Knowledge representation	Zhong and Ohsuga (1996b) and Owrang and Grupe (1996)
Knowledge discovery	Zhong and Ohsuga (1996a,b) and Owrang and Grupe (1996)
Ontology	Sugumaran and Storey (2002)
Database design	Koschel and Lockemann (1998), Huang et al. (2000), Sugumaran and Storey (2002)
Knowledge reuse	Allsopp et al. (2002)
Knowledge repository	Allsopp et al. (2002)
Geosciences	Sokolov and Wulff (1999)
Web applications	Sokolov and Wulff (1999), Huang et al. (2000), Wilkins and Barrett (2000), and Shafer and Agrawal (2000)

Πίνακας 6: Τεχνολογία βάσεων δεδομένων – Εφαρμογές (H. James Harrington and Frank Voehl)

3.2.7. ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ

Η τεχνικές μοντελοποίησης και η αριστεία της διαχείρισης γνώσης περιλαμβάνουν ποσοτικοποιημένες μεθόδους για εξέταση θεμάτων που αφορούν τη διερεύνηση γνώσης, τη κατηγοριοποίηση γνώσης, την απόκτηση γνώσης, την εκμάθηση, την αναγνώριση προτύπων καθώς και αλγορίθμους τεχνητής νοημοσύνης και συστήματα υποστήριξης αποφάσεων. Μερικές μεθοδολογίες παρουσιάζονται σαν παραδείγματα ασαφούς λογικής, συμπεριλαμβανομένου: διαδικασίες μοντελοποίησης, νοητικό σχεδιασμό διαδικασιών, pattern language, δυναμική συστημάτων, δένδρα αποφάσεων, μοντελοποίηση αξιών της γνώσης, γενετικούς αλγορίθμους και προγραμματισμό, intangible assets, modelling, και μαθηματική μοντελοποίηση από τους (Dekker & Hoog, 2000; Hinton,2002; Kitts, Edvinsson, & Beding, 2001; Maddouri,Elloumi, & Jaoua, 1998; Muller & Wiederhold, 2002;Wirtz, 2001; Wong, 2001).

Οι τεχνικές μοντελοποίησης αποτελούν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της μεθοδολογίας της αριστείας της διαχείρισης γνώσης προκειμένου να οριστούν προυπάρχουσες σχέσεις με λογικό σχεδιασμό μοντέλων σε διαφορετικούς τομείς ποικίλων προβλημάτων, π.χ. η αξία της πληροφορίας/γνώσης, η αξία της νοητικής ιδιότητας όπως και άλλα μη απτά πλεονεκτήματα τα οποία είναι δύσκολο να μετρηθούν και να εκτιμηθούν υπολογιστικά για τους διάφορους οργανισμούς.

Εξετάζοντας προβλήματα τα οποία δεν γίνονται άμεσα αντιληπτά μέσα από υπολογιστικές φόρμες προκύπτει σημαντική πληροφορία η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να δομηθούν στρατηγικές αποφάσεις, σε οικονομικά ζητήματα διαφορετικών τομέων του οργανισμού, καινούριες επενδύσεις και επιπλέον προκειμένου να εκτιμηθούν επιχειρηματικά πλεονεκτήματα. Ακόμη οι τεχνικές μοντελοποίησης μπορούν να παρέχουν ποσοτικοποιημένες μεθόδους για ανάλυση υποκειμενικής πληροφορίας προς αναπαράσταση ή απόκτηση ανθρώπινης γνώσης μέσω επαγωγικού προγραμματισμού ή αλγορίθμων, έτσι ώστε η τεχνητή νοημοσύνη, οι νοητικές επιστήμες και άλλα πεδία έρευνας να μπορούν να χρησιμοποιούν μεγαλύτερες και αρτιότερες πλατφόρμες και πλαίσια εργασίας για εφαρμογή τεχνολογιών προς όφελος ανάπτυξης της αριστείας της διαχείρισης γνώσης.

Μερικές εφαρμογές είναι: η διερεύνηση γνώσης, η κατηγοριοποίηση, η εκμάθηση, business value, pattern languages, knowledge acquisition, cognitive modelling, value of knowledge, επανασχεδιασμός διαδικασιών process re-engineering, intellectual capital, intangible assets, and knowledge transforming.

Στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται τα παραπάνω πεδία και ποιοι ήταν οι συγγραφείς εκείνοι η οποία ασχολήθηκαν με αυτά.

Modeling and its applications

Modeling/applications	Authors
Knowledge discovery	Maddouri et al. (1998) and Wong (2001)
Knowledge classification	Maddouri et al. (1998)
Learning	Maddouri et al. (1998) and Muller and Wiederhold (2002)
Business value	Hinton (2002)
Pattern languages	Hinton (2002)
Knowledge acquisition	Muller and Wiederhold (2002)
Cognitive modeling	Muller and Wiederhold (2002)
Value of knowledge	Dekker and Hoog (2000)
Process re-engineering	Dekker and Hoog (2000)
Intellectual capital	Kitts et al. (2001)
Intangible assets	Kitts et al. (2001)
Knowledge transforming	Wirtz (2001)

Πίνακας 7: Μοντελοποίηση – Εφαρμογές (H. James Harrington and Frank Voehl)

Από την παρουσίαση των διαφόρων τεχνολογιών και εφαρμογών της διαχείρισης γνώσης γίνεται εύκολα αντιληπτό το εύρος των κατηγοριών και των ερευνητικών ζητημάτων τα οποία μπορούν να μελετηθούν και να αντιμετωπιστούν από τη παροχή εργαλείων της αριστείας της διαχείρισης γνώσης. Η παραπάνω κατηγοριοποίηση πραγματοποιήθηκε με βάση πεδία εφαρμογών και χρησιμοποιούμενες μεθόδους και τεχνολογίες, κατηγορίες προβλημάτων, καθώς και των συγγραφέων και ερευνητών.

Ενώ κάποιες τεχνολογίες παρουσιάζουν κοινές έννοιες και τύπους μεθοδολογιών, ωστόσο λίγοι συγγραφείς ασχολούνται με διαφορετικές τεχνολογίες και εφαρμογές γεγονός που υποδεικνύει ότι η τάση ανάπτυξης στην τεχνολογία διαχωρίζεται επίσης εξαιτίας των ενδιαφερόντων και των δυνατοτήτων των ερευνητών στα διάφορα πεδία και κατά συνέπεια η ανάπτυξη των τεχνολογιών αριστείας της διαχείρισης γνώσης

οδηγείται σύμφωνα με την καθοδήγηση των ειδικών. Τέλος παρατηρείται ότι κάποιες εφαρμογές έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιηθούν με τη χρήση πολλαπλών τεχνολογιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Για την πραγματοποίηση της απόπειρας ανάπτυξης μιας προσέγγισης για την αξιολόγηση και εκτίμηση της συνεισφοράς της Αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης στην αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού διερευνήθηκαν και καταγράφτηκαν τεχνικές και συμπεριφορές διαχείρισης γνώσης σε διάφορα μοντέλα και συστήματα. Μέσα από την αναλυτική καταγραφή, αποτύπωση και εξέταση των εφαρμογών τακτικών αριστείας της διαχείρισης γνώσεως σε μοντέλα των συναφών περιεχομένων μοντέλων ποιότητας, καθίσταται δυνατή η κατανόηση της σημαντικότητας για αποτελεσματική συλλογή, επεξεργασία και διάχυση της πληροφορίας. Παρακάτω ακολουθεί ανάλυση εφαρμογών αριστείας της διαχείρισης γνώσης στα επιμέρους χαρακτηριστικά των μοντέλων ποιότητας EFQM, του Baldrige, HKMA, Radar, καθώς και τα αποτελέσματα μιας ερευνητικής εργασίας για απόδοση κριτηρίων αριστείας της διαχείρισης γνώσης.

4.1. ΜΟΝΤΕΛΟ EFQM

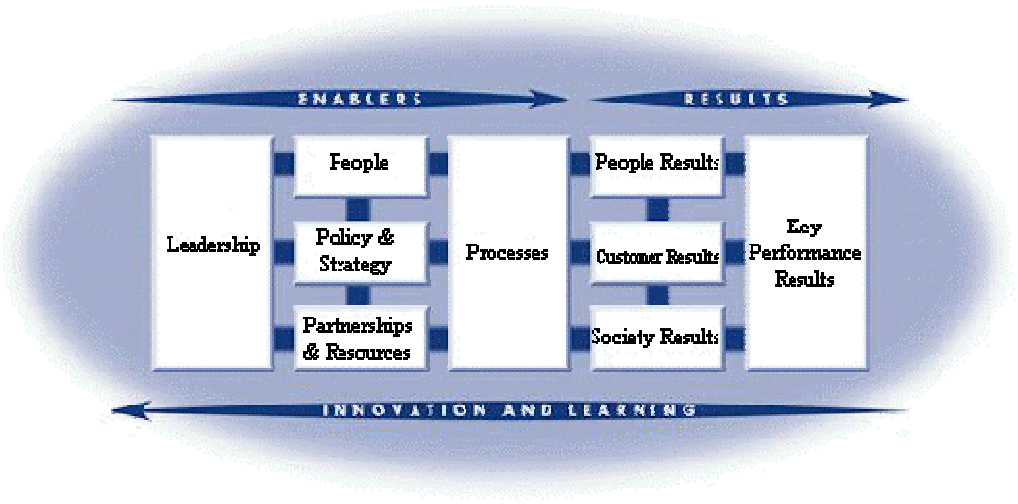
Ο Dilip Bhatt (www.e**knowledge**center.com/articles/1010/1010.htm) ανάλυσε και εξέτασε το μοντέλο διοίκησης ποιότητας το οποίο προτείνεται από τον ευρωπαϊκό οργανισμό και με τη χρήση «υβριδικών δεξιοτήτων» επεχείρησε να συνδέσει στρατηγικές της Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management - KM) άμεσα με επιχειρηματικές πολιτικές και στρατηγικές. Ο ίδιος υποστηρίζει «Εξοπλίστε το ανθρώπινο δυναμικό με τη σωστή πληροφορία έτσι ώστε να είναι ικανοί να παίρνουν έξυπνες αποφάσεις, να κάνουν καλύτερες εκτιμήσεις και να δημιουργούν ένα περιβάλλον που προάγει την καινοτομία προκειμένου να παρέχονται υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στον πελάτη».

Η αριστεία της διαχείρισης γνώσης υποστηρίζεται ότι πρέπει να ορίζεται και να διαμορφώνεται κάθε φορά ανάλογα με ένα συγκεκριμένο περιεχόμενο, η αριστεία της διαχείρισης γνώσης είναι μοναδική για κάθε ένα οργανισμό όπως και ένα δακτυλικό αποτύπωμα. Εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι μια λύση η οποία αποτελεί την πλέον κατάλληλη για μια επιχείρηση μπορεί να αποδεικνύεται ακατάλληλη για μια άλλη

ακόμα και αν ανήκει στον ίδιο κλάδο ή/και προωθεί παρόμοιες υπηρεσίες και προϊόντα. Ιδιαίτερα πρέπει να τονιστεί ότι η διαχείριση γνώσης δεν αποτελεί υποκατάστατο τους συστήματος ποιότητας, δεν αντικαθιστά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας άλλα βοηθά στο να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης με έξυπνο και αποτελεσματικό τρόπο προκαθορίζοντας συγκεκριμένους κανόνες εκμετάλλευσης δια/νοητικής ικανότητας.

Η αριστεία της διαχείρισης γνώσης καλλιεργεί και προωθεί μια συγκεκριμένη νοοτροπία όπου ο εργαζόμενος λειτουργεί ως οντότητα άλλα και ως μέλος μιας ευρύτερης ομάδας εξυπηρετώντας τους σκοπούς της επιχείρησης με δέσμευση απέναντι στους προδιαγεγραμμένους στόχους, αναβαθμίζοντας τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Δεν αντικαθιστά τον στρατηγικό προγραμματισμό αλλά χρησιμοποιεί τους κανόνες εκμετάλλευσης της νοητικής ικανότητας προκειμένου να προσδώσει σε αυτόν μια πιο ολοκληρωμένη ρουτίνα σχεδιασμού. Υποστηρίζεται ότι με το πέρασμα του χρόνου η διαχείριση γνώσης θα αποτελεί τρόπο διαχείρισης των επιχειρήσεων και θα εμπεριέχεται στον όρο της διοίκησης.

Είναι σύνηθες, επιχειρήσεις και οργανισμοί να αναπτύσσουν τη στρατηγική τους στα πλαίσια ενός ευρέως αποδεκτού μοντέλου και κατ' επέκταση εύστοχος κρίνεται ο σχεδιασμός της αριστείας της διαχείρισης γνώσης σε ένα τέτοιο μοντέλο. Παρακάτω αναλύεται μια προσέγγιση μελέτης και εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης στο μοντέλο Αριστείας το οποίο προτείνεται από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (European Foundation for Quality Management (EFQM)) και υιοθετείται από χιλιάδες οργανισμούς, Σχήμα 8.



Σχήμα 8: Μοντέλο EFQM

Σκόπιμο κρίνεται αρχικά να αναλυθούν οι παράγοντες του μοντέλου EFQM προκειμένου να υπάρχει σαφής ανάπτυξη των εννοιών που εμπεριέχει και τον τρόπο με τον οποίο αυτές συνδέονται. Μερικές από τις βασικές έννοιες του μοντέλου παρατίθενται παρακάτω.

- Προσανατολισμός τελικού προϊόντος. Κατεύθυνση των αποτελεσμάτων.

Η αριστεία εξαρτάται από τη διασφάλιση ισορροπίας και ικανοποίησης των αναγκών των εμπλεκομένων συμπεριλαμβανομένου του προσωπικού, των πελατών, των προμηθευτών και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου όπως και αυτών οι οποίοι έχουν οικονομικό όφελος από τον εκάστοτε οργανισμό.

- Προσανατολισμός στον πελάτη.

Ο πελάτης είναι ο τελικός κριτής της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και της συνέπειας απέναντι στον καταναλωτή, με αποτέλεσμα τα κέρδη να βελτιστοποιούνται μέσα από εστίαση στις ανάγκες του παρόντων και μελλοντικών καταναλωτών.

- Ηγεσία και συνέπεια στον στόχο.

Η συμπεριφορά των ηγετών ενός οργανισμού δημιουργεί σαφήνεια και ενότητα έναντι του στόχου και διαμορφώνει το περιβάλλον μέσα στο οποίο ο οργανισμός και το προσωπικό του μπορούν να αναπτυχθούν.

- Διοίκηση, διαδικασίες και γεγονότα.

Οι οργανισμοί αποδίδουν αποτελεσματικότερα όταν όλες οι εμπλεκόμενες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα γίνονται εύκολα κατανοητές και διαχειρίζονται αποτελεσματικά όπως και συντελείτε σχεδιασμός όλων των αποφάσεων που αφορούν τις διάφορες λειτουργίες. Βελτιώσεις πραγματοποιούνται με τη χρήση αξιόπιστης πληροφορίας η οποία χαρακτηρίζεται επίσης από την διορατικότητα των εμπλεκομένων.

- Ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού και δέσμευση.

Η πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του προσωπικού ενός οργανισμού εξασφαλίζεται και ελευθερώνεται μέσω θέσπισης κοινών αξιών και μιας πολιτικής η οποία χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη και παραχωρήσεις πρωτοβουλιών, χαρακτηριστικά τα οποία ενισχύουν τη συμμετοχή όλων των μελών ενός οργανισμού.

- Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση.

Η απόδοση ενός οργανισμού μεγιστοποιείται όταν βασίζεται στη διοίκηση και στη διάχυση της γνώσης μέσα από μια πολιτική η οποία προωθεί συνεχής μάθηση, την καινοτομία και τη βελτίωση.

- Ανάπτυξη συνεργασιών.

Ένας οργανισμός λειτουργεί αποτελεσματικότερα όταν έχει αναπτύξει αμοιβαία προνομιακές συνεργασίες οι οποίες βασίζονται στην πίστη, στη διάχυση και αναβάθμιση της γνώσης μεταξύ των συνεργατών.

- Κοινωνική ευθύνη.

Τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα ενός οργανισμού και του ανθρώπινου δυναμικού του εξυπηρετούνται καλύτερα με την υιοθέτηση μιας ηθικής προσέγγισης ξεπερνώντας τους στενά προβλεπόμενες προσδοκίες και κανόνες μιας κοινωνίας.

Το μοντέλο αριστείας του EFQM αποτελεί ένα πλαίσιο εργασίας το οποίο βασίζεται σε 9 κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά διαχωρίζονται σε δύο ομάδες: η πρώτη αποτελείται από 5 και αυτά καθορίζουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες καθίσταται δυνατή μια κατάσταση 'Enablers', και τα υπόλοιπα 4 ανήκουν στη δεύτερη η οποία μετράει την εγκυρότητα και αποδοτικότητα των αποτελεσμάτων «Results». Τα κριτήρια 'Enablers' αναφέρονται στο ποιες ενέργειες εκτελεί ένας οργανισμός ενώ τα «Results» κριτήρια αναφέρονται στο τι έχει επιτύχει ένας οργανισμός. Τα «Results» προκαλούνται από τα «Enablers».

Στο μοντέλο αναγνωρίζεται ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις προκειμένου να επιτευχθεί ένα αξιοπρεπές επίπεδο αριστείας σε διάφορους τομείς δραστηριοτήτων και έχει ως βάση την εξής προϋπόθεση :

Τα επιθυμητά επίπεδα αριστείας σε συνάρτηση με την Απόδοση, τον Πελάτη, το Ανθρώπινο Δυναμικό και την Κοινωνία επιτυγχάνονται μέσα από τις Συνεργασίες, τους Πόρους και τις Διαδικασίες.

Τα βέλη στο Σχήμα δίνουν έμφαση στη δυναμική υπόσταση του μοντέλου, υποδεικνύοντας την τάση για καινοτομία και πως η υποστήριξη εκμάθησης υποβοηθά τους Enablers» να προκαλέσουν βελτιωμένα «Results».

Τα εννέα κουτιά του μοντέλου αναπαριστούν τα κριτήρια με βάση τα οποία αξιολογείται η πρόοδος ενός οργανισμού προς την αριστεία. Κάθε ένα από το εννέα

κριτήρια έχει έναν ορισμό ο οποίος επεξηγεί τη κρισιμότητα της σημασίας του κάθε κριτηρίου.

Προκειμένου να αναπτυχθεί ένα αρτιότερο και λεπτομερέστερο πλαίσιο αξιολόγησης κάθε ένα από τα κριτήρια αυτά υποστηρίζεται από έναν αριθμό επιμέρους υποκριτηριών, τα οποίο λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία αξιολόγησης.

ENABLERS – Πως κάνουμε πράγματα	RESULTS – σε τι στοχεύουμε, αποτίμηση και τι έχουμε πετύχει
Ηγεσία –Πως οι ηγέτες αναπτύσσουν και εξυπηρετούν την επίτευξη του στόχου, αναπτύσσουν αξίες οι οποίες απαιτούνται για μακροπρόθεσμη επιτυχία και πως εφαρμόζουν αυτές μέσα από κατάλληλες ενέργειες και συμπεριφορές, ενώ είναι άτομα τα οποία εμπλέκονται προσωπικά στη διασφάλιση και προαγωγή του συστήματος διοίκησης.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ-Τι επιτυγχάνει ένας οργανισμός σε σχέση με τους εξωτερικούς του πελάτες.
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ –Πως ένας οργανισμός εκτελεί την αποστολή του και το στόχο όραμα του υιοθετώντας μια στρατηγική πιστή στους αρχικό όραμα των εμπλεκομένων φορέων η οποία υποστηρίζεται από τις σχετικές επιμέρους πολιτικές, σχέδια, στόχους, σκοπούς και διαδικασίες.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ- Τι καταφέρνει ένας οργανισμός σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό του
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ – Πως ο οργανισμός καταφέρνει, αναπτύσσει και διαθέτει τη γνώση και το σύνολο των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του σε ατομική και σε ομαδική βάση καθώς και σε βάση οργανισμού. Σχεδιάζει αυτές τις δραστηριότητες προκειμένου να υποστηρίξει την πολιτική και τη στρατηγική του καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία των επιμέρους διαδικασιών του.	ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ Τι καταφέρνει ένας οργανισμός σε τοπικο και διεθνές επίπεδο τη διεθνή
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ –Πως ο οργανισμός σχεδιάζει και καταφέρνει να εκτελέσει τις εξωτερικές του συνεργασίες και να οργανώσει τους εσωτερικούς του πόρους προκειμένου να υποστηρίξει την πολιτική και τη στρατηγική του καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία των επιμέρους διαδικασιών του.	KEY PERFORMANCE RESULTS Τι καταφέρνει ένας οργανισμός σε σχέση με την προβλεπόμενη απόδοσή του.

4.1.1.ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ EFQM

4.1.1.1.ΗΓΕΣΙΑ-ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Τυπικά η ηγεσία καθορίζει τις κατευθυντήριες γραμμές μιας επιχείρησης βασισμένη στις επιρροές ή/και στις άμεση γνώση των αναγκών του πελάτη, των τάσεων της αγοράς, των τεχνολογικών επιτευγμάτων, του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος κτλ. Ωστόσο είναι γεγονός πως η ηγεσία δεν είναι ικανή να αλλάξει την πολιτική της χωρίς να συνδράμει και το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό με αποτέλεσμα να εφαρμόζονται διαφορετικοί τρόποι εφαρμογής και επίτευξης των επιθυμητών στόχων μέχρι ώσπου να βρεθεί μια κατάλληλη φόρμουλα αποτελεσματικής διαχείρισης και διοίκησης.

Ο δρόμος για την επίτευξη ενός οράματος απαιτεί τη δέσμευση όλων των εμπλεκομένων μελών του οργανισμού λαμβάνοντας υπόψη όλες τις διαδικασίες. Όλα τα μέλη του εργατικού δυναμικού θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στα ενδιάμεσα, και ανώτερα διοικητικά στελέχη προκειμένου να τους μεταφέρουν τις ανάγκες των οποίων γίνονται άμεσοι αποδέκτες: καταναλωτικές απαιτήσεις, κατάσταση ανταγωνιστών, περιορισμοί τις επιχείρησης, ανάγκες σε πόρους και εξοπλισμό, τεχνολογικές απαιτήσεις κτλ., εξάλλου είναι αυτοί οι οποίοι πιθανότητα διαθέτουν και τις πιο πρακτικές απαντήσεις και λύσεις στα προκύπτοντα προβλήματα.

Εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι η καθιέρωση συνθηκών **ανοικτής επικοινωνίας** μεταξύ των διάφορων μελών μιας επιχείρησης θα καλλιεργούσε ένα κλίμα το οποίο θα διασφάλιζε την αίσθηση της δέσμευσης απέναντι στην επιχείρηση εφόσον το προσωπικό θα ένιωθε ότι οι απόψεις και οι γνώμες του είναι επιθυμητές και οτιδήποτε εκείνο υποστήριξη θα επηρεάσει το όραμα της επιχείρησης. Κάθε άποψη πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη.

Μια τέτοια αντιμετώπιση υιοθετεί την άποψη ότι η γνώση είναι ένα πλεονέκτημα το οποίο ορίζεται και εξασφαλίζεται από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Η εξουσιοδότηση του προσωπικού είναι παράγοντας κλειδί και οι ηγέτες οφείλουν να κατανοήσουν τη δύναμη της εξασφάλισης ανοικτής επικοινωνίας. Μπορεί μερικές

φορές να είναι δύσκολο να διευθετηθεί κάτι τέτοιο ωστόσο σε μακροχρόνια βάση καθιερώνει συνθήκες εμπιστοσύνης, δέσμευσης και πίστης απέναντι στο πρόσωπο της επιχείρησης, εφόσον ο καθένας νιώθει ότι διαδραματίζει κάποιο ρόλο στην επικείμενη πορεία της επιχείρησης και ότι είναι ευθύνη του καθενός να συμβάλει.

Σε ευρύτερη βάση η πραγματοποίηση ενός οράματος απαιτεί τη συναισθηματική δέσμευση όλων, ο έλεγχος και η διοίκηση λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα όταν παρέχουν κατάλληλες προϋποθέσεις για να εμπνεύσουν, να δελεάσουν και να προκαλέσουν τον ενθουσιασμό του ανθρώπινου οργανισμού προς έναν κοινό σκοπό.

Άρα θα πρέπει η ηγεσία να λαμβάνει σημαντικά υπόψη της τις απόψεις του προσωπικού κατά τον καθορισμό των επικείμενων στόχων και οραμάτων πέρα από τα τυπικά εκείνα στοιχεία τα οποία παραδοσιακά επηρεάζουν τη θέσπιση ενός οράματος. Ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας, καλλιέργεια μιας no-blame πολιτικής, είσπραξη πληροφορίας από όλα τα οργανωτικά επίπεδα του οργανισμού και από όλες τις βαθμίδες αποτελούν μερικά «κλειδιά» της επιτυχίας για υψηλή απόδοση του οργανισμού. Τέλος το προσωπικό πρέπει να μοιράζεται το όραμα, να πιστεύει σε κοινούς στόχους και να του αισθητοποιείται η συμβολή του στην επίτευξη του κοινού στόχου.

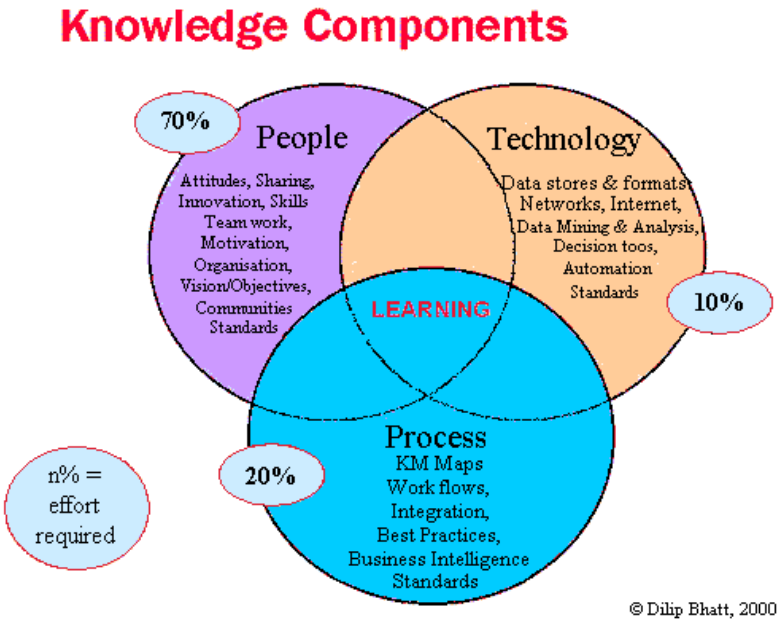
4.1.1.2.ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ-ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

«Στόχος της ανώτατης διοίκησης είναι να παρακινεί και όχι να ασκεί έλεγχο. Ρόλος της είναι να παρέχει στρατηγικές κατευθύνσεις για να ενισχύσει τη μάθηση και να διασφαλίζει τη λειτουργία τέτοιων μηχανισμών εκμάθησης προκειμένου να καθίσταται αντιληπτό στο ανθρώπινο δυναμικό ότι έχει την ικανότητα περισσότερα από όσα είχε την πίστη πως μπορούσε και ποτέ να μην είναι απόλυτα ικανοποιημένο με το ότι έχει καταφέρει μέχρι τώρα »(John Browne 2001).

Επιπλέον οι στρατηγικές θα πρέπει να διασφαλίζουν την ανάγκη για γόνιμη εκμετάλλευση του «ανθρώπινου δυναμικού» καθώς και να παρουσιάζουν ευελιξία

και προσαρμοστικότητα έτσι ώστε να μπορούν εύκολα να αλλάζουν και να υιοθετούν καινούριες ιδέες.

Μια σημαντική παράμετρος κατά την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης είναι η ικανοποίηση της απαίτησης για προσανατολισμό στο Ανθρώπινο Δυναμικό, στις Διαδικασίες και την Τεχνολογία ταυτόχρονα και όχι μονομερής προσανατολισμός σε ένα μονάχα από αυτά τα στοιχεία. Στο Σχήμα 9 παρέχονται λεπτομέρειες για τα υπό-στοιχεία.



Σχήμα 9 : Συντελεστές Διαχείρισης Γνώσης και Υποκριτήρια

Οποιαδήποτε εφαρμογή μιας στρατηγικής προφανώς επηρεάζει και τα τρία παραπάνω στοιχεία και κατά συνέπεια ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται κατά την εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής καθιστώντας απαραίτητη μια ολιστική, γενική προσέγγιση η οποία θα λαμβάνει υπόψη της το σχεδιασμό όλων των παραμέτρων που χαρακτηρίζουν τα παραπάνω στοιχεία. Μπορεί σε κάποιο από αυτά να παραχωρείται προτεραιότητα λόγω ευκολίας στην εφαρμογή ωστόσο σε καμία περίπτωση δεν θα

πρέπει να αμελείται η παράλληλη ανάπτυξη των υπολοίπων προκειμένου να επιτυγχάνονται με τον καλύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο οι στόχοι.

Οι Guru της αριστείας της διαχείρισης γνώσης υποστηρίζουν ότι οι Τεχνολογία αποτελεί το 10% της απαιτούμενης προσπάθειας, οι Διαδικασίες το 20% ενώ το 70% καλύπτεται από συνιστώσες του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Τεχνολογία πιθανότατα είναι το πιο εύκολο και απλό κομμάτι κατά την εφαρμογή σε αντίθεση με ζητήματα που αφορούν την κουλτούρα, την πολιτική του οργανισμού και το ανθρώπινο δυναμικό τα οποία στοιχίζουν περισσότερο τόσο σε χρόνο όσο και σε χρήμα. Γενικότερα εύστοχη κρίνεται η εφαρμογή του «Ξεκίνησε με τα μικρά αλλά έχει ως στόχο τα μεγάλα».

Η στρατηγική επιπλέον θα πρέπει να απευθύνεται σε συγκεκριμένα ζητήματα εφαρμογών, όπως π.χ. ενημερωτικές καμπάνιες, συνειδητοποίηση των αναγκαίων δυνατοτήτων για βελτιστοποίηση της γνώσης, καθιέρωση επιβραβεύσεων, καταγραφή των απαιτήσεων και ενσωμάτωση όλων των παραπάνω στο ευρύτερο διοικητικό πρόγραμμα. Μια γενικότερη πολιτική θα πρέπει να ενσωματώνει την καθιέρωση της καινοτομίας και μιας κουλτούρας εκμάθησης μέσα στα πλαίσια του οργανισμού, η οποία μπορεί να υποστηριχθεί μέσα από συμμετοχή σε σεμινάρια, συνέδρια και εκπαιδευτικά προγράμματα. Η παραχώρηση πρωτοβουλιών για οργάνωση του χρόνου εργασίας και προγραμματισμού του παραγόμενου έργου ανάλογα και με τις προσωπικές δυνατότητες και ανάγκες του προσωπικού, καλλιεργεί ένα κλίμα επιφορτισμένο με λιγότερο στρες διασφαλίζοντας ευνοϊκότερες συνθήκες εργασίας.

Επιπλέον επιβάλλεται η διενέργεια επιμέρους ελέγχων των διάφορων ενεργειών και διαδικασιών προκειμένου να εντοπίζονται όχι μονάχα πιθανά κενά αλλά και για διασταύρωση πληροφοριών και επαλήθευση κινήτρων και λόγων διεξαγωγής αυτών, με αποτέλεσμα να εξοικονομείται χρόνος από παρωχημένες διαδικασίες οι οποίες κρίνεται πως πρέπει να εγκαταλειφθούν.

Η στρατηγική θα πρέπει τέλος να ευνοεί και να παροτρύνει το προσωπικό για ατομική και εξατομικευμένη ανάπτυξη των δυνατοτήτων του μέσα από συνεχή επιμόρφωση έτσι ώστε να λαμβάνει χώρα συνεχής ανανέωση του οργανισμού.

Η στρατηγικές της διαχείρισης γνώσης θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένες με την πολιτική, το όραμα και τη διοίκηση της επιχείρησης και να εξασφαλίζουν την καθολική συμμετοχή του προσωπικού. Κρίνεται απαραίτητη η συνειδητοποίηση της σημασίας της γνώσης και της διάδοσης αυτής. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται μέσω καναλιών επικοινωνίας τα οποία ευνοούν τη ροή και την ανάπτυξη νέων ιδεών. Επίσης η συνεχής επεξεργασία και διάχυση της πληροφορίας και της γνώσης όπως και η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ του προσωπικού και τον διοικητικών αποτελεί σημαντικότατο παράγοντα για την επιτυχή πορεία της επιχείρησης. Διαχωρισμός της διαχείρισης γνώσης σε επιμέρους υποτιμήματα εύκολα προς διαχείριση και εφαρμογή του «Ξεκίνησε με τα μικρά αλλά έχει ως στόχο τα μεγάλα».

4.1.1.3.ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ- ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η αλλαγή σε ότι αφορά τις συνεργασίες μιας επιχείρησης πραγματοποιείται στην οικονομία της πληροφορίας και συμπεριλαμβάνει τους προμηθευτές, τους πελάτες ακόμα και τους ίδιους τους ανταγωνιστές. Σε συνάρτηση με τις εταιρικές υπηρεσίες και προϊόντα μια αλυσίδα αξιών κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο. Η διάχυση της πληροφορίας και της γνώσης είναι γεγονός πως οδηγεί πιο σύντομα σε πιο εύστοχες λύσεις σε ζητήματα που αφορούν τον καταναλωτή. Όταν γίνεται λόγος για συνεργασίες π.χ εννοείται μια συνεργασία μεταξύ μιας τράπεζας που προσφέρει αυτοκίνητα προς πώληση στο κοινό, telecoms και IT εταιρίες οι οποίες αναπτύσσουν WAP υπηρεσίες, εταιρίες παροχής υπηρεσιών συμβούλων και εταιρίες παροχής IT υπηρεσιών οι οποίες παρέχουν στον πελάτη διαχείριση παντός τύπου προβλημάτων κτλ.

Απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχή διεξαγωγή τέτοιων συνεργασιών είναι οι μετάδοση γνώσης μεταξύ των εμπλεκομένων μελών. Όσο μεγαλύτερη είναι η συνεργασία μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη τόσο υψηλότερης ποιότητας είναι το παρεχόμενο προϊόν ή η υπηρεσία, όπως και τόσο χαμηλότερο το κόστος. Γενικά απαραίτητη είναι η παροχή μιας κατάλληλης λύσης και η σωστή κατανόηση της προβλεπόμενης αλυσίδας η οποία θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της

συνεργασίας. Μέσα από έλεγχο της διαχείρισης γνώσης σε αρχικό ακόμα στάδιο εντοπίζονται το Που, Ποια και Πως η γνώση υπάρχει μέσα στον οργανισμό και πως αυτή χρησιμοποιείται ενώ θα πρέπει να πραγματοποιείται για όλα τα τμήματα των εταιριών και όχι επιλεκτικά σε κάποια από αυτά.

Όροι όπως B2B οι οποίοι είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στην αγορά προτείνεται να χρησιμοποιούν IT τεχνολογίες προκειμένου να συμπεριλάβουν την αναβάθμιση διαδικασιών, την παροχή γνώσης και την μεταφορά υπηρεσιών και προϊόντων όπου αυτές είναι εφαρμόσιμες. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο απαιτείται ένας εκτενής έλεγχος γνώσης για να προσδιοριστούν οι απαιτήσεις και η κλιμάκωση του Ανθρώπινου Δυναμικού, των διαδικασιών και των Τεχνολογιών.

4.1.1.4.ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ- ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Το να ενεργοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό σε ένα γνωσεοκεντρικό οργανισμό αποτελεί μια από τις πιο δύσκολες διαδικασίες. Οι απαιτούμενες αλλαγές είναι πολύ πιθανό να επηρεάσουν ακόμα και τις πεποιθήσεις και τις αρχές του οργανισμού με τις πιο βαθιές ρίζες. Η προτεινόμενη προσέγγιση βασίζεται στην αναγνώριση τις ατομικής συνεισφοράς στον οργανισμό. Έχει παρατηρηθεί ότι η παροχή κινήτρου και η πραγματοποίηση αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης από ατομικές προτάσεις του προσωπικού προκαλεί την προσωπική δέσμευση και ταύτιση αυτού με τον οργανισμό και καθιστά προσωπική υπόθεση την επιτυχημένη του πορεία Γι’ αυτό το λόγο προτείνεται ότι η απαίτηση για ισχυρή δέσμευση του προσωπικού έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η ικανότητα και η διάθεση του για μάθηση προκειμένου να επιφέρει αλλαγές.

Από νωρίς οι θιασώτες της αριστείας της διαχείρισης γνώσης συνειδητοποίησαν τη δύναμη της γνώσης και την ευεργετική επίδραση της ενδυνάμωσης του προσωπικού. Οι περισσότεροι οργανισμοί αναγνώρισαν ότι είναι τα άτομα εκείνα τα οποία συμβάλλουν και αποτελούν τον παράγοντα «κλειδί» προς την επιτυχία, εφόσον μέσα από αυτά λαμβάνει χώρα η μάθηση νέων τεχνολογιών, διαδικασιών καθώς και η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι τα άτομα εκείνα τα οποία

μπορούν να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές σε έναν οργανισμό, ενώ ο ίδιος λειτουργεί απλά ως υποστηρικτικός μηχανισμός.

Επιπλέον όσο πιο σύντομα μπορεί να υιοθετήσει και να εφαρμόσει τις κατάλληλες αυτές αλλαγές τόσο πιο ανταγωνίσιμος καθίσταται ο οργανισμός και τόσο πιο βιώσιμος. Επιβάλλεται ακόμη η γέννηση και η συστηματική υποστήριξη ενός κλίματος εμπιστοσύνης που θα προάγει την πεποίθηση ότι η διάχυση της πληροφορίας αποτελεί σημαντικότατο παράγοντα προς την επιτυχία.

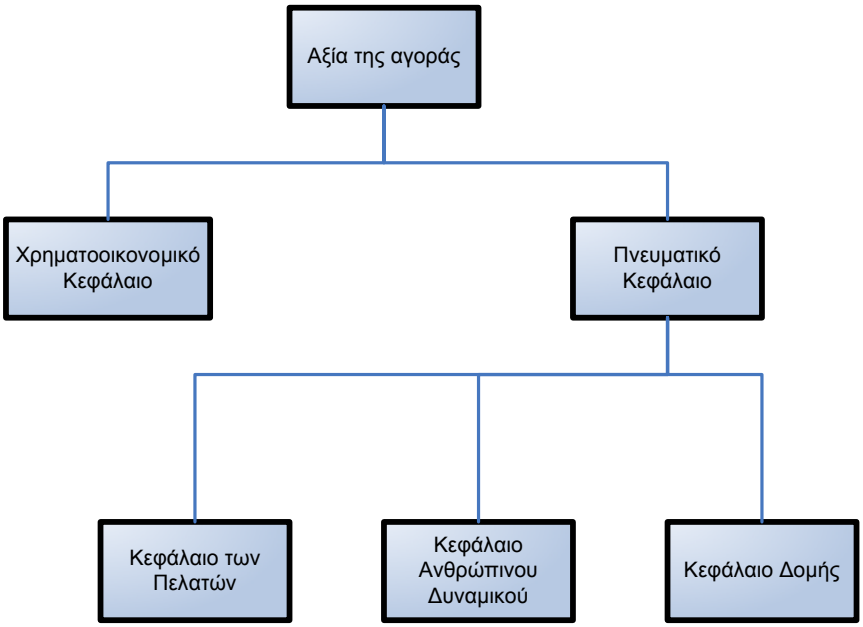
Τα στοιχεία της πολιτικής και της κουλτούρας τα οποία επίσης σχετίζονται με τη δομή του οργανισμού και αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την εύρυθμη λειτουργίας και απόδοση του οργανισμού είναι τα εξής:

- Παροχή γνώσης ή/και άμεσης εκπαίδευσης σχετικές με τις διαδικασίες, τα εργαλεία και τις πρακτικές του οργανισμού.
- Να ενισχύεται η τάση για πειραματισμό και να παρέχεται χρόνος για μάθηση νέων τρόπων εργασίας.
- Ανάπτυξη ελεύθερης σκέψης.
- Ενίσχυση της επανατροφοδότησης σε ότι αφορά την απόδοση της εταιρίας και ζητήματα τα οποία υποστηρίζονται από το προσωπικό.
- Καλλιέργεια κατάλληλου περιβάλλοντος εκμάθησης που να επιτρέπει στο προσωπικό να ενεργεί αυτόνομα και να βελτιώνει τις ικανότητές του αλλά και ενός περιβάλλοντος το οποίο θα ενισχύει την καινοτομία και τη γέννηση νέων ιδεών. Προσανατολισμός στον άνθρωπο παρά στα συστήματα. Οι ομάδες εργασίας θα πρέπει να έχουν την πεποίθηση ότι μπορούν να προκαλέσουν αλλαγές το εργασιακό τους περιβάλλον και να μην περιμένουν από τη διοίκηση να πράξει κάτι τέτοιο.
- Αποδοχή των αποτυχιών και ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών και εκπαιδευτικού υλικού.
- Παράγοντας κλειδί αποτελεί η ενθάρρυνση του προσωπικού να παράγει νέες ιδέες και καινοτομίες. Αυτές οι ιδέες θα αποτελέσουν τις επικείμενες υπηρεσίες και προϊόντα του αύριο, κάποιες από αυτές ενδέχεται να ευδοκιμήσουν και άλλες όχι και κάποιες από αυτές θα προκύψουν κατά την

εφαρμογή τους ιδιαίτερα κερδοφόρες και άλλες σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

- Καθολική και ολιστική αντιμετώπιση των προβλημάτων, όχι πλήρης εστίαση σε στενά και βραχυπρόθεσμα πλαίσια.
- Ενθάρρυνση της ανοιχτής επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας ενός οργανισμού, καλλιέργεια μιας no-blame πολιτικής. Η καθιέρωση κοινών δεσμεύσεων, στόχων και «γλώσσας» επικοινωνίας αποτελούν παράγοντες ζωτικής σημασίας για την εξασφάλιση της κυκλοφορίας της πληροφορίας και γνώσης μέσα στον οργανισμό.
- Η απασχόληση του προσωπικού σε κατάλληλες συνθήκες Εμπιστοσύνης και Συνεργασίας αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της ομαδικής εργασίας. Αυτό-ελεγχόμενες ομάδες με ορισμένους αρχηγούς οι οποίοι μπορούν να παίζουν το ρόλο του μέντορα ή γενικότερα του υπεύθυνου για την ομάδα, αποτελούν βασικές αρχές για τη εξασφάλιση της διάχυσης της γνώσης.
- Η γνώση και η μάθηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένες, η γνώση οδηγεί στη μόρφωση και στην αξιολόγηση. Η μόρφωση υπερέχει κατά πολύ της απλής εκπαίδευσης.
- Ελεύθερη έκφραση των αναγκών των ατόμων, των ομάδων σε οργανωτικό επίπεδο αλλά και από εξωτερικούς παράγοντες, έτσι ώστε να εκφράζονται διάφορες εναλλακτικές και να ξεπερνιούνται τυποποιημένες νοοτροπίες. Δεν υπάρχει πληροφορία η οποία να είναι λανθασμένη εκτός και αν χαρακτηρίζεται από ανακρίβεια.

Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτή η πολυδιάστατη αντιμετώπιση η οποία πρέπει να χρήζει τις διαδικασίες εκμάθησης και επιμόρφωσης. Είναι πολλαπλοί οι παράγοντες οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη ωστόσο πέραν της εμπλεκόμενης δυσκολίας είναι σαφές ότι η ατομική γνώση αποτελεί σημαντικότατη κερδοφόρο αξία της αγοράς ομοίως με κλασικές αξίες οικονομικού χαρακτήρα Σχήμα 10.



Σχήμα 10: Απόδοση Αξιών

Οι οικονομικοί αναλυτές στοχεύουν στην απόδοση αξίας στην γνώση του οργανισμού οι οποία εμπεριέχεται στο προσωπικό του και η οποία πρόκειται να καταγράφεται μέσα στις ετήσιες αναφορές των οργανισμών. Το Σχήμα 10 απεικονίζει τα στοιχεία εκείνα από τα οποία χαρακτηρίζεται η «Αξία της Αγοράς».

Η συνεχής ανάπτυξη των δεξιοτήτων προβάλει ως επιτακτική ανάγκη καθώς οι τεχνολογίες και οι απαιτήσεις των πελατών εξελίσσονται με γρήγορους ρυθμούς, καθιστώντας την προσαρμοστικότητα και την ευελιξία σε νέες ιδέες και τάσεις ως σημαντικότητα χαρακτηριστικό της «οικονομίας της γνώσης». Οργανισμοί οι οποίοι εφαρμόζουν την αριστεία της διαχείρισης γνώσης χρησιμοποιούν την ικανότητα του προσωπικού τους για να αλλάξουν και να εμπλουτίσουν τους στόχους τους, να αναπτύξουν καινούρια standard και διαδικασίες και να καθιερώσουν και να δεσμεύσουν «βέλτιστες τεχνικές» προκειμένου να κωδικοποιήσουν τη γνώση και τα καταστήσουν δυνατές πρακτικές και διαδικασίες. Ωστόσο προσοχή θα πρέπει επικαλείται για να μην παρατηρηθούν φαινόμενα απόλυτης ελεγχοκεντρικής διάθεσης λειτουργίας του οργανισμού.

Σημειώνεται ότι μια από τις καλύτερες πρακτικές διάχυσης της πληροφορίας πραγματοποιείται μέσω της ανθρώπινης επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης. Μέσω της ενθάρρυνσης του διαλόγου, των συζητήσεων και τις επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω και αντίθετα σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας ενισχύεται η γέννηση νέας γνώσης και η διάχυση αυτής. Παρατηρείται ότι σε πολλές εταιρίες υπάρχουν χώροι συνάθροισης ειδικά σχεδιασμένοι γι' αυτό το σκοπό στους οποίους λαμβάνουν χώρα ανεπίσημες επικοινωνιακές επαφές.

Οι οργανισμοί κρίνεται εύστοχο να παρέχουν κίνητρα για την διάχυση της προσωπικής γνώσης του καθένα επιβραβεύοντας την αντίστοιχη πράξη με τρόπο παρόμοιο όπως π.χ. προβλέπεται σε περιπτώσεις όπου εκτελούνται υπερωρίες η απόδοση bonus.

Οι σύγχρονες συνθήκες της αγοράς επιβάλλουν τον επανασχεδιασμό τον οργανωτικών δομών και τα προβλέπεται η ότι η επιτυχής παραγωγή νέων προϊόντων να πραγματοποιείται μέσα από δίκτυα, όπου ειδικοί διάφορων τομέων θα συνεργάζονται μέσα σε ομάδες, και όχι μέσα από της νυν υπάρχουσες συνηθισμένες δομές.

Η ανάπτυξη των δυνατοτήτων του προσωπικού ενός οργανισμού αποτελεί ένα σημαντικότατο ζήτημα της πολιτικής που ακολουθεί. Τα συστήματα, οι διαδικασίες και οι τεχνολογίες μπορούν να καθιστούν τις συνθήκες ικανές αλλά δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν και να επιφέρουν αλλαγές. Μόνο μέσα από την υιοθέτηση κατάλληλης νοοτροπίας μπορεί το προσωπικό να είναι παραγωγικό και να αποδίδει το μέγιστο των δυνατοτήτων του.

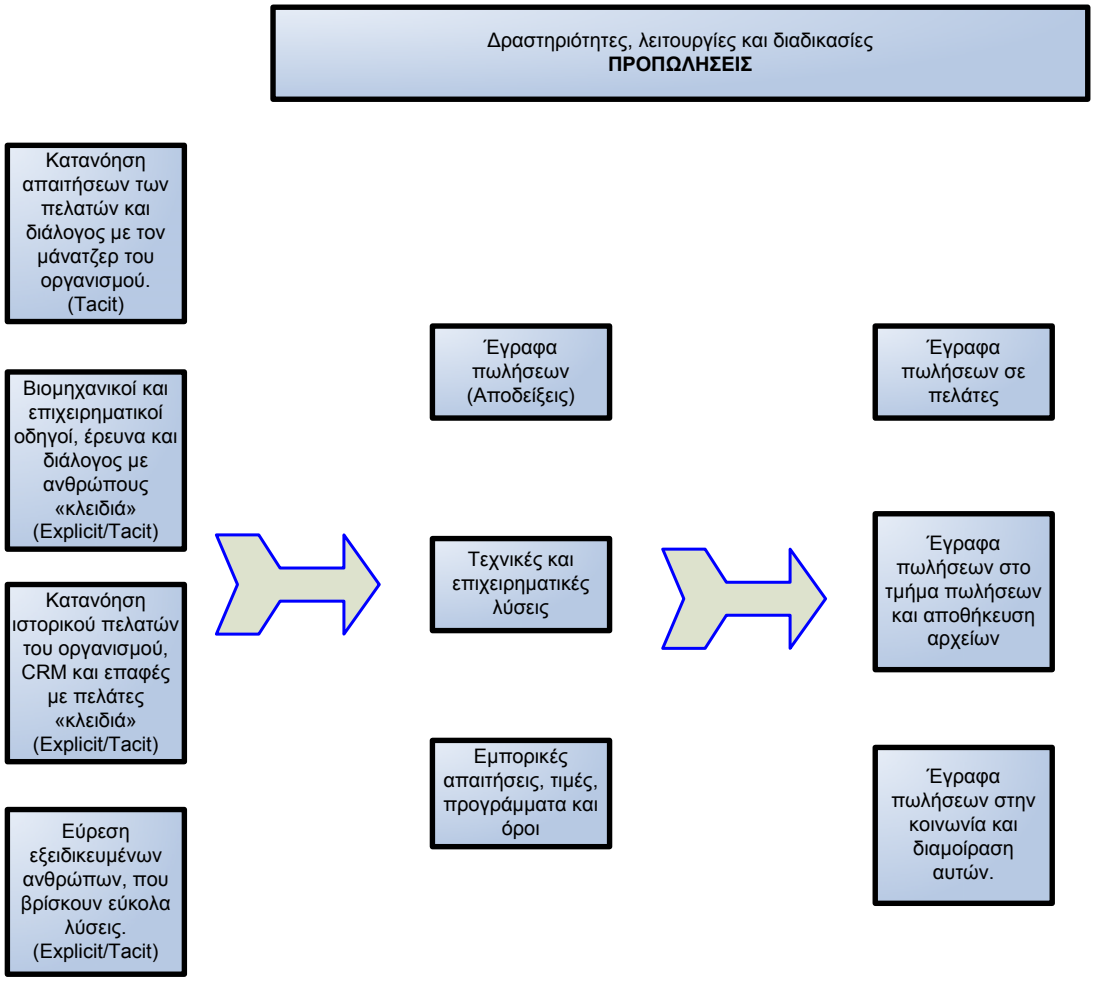
Υπάρχει μόνο ένας τρόπος να αποκτήσει ένας οργανισμός ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δεν είναι η στελέχωση του με το πιο έξυπνο προσωπικό αλλά η καθιέρωση αποτελεσματικότερων διόδων επικοινωνίας σε σχέση με τους υπόλοιπους οργανισμούς. Αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό το οποίο δεν μπορεί να αντιγραφεί (John Old, Texaco).

4.1.1.5.ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ (PROCESS)-ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Προκειμένου να οριστεί η εμπλοκή της διαχείρισης γνώσης στις διαδικασίες κρίνεται αναγκαία η αναφορά αρχικά στη Στρατηγική και ο προσδιορισμός των ακολούθων:

- Αναγνώριση διαδικασιών στις οποίες εμπλέκεται η στρατηγική.
- Ποιες είναι οι απαιτήσεις για πληροφορία διαδικασίες δεδομένων εισόδου και εξόδου
- Πως καθίστανται οι διαδικασίες αναποτελεσματικές εξαιτίας της έλλειψης πληροφορίας
- Ποιες ανάγκες πρέπει να καλυφθούν για να περιοριστεί η έλλειψη πληροφόρησης
- Εμπλέκονται στις διάφορες διαδικασίες συνεργάτες και προμηθευτές
- Ανάπτυξη σχεδίου για βελτιώσεις στις διαδικασίες

Είναι απαραίτητο να συνειδητοποιηθεί ότι η σημαντικότητα της πληροφορίας δεν είναι η ίδια για όλους τους οργανισμούς και πως η ίδια η πληροφορία επιδέχεται διαφορετική ερμηνεία από διαφορετικά άτομα. Εξαρτάται από την ιδιότητα του ατόμου το είδος της πληροφορίας το οποίο χρειάζεται και το βάθος και τη λεπτομέρεια αυτής που αναζητά προκειμένου να είναι αποτελεσματικά εφοδιασμένος από την εγκυρότερη πηγή με τα επιθυμητά δεδομένα για τη λήψη της αρτιότερης απόφασης. Ο Πίνακας 8 υποδεικνύει ποια στοιχεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσδιοριστούν οι απαιτήσεις σε γνώσεις σε διαδικαστικό / λειτουργικό επίπεδο.

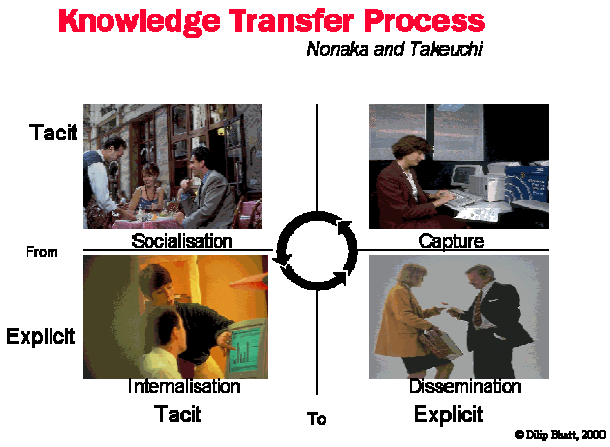


Πίνακας 8: Συλλογή στοιχείων – Διάχυση Πληροφορίας

Η γνώση προβλέπεται να υπάρχει ως χαρακτηριστικό στο προσωπικό, στις διαδικασίες της εταιρίας και σε πηγές πληροφόρησης σε διάφορα οργανωτικά και τοπικά επίπεδα. Παρουσιάζεται ως τακτική και σαφής γνώση η οποία μπορεί να έχει μικρή ή και μεγάλη διάρκεια ζωής. Πάνω από όλα όμως θα πρέπει να έχει αξία για τον αναγνώστη, γεγονός που πολλές φορές μπορεί να εμπεριέχει δυσκολίες στο κατά πόσο γίνεται αντιληπτή η αξία της παρεχόμενης πληροφορίας. Η πληροφορία οφείλει να είναι εμπιστευτική, μέρος αυτής μπορεί να είναι κρίσιμη ενώ άλλο άκρως εμπιστευτικό και άλλο ανοιχτά διαθέσιμο. Η πληροφορία παρέχεται μέσα από ένα πλήθος πηγών, μορφών και μέσων ενώ ιδιαίτερα σημαντική είναι η ιδιοκτησία αυτής.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω η αριστεία της διαχείρισης γνώσης να δώσει βάση στα κάτωθι:

- Διάχυση, διανομή πληροφορίας, χρήση αυτής και ορισμός διαδικαστικών απαιτήσεων μέσω χρήσεως της μέγιστης δυνατής διαθέσιμης πληροφορίας.
- Ανάγκη για χαρτογράφηση των πηγών της πληροφορίας, των ατόμων από τους οποίους διατίθεται, το επικείμενο κοινό προς διάδοση, στοιχεία τα οποία θα βοηθήσουν να προσδιοριστούν τα κενά στη γνώση, τις περιοχές όπου χρησιμοποιείται και δεν χρησιμοποιείται συχνά η παρεχόμενη πληροφορία, καθώς και στο να υποδείξουν κρίσιμα μονοπάτια της πορείας της διάδοσης αυτής και την απογραφή της.
- Βελτιστοποίηση των καλύτερων τεχνικών, διάδοση ιδεών.
- Καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος που προάγει τη μάθηση και να βελτιώνει την πρακτική εξάσκηση.
- Βελτιστοποίηση στο IC και προαγωγή της επιχειρηματικής νοημοσύνης.
- Καθορισμός των παραγόντων «κλειδιά» για τις κρίσιμες του οργανισμού και διασφάλιση ότι αυτοί βελτιστοποιούνται στα πλαίσια των διαδικασιών, του ανθρώπινου παράγοντα και των τεχνολογιών.
- Κατανόηση ότι η διάδοση της πληροφορίας χαρακτηρίζεται από διακεκριμένα στοιχεία τα οποία πρέπει να αναγνωριστούν και να ληφθούν υπόψη στο σχεδιασμό της διαδικασίας της διάχυσης της γνώσης.



Σχήμα 11: Διαδικασία διάχυσης γνώσης

Οι διαδικασίες θα πρέπει να ακολουθούν προκαθορισμένες τεχνικές και εφαρμογές και να είναι συμμορφωμένες με τα μοντέλα της επιχείρησης και τα σύστημα ποιότητας.

Σε ευρύτερα πλαίσια με την χρήση των νευρωνικών δικτύων και βάσεων δεδομένων, οι εταιρίες μπορούν σήμερα να αναπτύσσουν καινούριες διαδικασίες και να μεταχειρίζονται προς όφελος τους νέες τεχνολογίες πάντα με τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, εφόσον μόνο αυτό μπορεί να λειτουργήσει ως κριτής για την επιλογή και χρήση των παραπάνω.

Τέλος η καταγραφή της αλυσίδας της γνώσης θα βοηθήσει στον προσδιορισμό των απαιτούμενων διαδικασιών. Κάποια μέρη των διαδικασιών μπορούν και πρέπει να γίνονται αυτοματοποιημένα μέσα από τη χρήση των διάφορων τεχνολογιών. Ωστόσο κάθε σχεδιασμός διαδικασιών και κάθε εφαρμογή απαιτεί κόστος και χρόνο για τον επανασχεδιασμό εφόσον συντελούνται αξιοσημείωτες αλλαγές στις απαιτήσεις.

4.1.1.6.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ- ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Μια από τις απαιτήσεις οι οποίες προέρχονται από την αριστεία της διαχείρισης γνώσης είναι πέρα από το οικονομικά στοιχεία τα οποία μαρτυρούν την αποδοτική η μη πορεία μιας επιχείρησης να λαμβάνονται υπόψη και άλλοι δείκτες από τους οποίους είναι δυνατό να υποδεικνύεται η επιτυχημένη πορεία της.

Σε ένα γνωσεοκεντρικό οργανισμό ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στην συγκέντρωση πληροφορίας από τον πελάτη αλλά και από άλλους συνεργάτες και η εκμετάλλευση αυτής προκειμένου να υποστηρίξουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία παρουσιάζονται υποσχόμενα. Οι πελάτες μπορούν να φέρουν πέρα από υλικό εισόδημα σε ένα οργανισμό και άυλο όπως είναι νέες ιδέες και να μεταφέρουν τις ανάγκες τις αγοράς καθιερώνοντας μια αμφίδρομη ανταλλαγή πληροφορίας μεταξύ αυτών και μιας επιχείρησης.

Σημαντικό βήμα προς τη δέσμευση μιας πολιτικής η οποία θέλει να χαρακτηρίζεται ως γνωσεοκεντρική αποτελεί η προσπάθεια για υπολογισμό και εκτίμηση όλων αυτών

των αφηρημένων ενεργητικών στοιχείων ενός οργανισμού καθώς και η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους να συνδιαλλάσσονται έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η διάδοση ιδεών και οι ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.

Οι γνωσεοκεντρικοί οργανισμοί θα πρέπει όμως πέρα από την εκμετάλλευση λεπτομερούς πληροφορίας από τους πελάτες να προβαίνουν σε ενέργειες π.χ. επιτόπιες επισκέψεις, παρατήρηση χρήσεως προϊόντων μέσα από τις οποίες θα διασταυρώνεται η πληροφορία αυτή. Επιπλέον έρευνες ικανοποίησης πελατών μπορούν να λειτουργήσουν ως υποστηρικτικά εργαλεία για άντληση πληροφορίας σε συνδυασμό με την πολιτική της διοίκησης ποιότητας.

4.1.1.7.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ- ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Οι κύριοι άξονες εφαρμογής της αριστείας της διαχείρισης γνώσης προβάλλουν γύρω από την συμμετοχή και την πληροφόρηση. Το κοινωνικό σύνολο σε γενικές γραμμές έχει απαίτηση από έναν οργανισμό να ακολουθεί πολιτικές που θα προάγουν το κοινωνικό συμφέρον, που θα εκφράζουν τις πεποιθήσεις του, τις αρχές και τους θεσμούς που διέπουν την εκάστοτε κοινωνία και που θα λειτουργούν υπό συνθήκες φιλικές προς το περιβάλλον διασφαλίζοντας παράλληλα και τις κατάλληλες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας για το προσωπικό του (τήρηση κανόνων και νόμων). Δεν είναι τυχαίο ότι έλεγχοι διεξάγονται από αρμόδιες υπηρεσίες για την τήρηση των ανωτέρων.

Σε αυτά τα πλαίσια πρέπει η παροχή πληροφορίας σχετικά με τους κανονισμούς, τη νομοθεσία να είναι δεδομένη, ενώ άμεση θα πρέπει να είναι η συνεργασία και η επικοινωνία με τους αρμόδιους κρατικούς και μη φορείς. Τέλος η εταιρίες οφείλουν να δημοσιοποιούν μέρη τον οικονομικών τους στοιχείων, την πρόοδο τους κτλ.

4.1.1.8.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ-ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Στις νέες συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος η βάση της δύναμης των μάνατζερ είναι το σχετικό, αναφορικό επίπεδο γνώσης τους. Ο ρόλος τους αλλάζει και τώρα πια καλούνται όχι πλέον να επιτηρούν τους κατώτερους σε ιεραρχία οργανισμού αλλά να τους υποστηρίζουν ως συναδέλφους.

Σε κάθε οργανισμό πέρα από τις παραδοσιακές δραστηριότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων νέα έμφαση πρέπει να δοθεί σε μετρήσεις ικανότητας και επάρκειας χρησιμοτήτων, της προστιθέμενης αξίας, της διάχυσης και διάδοσης της γνώσης, του προφίλ των πελατών και των συμπεριφορών του προσωπικού. Οι νέες μετρήσεις μπορούν να περιλαμβάνουν στοιχεία όπως: νέες προτεινόμενες ιδέες, βελτιώσεις σε διαδικασίες, υπηρεσίες και προϊόντα εξαιτίας παρεμβολών από το προσωπικό, διάδοση πληροφορίας και αποκτηθείσες ικανότητες.

Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η παραχώρηση δυνατοτήτων και παράθεσης ιδεών του προσωπικού σε ζητήματα τα οποία μπορούν να ξεφεύγουν και από τα στενά ορισμένα πλαίσια του τμήματος ή κλάδου στον οποίο υπάγονται. π.χ. θα μπορούσε ο δημιουργός ενός νέου προϊόντος να συμμετέχει και στην κατάστρωση της διαφημιστικής καμπάνιας αυτού. Όλοι θα πρέπει να παίζουν ένα πόλο στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ενώ θα πρέπει να παρέχονται όλοι οι απαραίτητοι πόροι και τα μέσα για την περαιτέρω ανάπτυξη μιας ιδέας. Επιπλέον θα πρέπει το προσωπικό να μην έχει κανένα ενδοιασμό να εκφράσει και να προτείνει νέα σχέδια στο μάνατζερ του και επίσης τέτοιες ενέργειες να υποστηρίζονται και να προωθούνται κατάλληλα.

4.1.1.9.KEY PERFORMANCE- ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

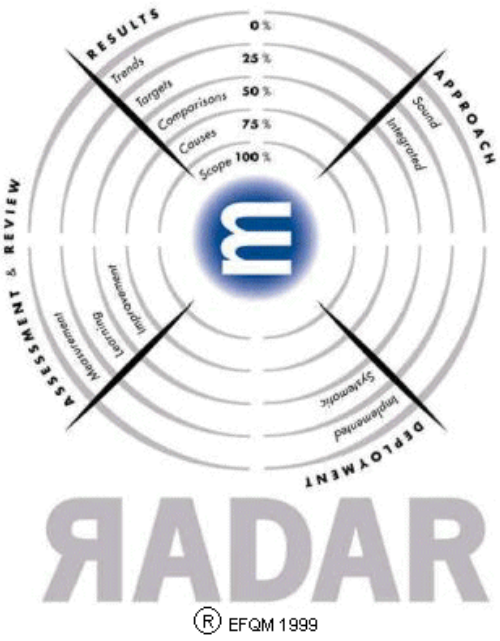
Όπως έχει ήδη προαναφερθεί κατά τις μετρήσεις της απόδοσης ενός οργανισμού ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην εκτίμηση νέων δεικτών σχετικούς με τους πελάτες τις διαδικασίες το ανθρώπινο δυναμικό, τις τεχνολογίες ξεφεύγοντας από τα στενά πλαίσια υπολογισμού των οικονομικών μεγεθών.

Με τον παραπάνω παράγοντα τελειώνει η ανάλυση των δυνατοτήτων εφαρμογής διαχείρισης γνώσης στους επιμέρους παράγοντες του μοντέλου ποιότητας του EFQM από όπου στη συνέχεια θα υιοθετηθούν πολλαπλά στοιχεία για την ανάπτυξη της προτεινόμενης προσέγγισης.

4.2.ΤΕΧΝΙΚΗ RADAR

Η αυτό-αξιολόγηση αποτελεί ένα κατανοητό, συστηματικό και εύκολο εργαλείο παρακολούθησης και επιθεώρησης των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού και των μετρούμενων αποτελεσμάτων σχετικά με την Αριστεία, το οποίο χρησιμοποιείται από πολυάριθμους οργανισμούς είτε για το σύνολο τους είτε για τμήματα και κλάδους αυτών. Στο Σχήμα 12 παρουσιάζεται η τεχνική RADAR με βάση την οποία διενεργούνται πολλές αξιολογήσεις.

RADAR είναι μια μεθοδολογία η οποία βαθμολόγησης σε περιπτώσεις αξιολόγησης Αριστείας: Results, Approach, Deployment, Assessment and Review.



Σχήμα 12: Τεχνική RADAR

Η αυτό-αξιολόγηση σε σχέση με το μοντέλο Αριστείας επιτρέπει σε έναν οργανισμό να αναγνωρίσει πλήρως τις δυνατότητες του σε εκείνους τους τομείς οι οποίοι επιδέχονται βελτίωση. Επιπλέον αποτελεί ένα αποτελεσματικό μέσο συντονισμού των δραστηριοτήτων που αφορούν πολιτικές ποιότητας (π.χ. ISO 9000, επενδύσεις σε Ανθρώπινο δυναμικό, διαδικασίες επανασχεδιασμού και Charter Mark) προκειμένου να προδιαγραφεί μια συνεπής και κατάλληλα δομημένη προσέγγιση προς την επιχειρηματική αριστεία. Από μια πρόσφατη έρευνα του Βρετανικού Οργανισμού

Ποιότητας μέλη τα οποία επιχειρούν τεχνικές αυτό-αξιολόγησης αναγνώρισαν τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

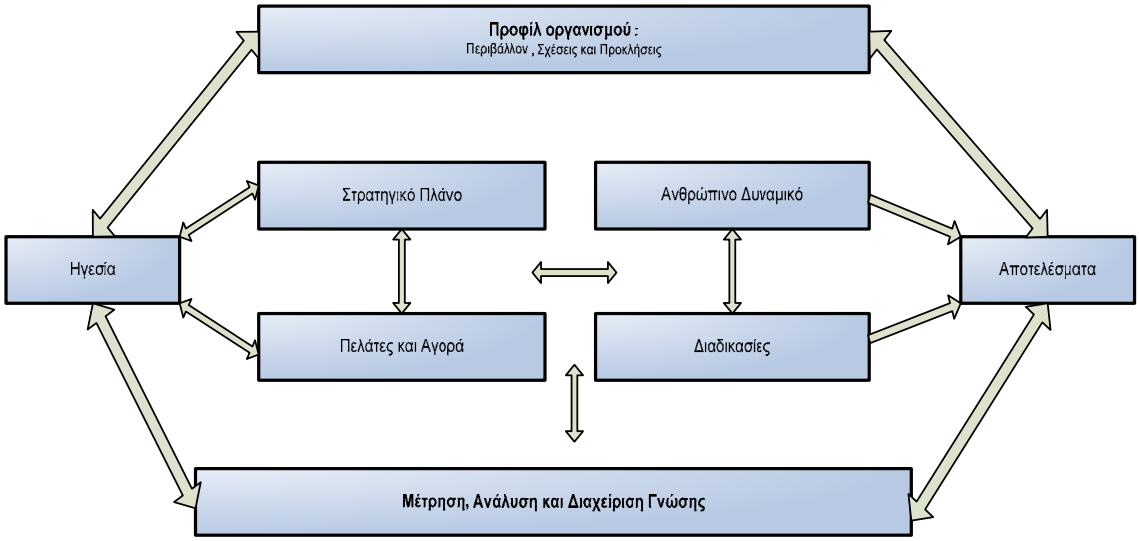
- Ανάπτυξη διακριτών, συνεπών σχεδίων δράσης
- Άρτιος συντονισμός των ενεργειών της ηγεσίας
- Καλύτερη και πιο εύστοχη διαμόρφωση πολιτικής και στρατηγικής
- Εξυγίανση διαδικασιών καθιστώντας εφικτή την επίτευξη των στόχων του οργανισμού
- Βελτιωμένος καθορισμός προτεραιοτήτων σε ότι αφορά τους πόρους
- Μεγαλύτερη παρακίνηση και ικανοποίηση του προσωπικού του οργανισμού

4.3.ΜΟΝΤΕΛΟ BALDRIGE

Στο Σχήμα 13 παρουσιάζεται η ανανεωμένη δομή του μοντέλου και οι θεμελιώδεις αξίες που διέπουν το βραβείο, πρότυπο. Οι συναφείς έννοιες ενσωματώνονται σε επτά κατηγορίες κριτηρίων. Συγκεκριμένα:

- Ηγεσία
- Στρατηγικός προγραμματισμός
- Πελάτες και αγορά
- Μετρήσεις, Αναλύσεις και Διαχείριση Γνώσης
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Διοίκηση, διαχείριση διαδικασιών
- Αποτελέσματα

Το αναβαθμισμένο και ανανεωμένο μοντέλο καθώς και τα κανάλια επικοινωνίας των παραπάνω κριτηρίων απεικονίζονται στο σχήμα.



Σχήμα 13: Μοντέλο Baldrige

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στο κριτήριο «Μετρήσεις, Αναλύσεις και Διαχείριση Γνώσης» καθώς η αλληλεπίδραση σε όλα τα επίπεδα με τις λοιπές ομάδες κριτήρια παρουσιάζεται ως βασική διαδικασία, γεγονός που υποδεικνύει την σημαντικότητα αυτού για την επίτευξη την καλύτερης δυνατής απόδοσης ενός οργανισμού με στόχο την αριστεία.

Δεδομένου ότι στόχος αποτελεί η ανάπτυξη του εννοιολογικού πλαισίου πάνω στο οποίο θα αναπτυχθεί μια «Συστημική» προσέγγιση για την αριστεία της διαχείρισης γνώσης παρακάτω ακολουθεί αναλυτική παράθεση και ανάπτυξη μόνο του κριτηρίου εκείνου το οποίο χρίζει άμεσου ενδιαφέροντος δηλαδή του κριτηρίου Μετρήσεις, Αναλύσεις και Διαχείριση Γνώσης.

Η Διαχείριση Γνώσης παρέχει και πραγματοποιεί τη διάχυση της κρίσιμης και απαραίτητης πληροφορίας για αποτελεσματική μέτρηση, ανάλυση και έλεγχο της απόδοσης και διαχείρισης της γνώσης στο δρόμο για την ανάπτυξη του οργανισμού και την καθιέρωση του, ως ιδιαίτερα ανταγωνιστικού στην αγορά. Η Διαχείριση

Γνώσης αποτελεί τον Εγκέφαλο (“brain center”) του οργανισμού από όπου πραγματοποιείται ο συντονισμός των ενεργειών και των διαδικασιών και κατά συνέπεια αποτελεί το κέντρο παραγωγής εντολών και κατευθυντήριων γραμμών προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Η διαχείριση της πληροφορίας μέσω της διαχείρισης γνώσης και η περαιτέρω ανάλυση που πραγματοποιείται προκειμένου να εξασφαλίζεται η επιθυμητή διάχυση αυτής με συνέπεια στην ποιοτική της υπόσταση, μπορεί να αποτελέσει ένα ιδιαίτερο ανταγωνιστικό χαρακτηριστικό το οποίο σε βάθος χρόνου μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας που αποτελεί βασικό στρατηγικό στόχο κάθε οργανισμού.

Στο μοντέλο αριστείας του Baldridge όπως αυτό έχει διαμορφωθεί για το 2006 υπάρχουν 19 στοιχεία τα οποία αντιστοιχούν στις διαφορετικές ομάδες κριτηρίων και κάθε ένα από αυτά εστιάζει σε μια βασική απαίτηση που καλείται να πληρεί ο οργανισμός. Ενδεικτικά παρατίθεται ο Πίνακας 9 με την απόδοση των αντίστοιχων σκορ ο βρίσκει πρακτική εφαρμογή.

	Preface: Organizational Profile	
P.1	Organizational Description	
P.2	Organizational Challenges	
2006	**Categories/Items**	**Point Values**
1.0	**Leadership**	**120**
	1.1 Senior Leadership	70
	1.2 Governance and Social Responsibilities	50
2.0	**Strategic Planning**	**85**
	2.1 Strategy Development	40
	2.2 Strategy Deployment	45
3.0	**Customer and Market Focus**	**85**
	3.1 Customer and Market Knowledge	40
	3.2 Customer Relationships and Satisfaction	45
4.0	**Measurement, Analysis, and Knowledge Management**	**90**
	4.1 Measurement and Analysis, and Review of Organizational Performance	45
	4.2 Information and Knowledge Management	45
5.0	**Human Resource Focus**	**85**
	5.1 Work Systems	35
	5.2 Employee Learning and Motivation	25
	5.3 Employee Well-Being and Satisfaction	25
6.0	**Process Management**	**85**
	6.1 Value Creation Processes	45
	6.2 Support Processes and Operational Planning	40
7.0	**Business Results**	**450**
	7.1 Product and Service Outcomes	100
	7.2 Customer-Focused Results	70
	7.3 Financial and Market Results	70
	7.4 Human Resource Results	70
	7.5 Organizational Effectiveness Results	70
	7.6 Leadership and Social Responsibility Results	70
	TOTAL POINTS	**1000**

Πίνακας 9: Κριτήρια και Σκορ κριτηρίων Baldrige

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 9 για το κριτήριο Μετρήσεις, Αναλύσεις και Διαχείριση Γνώσης αποδίδονται συνολικά 90 βαθμοί και είναι το τρίτο κατά σειρά πιο ισχυρό σε βαθμολογία κριτήριο του μοντέλου μετά τα Αποτελέσματα. Αναλυτικά στο κριτήριο αυτό εξετάζεται ΠΩΣ ένας οργανισμός συλλέγει, συγκεντρώνει, αναλύει, διαχειρίζεται και βελτιώνει την πληροφορία καθώς και τα δεδομένα που έχει στην διάθεση του, αλλά και ποια είναι τα Πλεονεκτήματα, τα δυνατά του στοιχεία σχετικά με τη Γνώση. Επιπλέον εξετάζει ΠΩΣ ένας οργανισμός ελέγχει την απόδοση του.

Λαμβάνοντας υπόψη το εννοιολογικό πλαίσιο πάνω στο οποίο έχει αναπτυχθεί η έννοια της διαχείρισης γνώσης ως στοιχείο κριτηρίου του Baldridge, αναγνωρίζονται οι παρακάτω πτυχές οι οποίες πρέπει να θιχτούν, να διερευνηθούν και να εκτιμηθούν και τις οποίες ο οργανισμός καλείται να υποστηρίξει: Μέτρηση της απόδοσης, Ανάλυση Απόδοσης Αναθεώρηση (Έλεγχος) και Ποιότητα και διάθεση πληροφορίας.

4.3.1.ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η μέτρηση της απόδοσης καλείται να βασίζεται σε πραγματικές αποφάσεις οι οποίες πραγματοποιούνται για τον ορισμό και την συμμόρφωση στις κατευθυντήριες γραμμές που ορίζονται από τον οργανισμό και σύμφωνα με τις διαθέσιμες πηγές σε κάθε μονάδα, στις επιμέρους διαδικασίες, σε κάθε τμήμα και σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα

Η συγκριτική πληροφορία και τα δεδομένα εξασφαλίζονται μέσω benchmarking και μέσω συγκρίσεων σε ανταγωνιστικό επίπεδο. Το benchmarking αναφέρεται στην αναγνώριση διαδικασιών και αποτελεσμάτων που αναπαριστούν βέλτιστες πρακτικές και επιδόσεις για παρόμοιες δραστηριότητες εντός ή και εκτός ορίων του οργανισμού. Οι ανταγωνιστικές συγκρίσεις αναφέρονται στην απόδοση του οργανισμού σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών στην αγορά.

Η πληροφορία η οποία προέρχεται από μέτρησης της απόδοσης του οργανισμού συνίσταται να ελέγχεται προκειμένου να ακολουθεί το πνεύμα των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Σημειώνεται ότι η ανάλυση καλείται να περιλαμβάνει δοκιμές οι οποίες να σχετίζονται με τον οργανισμό, τον ευρύτερο βιομηχανικό κλάδο, την ανάπτυξη της τεχνολογίας, τις συγκρίσεις, τις σχέσεις αιτίας - αποτελέσματος αλλά και να προτείνει και να υποστηρίζει προτεραιότητες καθώς και να υποδεικνύει λανθασμένες ενέργειες αποδίδοντας τις αιτίες. Η παραπάνω ανάλυση οφείλει να λαμβάνει υπόψη της οποιαδήποτε είδους πληροφορία η οποία μπορεί να σχετίζεται με τον πελάτη, την αγορά ή να αναφέρεται στα οργανωτικά ή και στα ανταγωνιστικά στοιχεία

Τα στοιχεία όλα τα οποία προκύπτουν από την ανάλυση απόδοσης θα πρέπει να ενσωματώνονται και να λαμβάνονται υπόψη κατά τη σχεδιασμό των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού καθώς και να καταγράφονται επίσημα.

1. Πως συλλέγει, συγκεντρώνει, διευθετεί και αναβαθμίζει την πληροφορία και τα δεδομένα προκειμένου να εκτελεί τις καθημερινές του λειτουργίες και προκειμένου να αποτυπώνει τη συνολική απόδοση του, συμπεριλαμβανομένου της προόδου η οποία συντελείτε και σχετίζεται με τους στρατηγικούς στόχους και τα σχέδια δράσης του. Ποια είναι τα κρίσιμα και σημαντικά μέτρα του οργανισμού σε σχέση με την απόδοση. Πώς χρησιμοποιείται αυτή η πληροφορία στην υποστήριξη των αποφάσεων του οργανισμού ακολουθώντας μια πολιτική με στόχο και την καινοτομία.
2. Πως συλλέγετε και εξασφαλίζεται η αποτελεσματική χρήση της κρίσιμης πληροφορίας (πληροφορία «κλειδί») για την υποστήριξη οργανωτικών και στρατηγικών αποφάσεων και της καινοτομίας
3. Πως διατηρείται ενημερωμένο το σύστημα μέτρησης της Απόδοσης σε σχέση με τις ανάγκες και τις αποφάσεις της επιχείρησης. Πως εξασφαλίζεται η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία τους συστήματος μέτρησης της Απόδοσης σε μη αναμενόμενες εξωτερικές ή εσωτερικές αλλαγές

4.3.2.ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ-ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ (ΕΛΕΓΧΟΣ)

- Πως επιθεωρείται η απόδοση του οργανισμού και το δυναμικό αυτού. Πως τα ανώτερα μέλη της Ηγεσίας λαμβάνουν μέρος στις επιθεωρήσεις αυτές. Ποιες αναλύσεις διεξάγονται προκειμένου να υποστηρίζονται οι ενέργειες αυτές και πως εξασφαλίζεται η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Πως χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα από αυτούς τους ελέγχους για την εκτίμηση της ανταγωνιστικής απόδοσης του οργανισμού, της επιτυχημένης πορείας του, και της προόδου του σε σχέση με τους στρατηγικούς του στόχους και τα σχέδια δράσης του. Επίσης πως χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα αυτά για την εκτίμηση της δυνατότητας του οργανισμού για άμεση και αποτελεσματική

ανταπόκριση του σε εξωτερικές προκλήσεις και ανάγκες του πεδίου δράσης του.

- Πως μεταφράζονται και πως μετατρέπονται τα αποτελέσματα και ευρήματα των ελέγχων απόδοσης σε προτεραιότητες για συνεχή και καινοτόμα βελτίωση και ανάπτυξη καθώς και σε προκλήσεις για Καινοτομία. Πως αυτές οι προτεραιότητες και οι ευκαιρίες αναπτύσσονται και παρατίθενται στα διάφορα τμήματα μέσα στον οργανισμό προκειμένου να υποστηρίζεται η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Επιπλέον πως πραγματοποιείται η παραχώρηση προτεραιοτήτων και ευκαιριών σε Προμηθευτές και Συνεργάτες προκειμένου να εξασφαλίζεται η παράλληλη ανάπτυξη και διευθέτηση στόχων.

4.3.3.ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

Ο οργανισμός καλείται να περιγραφεί ΠΩΣ εξασφαλίζει την ποιότητα και την διάθεση της απαιτούμενης πληροφορίας και των δεδομένων προς τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές, τους Συνεργάτες και τους Πελάτες. Επιπλέον να περιγραφεί ΠΩΣ παράγει και διαχειρίζεται τα Γνωσιακά του Πλεονεκτήματα.

Α. Παροχή πληροφορίας και δεδομένων

- Πως καθίσταται η απαραίτητη πληροφορία διαθέσιμη. Πως εξασφαλίζεται η έγκυρη πρόσβαση σε αυτή από τους εργαζόμενους, του προμηθευτές, τους Συνεργάτες και τους Πελάτες κατά περίπτωση.
- Πως εξασφαλίζει ο οργανισμός πως η απαραίτητη τεχνολογία hardware και το λογισμικό είναι αξιόπιστα, ασφαλή και φιλικά προς το χρήστη.
- Πως εξασφαλίζεται η συνεχής διαθεσιμότητα σε πληροφορία και δεδομένα, συμπεριλαμβανομένου και τω απαιτήσεων σε συσκευές κα λογισμικό σε περιπτώσεις έκτατης ανάγκης .

- Πως διατηρούνται οι μηχανισμοί διάδοσης της πληροφορίας μαζί με τις λοιπά συστήματα και λογισμικά ενημερωμένα με τις συνεχώς διαφοροποιούμενες ανάγκες και κατευθύνεις του οργανισμού καθώς κα με τις τεχνολογικές αλλαγές στο διαχειριστικό του περιβάλλον.

Β. Διαχείριση γνώσης σε επίπεδο οργανισμού

Πως διαχειρίζεται ο οργανισμός τη γνώση η οποία παράγεται μέσα από αυτόν για να επιτύχει:

- Τη συλλογή και τη μεταφορά της γνώσης των εργαζομένων
- Τη μεταφορά της σχετικής γνώσης από τους Πελάτες, τους Προμηθευτές και τους Συνεργάτες
- Την άμεση αναγνώριση, διάχυση και εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών.

Γ. Πληροφορία, Δεδομένα και Ποιότητα Γνώσης

Πως εξασφαλίζονται τα παρακάτω χαρακτηριστικά στα δεδομένα που διαχειρίζεται ο οργανισμός, στην πληροφορία και στην γνώση:

- Συνέπεια
- Αξιοπιστία και ενδοανάπτυξη
- Επικαιροποίηση
- Ασφάλεια και εμπιστευτικότητα

Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι σε μια απόπειρα ανάπτυξης ενός μοντέλου εφαρμογής αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλες εκείνες οι διαδικασίες η οποίες εμπεριέχουν οποιαδήποτε είδους μορφή δεδομένων και πληροφορίας καθώς και τα τεχνολογικά συστήματα στο σύνολο τους. Ωστόσο μέχρις αυτού του σημείου έχουν αποτυπωθεί ως υποψήφια χαρακτηριστικά του μοντέλου στοιχεία τα οποία περικλείουν ήδη γνώση, επομένως προκειμένου να συνταχθεί μια πιο καθολική προσέγγιση της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης, στα παραπάνω κρίνεται σκόπιμο να εισαχθεί επιπλέον η έννοια γέννησης και παραγωγής της γνώσης.

Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να αποτυπωθεί μέσα από τις ενέργειες ενός οργανισμού για παρακίνηση και εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών μέσω εκπαίδευσης, πρακτικής εξάσκησης σε νέες τεχνικές και ατομικής εξέλιξης κάθε μέλους του οργανισμού. Τέτοιου είδους ενέργειες συνεπάγονται με άμεσα αποτελέσματα στην απόδοση μιας εταιρίας ενώ ανάλογα με το περιεχόμενο και τα όρια δράσης αυτών μπορεί να ανταποκρίνονται σε ικανοποίηση των μακροπρόθεσμων αλλά και βραχυπρόθεσμων στόχων τόσο της ατομικής καριέρας του κάθε μέλους του οργανισμού αλλά και του οργανισμού στο σύνολό του.

Σύμφωνα με την παραπάνω προσέγγιση επομένως εύστοχη θα ήταν η παρατήρηση και η καταγραφή των ενεργειών για επιλογή των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, της παροχής ευκαιριών καθώς και προκλήσεων για ανταπόκριση σε απαιτήσεις ανωτέρων αλλά και λοιπών διοικητικών και οργανωτικών τμημάτων του οργανισμού, καθώς και παροχή όλων εκείνων των κατάλληλων συνθηκών οι οποίες θα ευνοούσαν τις παραπάνω ενέργειες. Τέτοιες συνθήκες είναι η επιλογή, η αποδοχή και η καθιέρωση παραγωγικών πρακτικών ανάπτυξης γνώσης μέσω κατάλληλων εκπαιδευτών, οικονομικοτεχνικής υποδομής και η καθιέρωση συνθηκών περιβάλλοντος που μέσα από τη συνεχή ανανέωση και ενημέρωση θα προάγουν την ασφαλή και παραγωγική εργασία προς την κατεύθυνση της καινοτομίας.

Η γέννηση νέων ιδεών ως αποτέλεσμα επένδυσης στο ατομικό δυναμικό του κάθε μέλους ενός οργανισμού, συνεπάγεται με άμεση παραγωγική εκμετάλλευση της εξειδικευμένης ικανότητας του κάθε ατόμου στη σφαίρα της πρωτοτυπίας με αποτέλεσμα την καθιέρωση της καλλιέργειας ενός σημαντικότατου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της **μοναδικότητας.**

Το παραπάνω χαρακτηριστικό έρχεται να απαντήσει εξάλλου σε μια από τις βασικές ενέργειες στις οποίες καλείται να ανταποκριθεί η αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης ως Εγκέφαλος του οργανισμού: στη παραγωγή νοητικών διεργασιών και τη γέννηση νέων ιδεών.

4.4.ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΚΜΑ

Παρόμοια με το μοντέλο του Baldridge το μοντέλο 2006 Quality Award (http://www.hkma.org.hk/qa/aw_criteria_1.htm) λαμβάνει υπόψη του της Μετρήσεις, την Ανάλυση και τη διαχείριση γνώσης ως ένα βασικό στοιχείο το οποίο αποτελεί και κριτήριο για την επίτευξη την καλύτερης δυνατής απόδοσης ενός οργανισμού με στόχο την αριστεία.

Η αναλυτική παράθεση των στοιχείων του μοντέλου που αποτυπώνουν την πρακτική εφαρμογή σε τεχνικές διαχείρισης γνώσης παρουσιάζεται σχεδόν όμοια με αυτή του προηγούμενου μοντέλου και για το λόγο αυτό δεν παρατίθεται.

4.5.ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Ο ορισμός κριτηρίων και καθιέρωση αυτών για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της αριστείας της διαχείρισης γνώσης είναι μια απαιτητική διαδικασία η οποία πρέπει να βασίζεται σε αρχές της αριστείας της διαχείρισης γνώσης οι οποίες μέχρι σήμερα δεν έχουν διασαφηνιστεί πλήρως (Vittal Anantatmula & Shivraj Kanungo, 2005). Η αδυναμία εύρεσης και κατανόησης του τρόπου με τον οποίο μπορεί να αποτυπωθεί το αντίκτυπο της διαχείρισης γνώσης και του intellectual capital αποτελεί τροχοπέδη στη συνειδητή και καλά ορισμένη χρήση της ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ως μέσω προς την καινοτομία.

Μια συνετή προσέγγιση αποτελεί όχι η απευθείας εκτίμηση της γνώσης, το οποίο μπορεί να είναι και αδύνατο, αλλά η εκτίμηση της συνεισφοράς της στην απόδοση του οργανισμού πράξη η οποία μπορεί να ξεκινήσει μέσα από αναγνώριση όλων των επιμέρους διαδικασιών και δραστηριοτήτων στις οποίες εμπλέκεται η διαχείριση γνώσης και ποια η συνεισφορά της στις διαδικασίες αυτές. Οι Vittal Anantatmula & Shivraj Kanungo το 2005 πραγματοποίησαν μια έρευνα στην οποία συμμετείχαν 147 οργανισμοί από 21 χώρες στόχος της οποίας ήταν να οριστούν ποια είναι τα κριτήρια εκείνα για τη μέτρηση της αριστείας της διαχείρισης γνώσης και πως οι μάνατζερ τα χρησιμοποιούν για την αύξηση της αποδοτικότητας του εκάστοτε διαγωνισμού. Μέσα από χρήση κατάλληλων πακέτων λογισμικού και στατιστικής ανάλυσης κατέληξαν

μέσα από ένα σύνολο κριτηρίων τα οποία χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της συνεισφοράς της διαχείρισης γνώσης Σχήμα 14 να καταλήξουν στα πιο προτιμητέα αλλά και να αποδώσουν σ' αυτά σημαντικότητα.

Criteria	*KPMG*	*Skyrme*	*Perkmann*	*Wiig*	*Ojek & Sarvary*	*Kelly*	*Van Buren*	*BP Amoco*	*Ruggles*	*Longbottom et. Al*	*Allee*	*Delphi*
Better decision making	•								•			•
Better customer handling	•	•				•	•					•
Faster response to key business issues	•						•	•		•		
Improved employee skills	•	•	•				•					
Improved productivity	•		•			•	•	•				•
Increased profits	•			•								•
Sharing best practices	•		•				•	•	•	•	•	•
Reduced costs	•	•		•	•			•		•		•
New or better ways of working	•		•					•	•	•	•	•
Increased market share	•			•		•		•				
Creation of new business opportunities.	•			•						•		
Improved new product development	•			•				•		•		
Better staff attraction/retention	•	•				•		•				
Increased share price	•							•				
Enhanced product or service quality		•		•	•	•	•			•		•
Creation of more value to customers		•		•	•	•	•			•		•
Enhanced intellectual capital											•	•
Improved communication								•			•	
Increased innovation		•	•							•	•	•
Improved business process												•
Improved learning/adaptation capability		•	•			•	•	•	•		•	
Return on investment of KM efforts								•				
Increased market size				•		•		•				
Entry to different market type								•	•			
Increased empowerment of employees		•		•				•				•
Enhanced collaboration in organization												•

Table 1: KM Criteria used in the survey instrument

Σχήμα 14: Κριτήρια Διαχείρισης Γνώσης (Vittal Anantatmula and Shivraj Kanungo)

Έπειτα από την ανάλυση κατέληξαν ότι τα περισσότερο προτιμητέα τα οποία χρησιμοποιούν για την εκτίμηση της συνεισφοράς της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης είναι:

- Αναβαθμισμένη συνεργασία μέσα στον οργανισμό - Enhanced collaboration within organization
- Επικοινωνία - Improved communication
- Εργασιακή δεινότητα προσωπικού - Improved employee skills
- Παραγωγικότητα - Improved productivity
- Λήψη Αποφάσεων - Better decision making

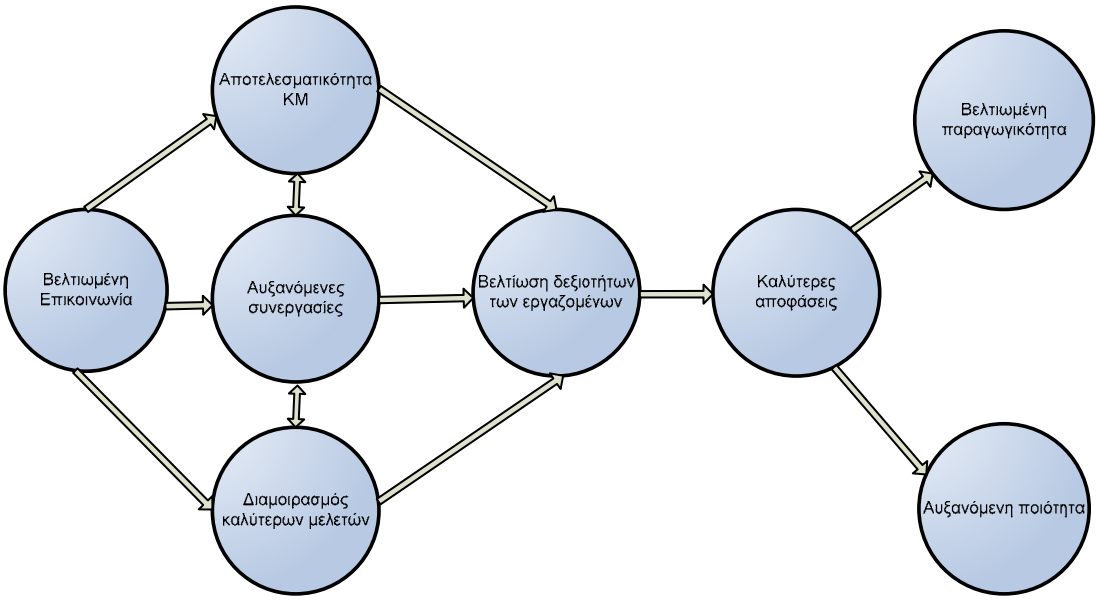
Αντίθετα από τα κριτήρια του Σχήματος 14, αυτά τα οποία θεωρούνται ως τα λιγότερο προτιμητέα και τα οποία οι υπό εξέταση οργανισμοί δεν θα χρησιμοποιούσαν για τη μέτρηση της συνεισφοράς της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης είναι:

- Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου - Increased share price
- Αύξηση μεγέθους στην αγορά - Increased market size
- Αύξηση συμμετοχής στο μεριδίου αγοράς - Increased market share
- Εισαγωγή σε διαφορετικούς τομείς αγοράς - Entry into different market type
- Αύξηση των κερδών - Increased profits
- Καλύτερη πελατειακή προσέγγιση - Better staff attraction/retention
- Αντάλλαγμα Ανταπόδοση στην επένδυση από ενέργειες που ανήκουν στη σφαίρα της αριστείας της διαχείρισης γνώσης - Return on investment of knowledge management efforts

Από τη διάκριση των παραπάνω δύο υποομάδων προκύπτει ότι τα «καλώς» προτιμητέα κριτήρια υποδεικνύουν ότι η αριστεία της Διαχείρισης Γνώση συσχετίζεται με την βελτίωση στην επικοινωνία μέσα του οργανισμού, τη συνεργασία μέσα στα πλαίσια αυτού αλλά και βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και τα

αποτελέσματα αυτών είναι η βελτιωμένη παραγωγικότητα και η πιο εύστοχη λήψη αποφάσεων. Τα παραπάνω σε συνδυασμό με παρατήρηση των λιγότερο προτιμητέων κριτηρίων υποδεικνύουν ότι οι ενέργειες οι οποίες απορρέουν από την αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης εστιάζουν στον πυρήνα του οργανισμού και μπορεί μονάχα να έχουν ένα έμμεσο αποτέλεσμα στα επιχειρηματικά αποτελέσματα και στην απόδοση στην αγορά.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η δεύτερη ομάδα κριτηρίων περιλαμβάνει ευκόλως ποσοτικοποιήσιμα μεγέθη σε αντίθεση με εκείνα της πρώτης. Ο τρόπος με τον οποίο σχετίζονται τα κριτήρια της πρώτης ομάδας παρουσιάζεται στο Σχήμα 15 , ενώ έμφαση πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι η αριστεία της διαχείρισης γνώσης εστιάζει στην εσωτερική απόδοση της επικοινωνίας και της συνεργασίας που κατ' επέκταση οδηγούν στην βελτίωση των εργασιακών δυνατοτήτων με αποτέλεσμα τη πιο εύστοχη λήψη αποφάσεων που ως κινητήριο μέσο οδηγεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας (πιο γρήγορα, καλύτερα και με λιγότερο κόστος).



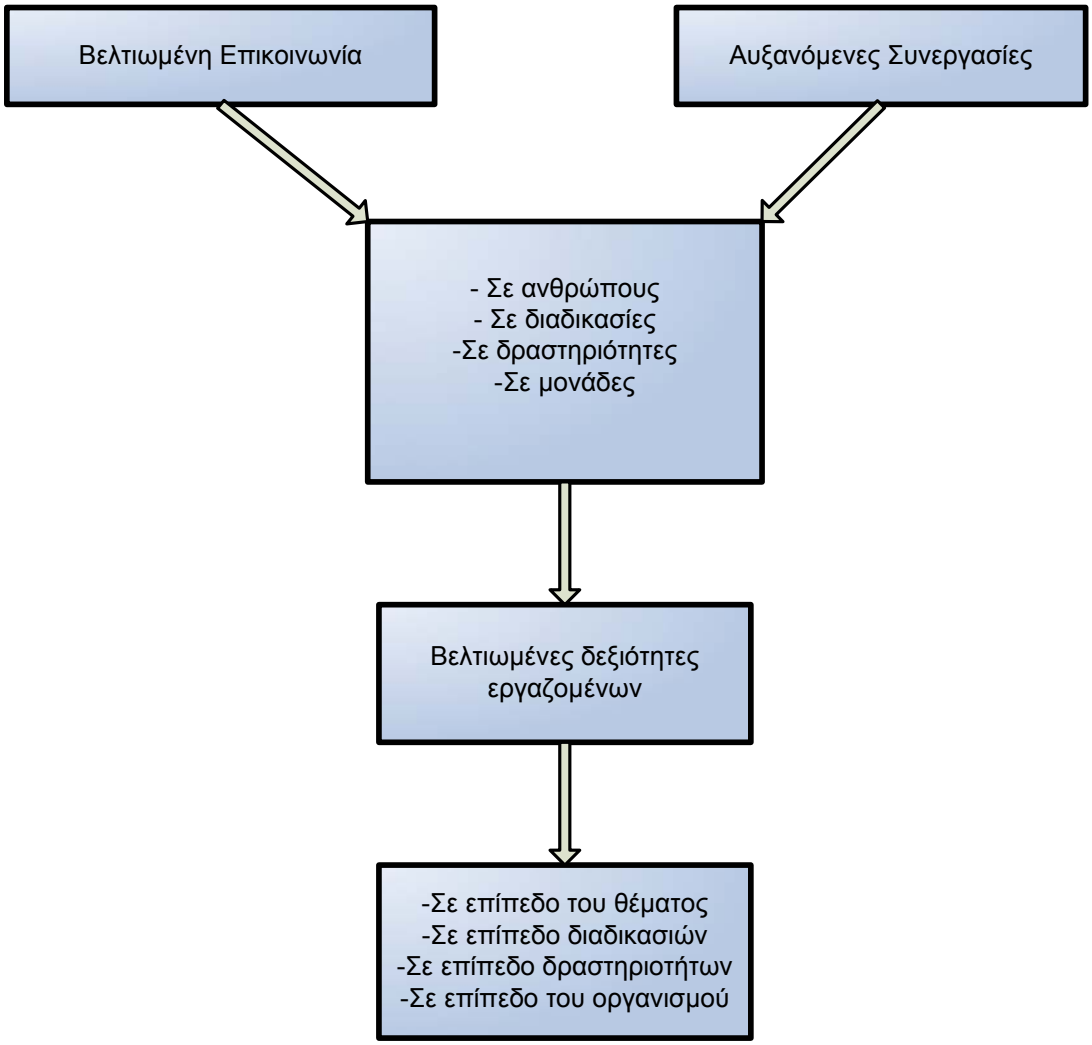
Σχήμα 15: Συσχετισμός Κριτήριων Διαχείρισης Γνώσης (Vittal Anantatmula and Shivraj Kanungo)

Τα παραπάνω κριτήρια δυστυχώς με τον τρόπο με τον οποίο διατυπώνονται είναι δύσκολο να υπολογιστούν και να μετρηθεί η επιμέρους συνεισφορά τους γι' αυτό απαραίτητο κρίνεται να διασπαστούν και να αναλυθούν σε άλλο πιο απλά και ευκολότερα μετρήσιμα.

Στην προσπάθεια για ανάπτυξη κριτηρίων σχετικά με την επικοινωνία και της συνεργασία μέσα στον οργανισμό απαιτείται κριτική σκέψη ώστε σύμφωνα με τη φύση των διαδικασιών να εφαρμοστούν τεχνικές όπως ανάλυση κενών «gap survey», τεχνικές αποτύπωσης προσωπικής εκμάθησης, μεταφοράς και διάχυσης γνώσης και πληροφορίας καθώς και μετρήσεις αποτελεσματικότητας των αποφάσεων που υποστηρίζονται από τα διάφορα τμήματα και πιο αντίκτυπο έχουν στην απόδοση του οργανισμού.

Τέλος κινητήριος δύναμη για την βελτίωση της ατομικής εργασιακής απόδοσης μπορεί να αποτελέσει η θέσπιση κανόνων αναγνώρισης προσφοράς και συνεισφοράς όπως πχ ανακήρυξη εργαζόμενου του μήνα/ της χρονιάς, χρόνιας προσφοράς.

Μια ενδεικτική ανάλυση των προτιμητέων κριτηρίων σε επιμέρους επίπεδα ανάλυσης απεικονίζεται στο Σχήμα 16.



Σχήμα 16: Κύρια αποτελέσματα διαχείρισης γνώσης (Vittal Anantatmula and Shivraj Kanungo)

Στο κεφάλαιο αυτό παρατέθηκαν οι εφαρμογές αριστείας της διαχείρισης γνώσης σε διάφορα μοντέλα ποιότητας, κρίσεις, παρατηρήσεις πάνω στα καταγεγραμμένα στοιχεία καθώς και προσπάθειες για απόδοση θεωρητικού πλαισίου για απόδοση κριτηρίων. Έχοντας λοιπόν διερευνηθεί και μελετηθεί όλη η προκύπτουσα πληροφορία του παρόντος και των λοιπών κεφαλαίων θα πραγματοποιηθεί στη συνέχεια η ανάπτυξη μιας προσέγγισης για την αποτελεσματική χρήση της γνώσης και της πληροφορίας μέσα σε έναν οργανισμό. Προτού όμως παρουσιαστεί η απόπειρα ανάπτυξης του μοντέλου παρατίθενται τομείς στους οποίους εφαρμόζονται αρχές και κανόνες της αριστείας της δαχείρισης γνώσης και ποια αποτελέσματα προκύπτουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Με βάση την μακροχρόνια έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε σε ηγετικούς οργανισμούς έξι διαφορετικών κλάδων γίνεται προσπάθεια προσέγγισης-προσδιορισμού των σημαντικότερων παραγόντων που είναι απαραίτητοι για την δημιουργία ενός μοντέλου, με απώτερο σκοπό την επιτυχή εφαρμογή και υλοποίηση της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης. Οι υπό εξέταση οργανισμοί εφάρμοσαν και ανάπτυξαν προγράμματα αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης, με τα παρακάτω πεδία εφαρμογής (Chourides, Longbottom, Murphy, 2003):

- ***Στρατηγική***
- ***Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού***
- ***Τεχνολογία Πληροφοριών***
- ***Ποιότητα***
- ***Μάρκετινγκ***

Η έρευνα παρουσιάζει, την διαδικασία, τα εργαλεία και τις μεθόδους του εκάστοτε οργανισμού, που υιοθετεί και υλοποιεί την φιλοσοφία της Αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης. Πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με το εξειδικευμένο προσωπικό των οργανισμών, καθώς και με το ηγετικό προσωπικό και ακολούθησε η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα προέκυψαν από τη σύγκριση των εμπειριών των ερωτηθέντων και την ερμηνεία τους και χρησίμευσαν στον προσδιορισμό εκείνων των στοιχείων που είναι σημαντικά για την δημιουργία ενός εμπειρικού μοντέλου για την καλύτερη πρακτική εφαρμογή της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης. Σαν τελική φάση της έρευνας αυτής, προτείνουν οι ερευνητές έλεγχο του εμπειρικού μοντέλου που υιοθετήθηκε.

Αρχικός στόχος των ερωτηματολογίων ήταν ο προσδιορισμός των διαδικασιών - δραστηριοτήτων και των τομέων των οργανισμών, στους οποίους εμπλέκεται η αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης, καθώς και οι απολαβές που προκύπτουν για αυτούς

με την εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων. Μερικά από τα σημαντικότερα σημεία, στα οποία κατέληξαν οι Longbottom, et al. (2001,2002a, b), είναι:

- Η αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης γίνεται ολοένα και πιο σημαντική.
- Οι οργανισμοί εκδηλώνουν έντονο ενδιαφέρον για αυτήν και τα προγράμματα εφαρμογής της, παρόλο που είναι σχετικά καινούρια αρχή.
- Τα περισσότερα προγράμματα αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης ξεκίνησαν τα τελευταία 5 χρόνια,
- Η μεγαλύτερη δραστηριότητα εφαρμογής της παρατηρείται στον κλάδο της Τεχνολογίας Πληροφοριών, τον κλάδο ανάπτυξης επικοινωνιακών δικτύων και στον τομέα της Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού.
- Υπάρχει γενικότερα μια θετική προδιάθεση που αφορά την βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών που εφαρμόζουν τέτοια προγράμματα. Όμως ακόμα και σήμερα θεωρείται δύσκολος ο τρόπος απόδειξής της, καθώς παρατηρούνται
- Ελλείψεις που σχετίζονται με τις μονάδες μέτρησης της απόδοσης, παρότι οι μελλοντικές προοπτικές είναι αρκετά αισιόδοξες (balanced scorecards).
- Συχνά γίνεται λόγος για συσχετισμό μεταξύ ΔΟΠ και επιχειρησιακής αριστείας.

Βασικοί λόγοι για την εφαρμογή της Αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης αποτελούν ο ανταγωνισμός, η διαχείριση της πληροφορίας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η δυνατότητα ευελιξίας σε προγραμματισμένες ή αιφνίδιες αλλαγές και η καινοτομία. Αναλυτικότερα και ανά παράγοντα εφαρμογής επισημαίνονται τα εξής:

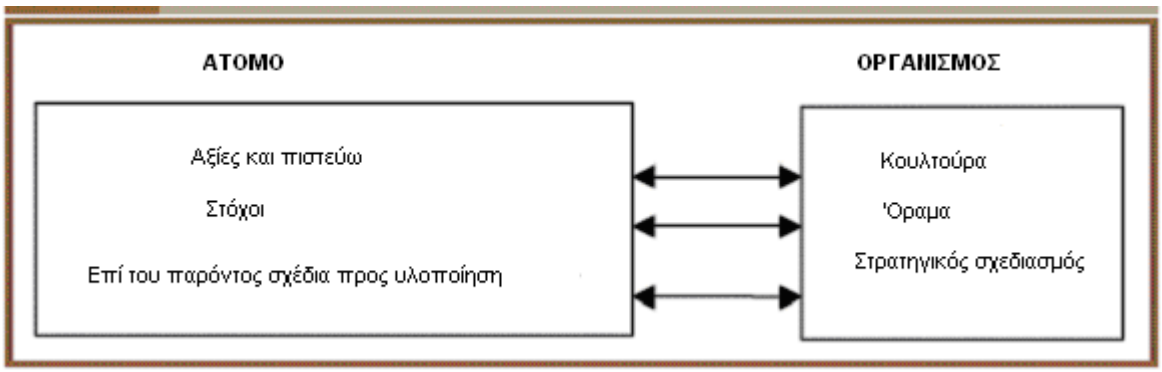
5.1.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Αρκετοί είναι οι ερευνητές οι οποίοι συσχετίζουν την στρατηγική, την ανταγωνιστικότητα και το σχεδιασμό των οργανισμών με την αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης. Συνοπτικά αναφέρονται οι παρακάτω απόψεις:

- Οι Curren et al (1992), αναφέρουν ότι η αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης είναι ο παράγοντας κλειδί, που μπορεί ή να αποτελέσει πηγή πληροφόρησης για την στρατηγική ενός οργανισμού ή να χρησιμεύσει στην εξ' ολοκλήρου διαδικασία σχεδιασμού στρατηγικής του οργανισμού.
- Ο Carneiro (2000), χαρακτηρίζει την αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης ως ένα ουσιώδες στρατηγικό εργαλείο που είναι δυνατόν να αποτελέσει πηγή λήψεως αποφάσεων ή της διατύπωσης και της αξιολόγησης πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών.
- Ο McAdam (2000) δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην καινοτομία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θεωρεί και τα δύο, σημαντικούς παράγοντες σε έναν οργανισμό.
- Οι Meso et al (2002) αναφέρουν ότι η γνώση έχει στρατηγική σημασία και βαρύτητα για την θέση ανταγωνιστικότητας που κατέχει ο οργανισμός.
- Οι Quintas et al (1997) χαρακτηρίζουν την αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης ως ένα ζωτικό για την καινοτομία καταλύτη.
- Οι Skyrme & Amindon (1997) υποστηρίζουν ότι, με επιτυχή εφαρμογή προγραμμάτων αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης, είναι δυνατή η επίτευξη των παραγόντων εκείνων που οδηγούν τον εκάστοτε οργανισμό σε επιτυχία και είναι οι εξής:

- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Πυρήνα του οργανισμού αποτελούν οι πελάτες (customer focus)
- Βελτίωση εργασιακών σχέσεων και γενικότερη ανάπτυξη σε όλους τους τομείς
- Καινοτομία
- Χαμηλό κόστος

➢ Οι Meso et al (2002) ανέπτυξαν μια θεωρία για την βαρύτητα της αλληλοεπίδρασης ατόμου και οργανισμού και τη σημασία της εισαγωγής πληροφοριών του ατόμου (input) σε αποφάσεις του οργανισμού, η οποία αντικατροπτίζεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 17: Αλληλοεπίδραση μεταξύ ατόμου και οργανισμού από Meso et al (Προσαρμογή από Chourides, Longbottom, Murphy, 2003)

Το κάθε άτομο, με όσα φέρει μαζί του, τις αξίες και τα πιστεύω του, τους στόχους που έχει θέσει και τα άμεσα σχέδια του ασκεί και δέχεται ταυτόχρονα επιδράσεις από τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, την κουλτούρα, τα οράματα και τον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού.

- Οι Stahle and Hong (2002) τονίζουν την σπουδαιότητα της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης για την δημιουργία της δυναμικής εκείνης, που προωθεί την ατομική συμβολή του κάθε εργαζόμενου στην διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού.

Συνεπώς, για επιτυχή εφαρμογή της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης, είναι απαραίτητη όχι μόνο η ύπαρξη μιας στρατηγικής που θα ακολουθηθεί, αλλά και η ύπαρξη στελεχών (εργαζομένων και ηγετών) που θα συμβάλλουν στην διατύπωση και στην υποστήριξη της εφαρμογής της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης.

Μερικοί από τους προβληματισμούς που παρουσιάζονται, είναι οι παρακάτω:

- Ποια είναι η διαδικασία υλοποίησης ενός προγράμματος αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης;
- Υπάρχουν τελικά ομοιότητες με τα στρατηγικά μοντέλα σχεδιασμού, μόνο που τώρα εστιάζεται περισσότερο στην γνώση από ότι στις επιχειρήσεις (business);
- Θα ήταν καλό η αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης να αποτελεί μέρος του στρατηγικού σχεδίου (υπό μορφή εργαλείου ή μεθόδου) ή να αποτελεί ολοκληρωμένο, αυτόνομο στρατηγικό σχέδιο;

Έντονος είναι ο προβληματισμός μελετητών - ακαδημαϊκών και ερευνητών και η προσπάθεια που γίνεται να δοθούν απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα, φανερώνει ότι είναι μια διαδικασία αρκετά δύσκολη και χρονοβόρα.

Μετά από μακροχρόνιες συνεντεύξεις με το προσωπικό (ανώτερα και μεσαία στελέχη) και την ηγεσία, προσδιορίστηκαν ορισμένοι σημαντικοί παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχή εφαρμογή της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης (Chourides, Longbottom, Murphy, 2003). Αναλυτικότερα στον τομέα της στρατηγικής, πραγματοποιήθηκε ανάπτυξη προγραμμάτων αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης σε οργανισμούς, με ποικίλους τρόπους προσεγγίσεις του θέματος.

Από τους μελετητές αναφέρεται, η περίπτωση εταιριών που παράγουν εξοπλισμό υψηλής τεχνικής. Η έρευνα εστιάζεται στον τομέα business-to-business και κυρίως στον τομέα business-to-consumer του οργανισμού. Ο στόχος του οργανισμού στο παρελθόν ήταν: «συμβαδίζουμε με τις αλλαγές της εποχής μας και τις απαιτήσεις των πελατών μας». Λόγω έρευνας, προκύπτει αλλαγή του πυρήνα (focus) του οργανισμού, από „best equipment supplier" σε „a best supplier of business solution", και κατά συνέπεια κρίνονται αναγκαίες εσωτερικές αλλαγές στον οργανισμό. Επιπλέον, αναγνωρίστηκαν περαιτέρω σοβαρές αδυναμίες στον οργανισμό, όπως έλλειψη βασικών γνώσεων σε διάφορους τομείς.

Στο αρχικό στάδιο της έρευνας, ενσωματώθηκε το πρόγραμμα αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης στην γενικότερη στρατηγική δραστηριότητα του οργανισμού. Το αποτέλεσμα της κίνησης αυτής, επέφερε μόνο μια μικρή πρόοδο στο διάστημα του ενός έτους της εφαρμογής της, οπότε χαρακτηρίστηκε η συγκεκριμένη προσέγγιση ως μη επιτυχής. Ακολούθησε δεύτερη προσέγγιση με μια ξεχωριστή στρατηγική για την αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης.

Στο δεύτερο στάδιο της έρευνας, το καινούριο στρατηγικό σχέδιο αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης, επικεντρώθηκε κυρίως στις ανάγκες που είχε ο οργανισμός για γνώση καθώς και στην διαδικασία αποτίμησης των δυνατοτήτων του, δίνοντας μέγιστη σημασία, στον ανθρώπινο παράγοντα και ειδικότερα στις αξίες, στις επιδεξιότητες και στις ικανότητες του κάθε ατόμου. Επιπλέον, δόθηκε επίσης ιδιαίτερη προσοχή στον ρόλο της ηγεσίας και τονίστηκε ότι, η γραμμή που θα πρέπει να ακολουθηθεί είναι αυτή της «κατάρρευσης της ηγεσίας», αντικαθιστώντας τον παραδοσιακό έναν και μοναδικό ηγέτη - διευθυντή ανά οργανισμό, με περισσότερους, ανά ομάδες πλέον, διευθυντές.

Δίνονται παρακάτω στο σχήμα, όπως προέκυψαν από την έρευνα, οι σημαντικότεροι παράγοντες για την στρατηγική, επικεντρώνοντας στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

ΠΕΡΙΟΧΗ ΔΡΑΣΗΣ	ΠΥΡΗΝΑΣ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
Στρατηγική	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Ανάγκη για επένδυση σε "πιστεύω"
		Διερεύνηση του γνωσιακού περιβάλλοντος
		Καθορισμός των γνωσιακών προτεραιοτήτων
		Ανάπτυξη μιας παράλληλης στρατηγικής αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης
		Εστίασμα στο μέλλον (ούτε στο παρόν, ούτε στο παρελθόν)
		Αποδοχή και επιδίωξη της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης ως μια εξαιρετικής ποιότητας στρατηγικής
		Δέσμευση και δράση των ηγετικών στελεχών
		Επιδίωξη της οργανισμιακής δομής «κατάρρευση της ηγεσίας»
		Εκλογή εξειδικευμένων και υποστηρικτών της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης ηγετών
		Ανάπτυξη της «ευελιξίας» και της δυνατότητας ταχείας αντίδρασης του οργανισμού
		Εστίασμα στα άτομα και την απόδοση
		Ανάπτυξη συστημάτων – μονάδων μέτρησης της απόδοσης

Σχήμα 18: Σημαντικοί παράγοντες στην στρατηγική για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, (Προσαρμογή από Chourides, Longbottom, Murphy, 2003).

5.2.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT,HRM)

Απόψεις που εκφράζουν το πώς προσεγγίζεται ο ανθρώπινος παράγοντας, αναφέρονται από τους Chourides, Longbottom και Murphy, (2003) και δίνονται συνοπτικά:

- Το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού αποτελούν οι εργαζόμενοί του.
- Η επιτυχής αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης περιστρέφεται γύρω από την ηγετική ικανότητα και την δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας και περιβάλλοντος «ba» στον οργανισμό.
- Δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών στον οργανισμό.
- Απαραίτητες οι κοινωνικές αξίες και η κουλτούρα ενός οργανισμού.
- Εμπιστοσύνη.
- Ατομική και ομαδική συμπεριφορά.

Ο Davenport (1995) υποστηρίζει ότι η επιτυχής Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το κλειδί για την ανάπτυξη της γνώσης. Συνεχίζοντας αναφέρει ότι ζωτικό παράγοντα στην ανάπτυξη της, αποτελεί η ύπαρξη ενός κατάλληλου περιβάλλοντος –τόπου ή χώρου (εικονικού, φυσικού ή πνευματικού) εμπιστοσύνης «ba», στο οποίο έχουν όλοι πρόσβαση και ανήκει σε όλους από κοινού. Οι Nonaka and Konno (1998), θεωρούν το «ba» έννοια συνασμένη με την αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης, καθώς αποτελεί χώρο κατάλληλο για την δημιουργία, την ανάπτυξη και την διάχυση τόσο της ασαφούς όσο και της σαφούς γνώσης, καθώς και της επανεξέτασης των «πιστεύω» και των αξιών του οργανισμού. Πλήρη ανάπτυξη του χώρου αυτού συνεπάγεται την ελεύθερη και γρήγορη μετάδοση της γνώσης.

Αποτέλεσμα της έρευνας των Chourides, Longbottom και Murphy (2003), αποτέλεσε το γεγονός ότι, δίνεται πλέον λιγότερη βαρύτητα στο παραδοσιακό σύστημα ιεραρχίας με έναν κύριο υπεύθυνο - διευθυντή, αναφέροντας χαρακτηριστικά, την «κατάρρευση» της ηγεσίας, υπό την έννοια της ύπαρξης πολλών ομάδων εργαζομένων και ανάλογα υπευθύνων ανά ομάδα. Με τον τρόπο αυτό ο ρόλος των

ηγετικών - διευθυντικών στελεχών (ανά ομάδα πλέον) καθίσταται αποτελεσματικότερος, μέσω της «εξειδίκευσης», ασκώντας μεγαλύτερη επιρροή και έλεγχο.

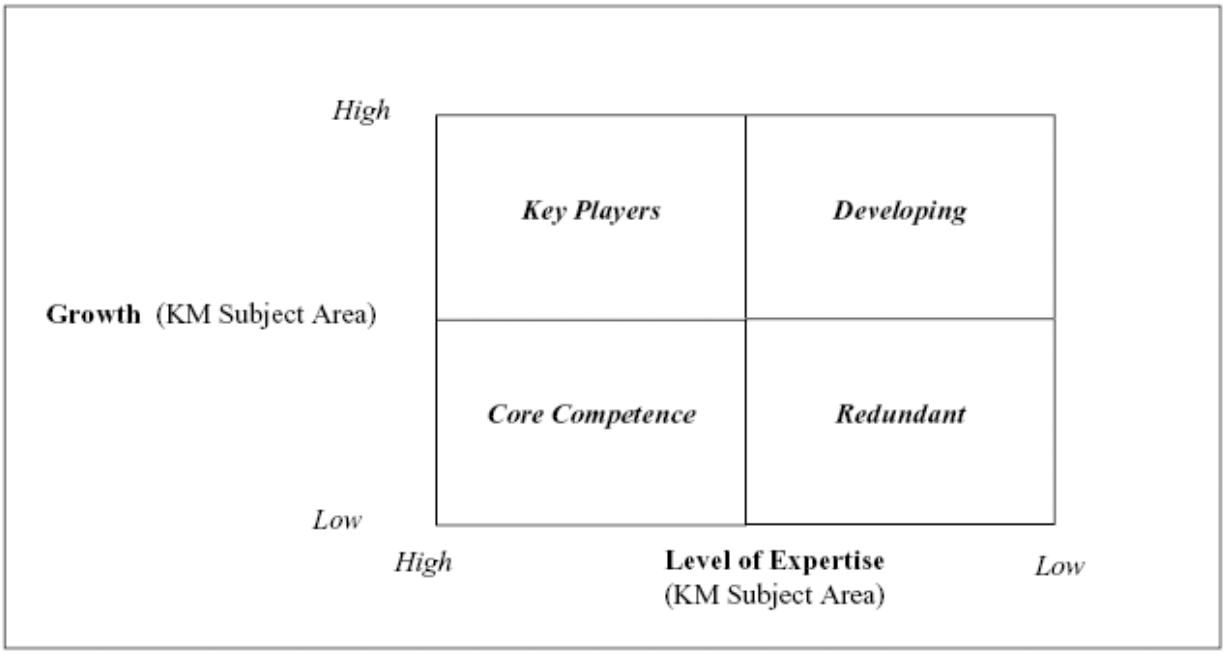
Σημαντικό σημείο κατά τους Chourides, Longbottom and Murphy (2003) θεωρείται ότι, η αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης αποτελεί μια ποιοτικώς εξαίρετη στρατηγική (premium strategy). Επιπλέον, υποστηρίζεται ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να επενδύσουν στην συνεχή κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού (ακόμα και του ηγετικού προσωπικού), για την επίτευξη «ποιοτικώς» καλύτερων εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό, το αναμενόμενο κέρδος θα είναι υψηλότερο και η απόδοση (output) θα είναι ποιοτικώς καλύτερη. Τα παραπάνω μαρτυρούν την ύπαρξη κοινών σημείων αναφοράς με τις αρχές της Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και αφορούν την ενδυνάμωση και τη συνεχή βελτίωση.

Επίσης, σημαντικό σημείο αναφοράς αποτελεί το σύστημα πληρωμής του προσωπικού, το οποίο αναφέρεται ως μέσον αναγνώρισης των υπηρεσιών που παρέχονται από το προσωπικό, καθώς και άλλα συστήματα αμοιβής ως μέσα αναγνώρισης της προσωπικής προσφοράς. Βασική προϋπόθεση και βάση των παραπάνω θεωρείται η ιδιαίτερα προσεκτική και σοβαρή διαδικασία επιλογής / πρόσληψης του προσωπικού του οργανισμού.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, προκύπτουν ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού:

1. Δέσμευση και συνεισφορά εξαιρετικών διοικητικών στελεχών
2. Στιλ ηγεσίας
3. Ανάπτυξη του κατάλληλου περιβάλλοντος και κουλτούρας, στην οποία υποστηρίζεται ότι ένα πλήρως αναπτυγμένο πρόγραμμα Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), μπορεί να συμβάλλει αποτελεσματικά.
4. Έμφαση στη μάθηση και την εκπαίδευση των εργαζομένων. Ιδιαίτερη προσοχή σε θέματα που αφορούν την εμπιστοσύνη, την υλική αμοιβή αλλά και την αναγνώριση της συνεισφοράς τους στον οργανισμό. Βασική προϋπόθεση των παραπάνω αποτελεί η ανάλογη προσοχή που δίνεται κατά την επιλογή και διαλογή του προσωπικού.

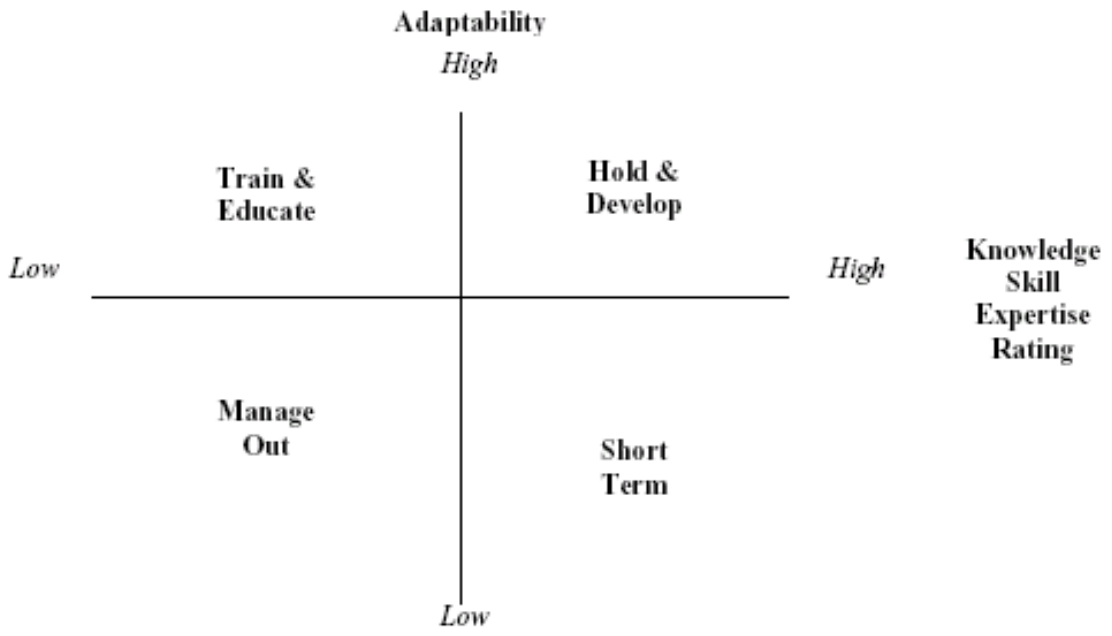
Δίνονται χαρακτηριστικά δύο πίνακες, ο πίνακας του «ανθρώπινου χαρτοφυλακίου» και ο πίνακας Γνώσης – Προσαρμοστικότητας ή ικανότητας προσαρμογής, οι οποίοι αποδεικνύονται αργότερα ιδιαίτερα χρήσιμοι στον έλεγχο ύπαρξης των βασικών παραγόντων για την δημιουργία του περιβάλλοντος «ba» (Chourides, Longbottom and Murphy, 2003). Ο πρώτος αφορά προσαρμογή ανάλογου πίνακα για το μετοχικό κεφάλαιο του Boston Consulting Group (BCG) και δίδεται στο παρακάτω σχήμα:



Strategic implications:
Key Players: Retain, develop
Developing: Assess Potential (focus, build or manage out)
Core Competence: Retain, maintain levels, assess potential
Redundant: Manage out

Σχήμα 19: Πίνακας «ανθρώπινου χαρτοφυλακίου» (Προσαρμογή από Chourides, Longbottom, Murphy, 2003).

Βασιζόμενοι στον πίνακα του «ανθρώπινου χαρτοφυλακίου» (Chourides, Longbottom, Murphy, 2003), ο οποίος αναπτύχθηκε με σκοπό τον εντοπισμό των πιθανών αδυναμιών (σημεία ανισσοροπίας) των επιδεξιοτήτων των εργαζομένων, προέκυψε ο πίνακας /μοντέλο Γνώσης – Προσαρμοστικότητας, ή ικανότητας προσαρμογής. Με τον τρόπο αυτό, αναγνωρίστηκαν οι ελλείψεις γνώσης σε διάφορους τομείς του οργανισμού, παρέχοντας έμμεσα την δυνατότητα κάλυψής τους, οπότε και την βελτίωση του οργανισμού:



Knowledge Skill Rate: Measure for each subject / Community of practice identified in KM strategic plan.
Adaptability: Measure through personal appraisal adaptability level.

Σχήμα 20: Ικανότητα προσαρμογής της γνώσης ή μοντέλο Γνώσης / Προσαρμοστικότητας ή ικανότητας προσαρμογής (Προσαρμογή από Chourides, Longbottom, Murphy, 2003).

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, έχοντας σαν πυρήνα την δημιουργία του περιβάλλοντος «ba», εντοπίστηκαν οι σημαντικότεροι παράγοντες στην Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίοι δίνονται στο παρακάτω σχήμα:

ΠΕΡΙΟΧΗ ΔΡΑΣΗΣ	**ΠΥΡΗΝΑΣ**	**ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	Δημιουργία Περιβάλλοντος «ba»	Παρακολούθηση και έλεγχος με τους πίνακες «Ικανότητα Προσαρμογής της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης» και το μοντέλο Γνώσης / Προσαρμοστικότητας Πρόσληψη και διαπαιδαγώγηση «γνωσεω-εργαζομένων» Ανάπτυξη συστημάτων πληρωμής – ηθικής ανταμοιβής που υποστηρίζουν την αριστεία της Διαχείριση Γνώσης Μέτρηση της συνεισφοράς Αμοιβή και ηθική ανταμοιβή της συνεισφοράς Δημιουργία κοινοτήτων / πεδίων εμπιστοσύνης Δημιουργία κοινοτήτων / πεδίων πρακτικής εφαρμογής και εξάσκησης Ανάπτυξη premium packages Ανάπτυξη best in class packages

	Ανάπτυξη εσωτερικής, αντικειμενικής και εξωτερικής οργάνωσης Ανάπτυξη εξωτερικών προτύπων στρατηγικών Ανεξάρτητοι εξωτερικοί αντικειμενικοί κριτές Μέτρηση της συνεισφοράς και δέσμευσης της ηγεσίας μέσο της δράσης της Ανάπτυξη ενός ξεκάθαρου στυλ ηγεσίας, ηγεσία υπό την μορφή σύμβουλου – καθοδηγητή Χρήση των «έλκω – επηρεάζω» στρατηγικών Εκμηδενισμός της απραξίας κατά την διάρκεια της εργασίας Κατάρριψη της αρνητικότητας της έννοιας «αξιολόγηση της απόδοσης»

Σχήμα 21: Σημαντικοί παράγοντες στην Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού για την επίτευξη του κατάλληλου περιβάλλοντος «ba» (Προσαρμογή από Chourides, Longbottom, Murphy, 2003).

5.3.ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Η στρατηγική ενός οργανισμού και το ανθρώπινο δυναμικό αυτού, όπως προαναφέρθηκε, αποτελούν δύο παράγοντες, οι οποίοι, θεωρούνται βασικοί καθοδηγητές της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης. Συνεχίζοντας τώρα, κοινή συναίνεση στο χώρο των ερευνητών, κρίνεται ότι η τεχνολογία πληροφοριών, αποτελεί τον θεμελιώδη ενδυναμωτή της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης. Σε κάθε νέο οργανισμό, υπάρχει ένα πληροφοριακό σύστημα, το οποίο θα αποτελεί βασικό μέρος της υποδομής της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης. Το σύστημα αυτό θα βοηθάει στην οργάνωση, την αποθήκευση και την χρήση των δεδομένων / πληροφοριών του οργανισμού και επιπλέον θα διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών, την δημιουργικότητα και την καινοτομία στον οργανισμό.

Απόψεις:

- Το κτίσμα της γνώσης εξαρτάται σήμερα πλέον από την τεχνολογία πληροφοριών (Rugglers, 1997), (Leug, 2001)
- Αυξημένη χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών για το χειρισμό της οργανωσιακής γνώσης (Marr and Spender, 2004)
- Τα προγράμματα αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης «καθοδηγούνται» από την τεχνολογία πληροφοριών (KPMG, 2000), λόγω του ότι όχι μόνο η εξειδικευμένη αλλά και η τεχνική γνώση είναι απαραίτητες για την δημιουργία συστημάτων και της υποδομής αυτών (Chourides, Longbottom, Murphy, 2003).
- Οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύξουν την δυνατότητα οργάνωσης και διάχυσης δεδομένων, τουλάχιστον στους οργανικής σημασίας τομείς τους. Σε αντίθετη περίπτωση θα πρέπει να αντιμετωπιστούν οι επιπτώσεις χαμένων ευκαιριών καθώς και της μείωσης της ανταγωνιστικότητας τους (Huffman et al., 1990).
- Οι δυνατότητες που παρέχονται με την χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών συνεχώς αυξάνονται, υποβοηθώντας και πραγματοποιώντας, άμεσα ή έμμεσα τις οικονομικές προσδοκίες του οργανισμού (Wiig, 1999).

- Κρίνεται απαραίτητη και κάποια επιφυλακτικότητα στην χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών, καθώς υπέρμετρη αποθήκευση και διάχυση δεδομένων και πληροφοριών μπορεί να προκαλέσει αλλοιώσεις στην ερμηνεία τους (Gao et al, 2002).

Η έρευνα αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης (Chourides, Longbottom, Murphy, 2003). πραγματοποιήθηκε σε διεθνή ηγετικό οργανισμό του οικονομικού και επιχειρησιακού χώρου, ο οποίος αυτοαποκαλείται «προωθητής» της πληροφορίας και της γνώσης. Ως κλειδί επιτυχίας θεωρείται η αναγνώριση λύσεων που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών και η δημιουργία εκπαιδευτικών σεμιναρίων. Κρίνεται ότι, η ευελιξία του προσωπικού, η ταχεία ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών και ο ελάχιστος χρόνος ανάπτυξης εκπαιδευτικών σεμιναρίων ή λύσεων, είναι υψίστης σημασίας. Για να επιτευχθεί αυτό, ο οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει ένα καλά εξοπλισμένο εσωτερικό σύστημα επικοινωνίας, παράλληλα με ένα εξωτερικό σύστημα επικοινωνίας.

Αρχικά έγινε η προσπάθεια, να ανταλλάξει το προσωπικό της εταιρίας τις γνώσεις του σε ένα «ανοιχτό» σύστημα επικοινωνίας και παρόλο που αρχικά υιοθετήθηκε η πρόταση με μεγάλη χαρά, τελικά η απόδοση της προσπάθειας αυτής αποδείχθηκε μη ικανοποιητική. Βασικός λόγος της παραπάνω έκβασης αποτέλεσε το γεγονός ότι δινόταν πολύ πληροφορία δευτερεύουσας σημασίας ενώ η εξειδικευμένη πληροφορία παρέμενε για προσωπική χρήση για τον κάθε συμβαλλόμενο.

Οι ερευνητές προχώρησαν σε τροποποίηση της διαδικασίας, διαθέτοντας πλέον μια οργανωμένη βάση δεδομένων. Ουσιαστικά πρόκειται για περισσότερες αλλά εξειδικευμένες ανά τομέα περιοχές, με την δυνατότητα επικοινωνίας ανά ιστοσελίδα, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εισέρχονται και να επικοινωνούν μεταξύ τους.

Η προσέγγιση αυτή ήταν επιτυχής και επιπλέον αναγνωρίστηκαν σημεία που θα μπορούσαν να αποφέρουν μελλοντικά κέρδος στον οργανισμό. Ο οργανισμός υποστήριξε την παραπάνω διαδικασία στηρίζοντας και ανταμείβοντας εκείνους που θέλησαν να συνεισφέρουν. Σε κάποια άτομα δόθηκε η δυνατότητα να διευθύνουν ομάδες ερευνών, να ασχοληθούν με την ανάπτυξη νέων ιδεών, κτλ.

Μέσα στον οργανισμό αναπτύχθηκε ένα πληροφοριακό σύστημα βασισμένο στην γνώση (knowledge management information system, KMIS) και μοιάζει με το ανάλογο database management intelligence systems, επικεντρώνοντας όμως στη συγκεκριμένη περίπτωση στα άτομα, στους πόρους -προσόντα, στη γνώση και τις επιδεξιότητες αυτών. Στο μοντέλο επισημαίνεται για άλλη μια φορά η ύπαρξη εσωτερικών πηγών του οργανισμού, όπως οι επιδεξιότητες, οι εμπειρίες και η προσαρμοστικότητα των ατόμων καθώς και οι αξίες και η κουλτούρα του οργανισμού.

Επιπλέον επισημαίνεται και η ύπαρξη εξωτερικών πηγών, όπως η επικοινωνία με ακαδημαϊκούς και ειδικούς χρήστες / εφαρμοστές, συνεργάτες, εφαρμοστές – χρήστες και άτομα που φροντίζουν για την διάδοση (διακομιστές). Η ύπαρξη τόσο των εσωτερικών, όσο και των εξωτερικών πηγών καθιστά δυνατή την ταχεία ανταπόκριση στις προγραμματισμένες και μη ανάγκες των πελατών. Παράλληλα με την ύπαρξη ενός Συστήματος Υποστήριξης Αποφάσεων (ΣΥΑ), ο κάθε εργαζόμενος «μετατρέπεται» σε ειδικό που μπορεί να δώσει γρήγορες και αποτελεσματικές λύσεις.

Το παραπάνω πληροφοριακό σύστημα, χρησιμοποιήθηκε για την παραγωγή σκαλών - μονάδων μέτρησης, όπως απέδειξαν αποτελέσματα ερευνών (Chourides, Longbottom, Murphy, 2003). Θέτοντας ως βάση τις σκάλες – μονάδες μέτρησης του Lewington et al. (1996) για τις βάσεις δεδομένων και παραδοσιακών πληροφοριακών συστημάτων, αρκετοί οργανισμοί που πήραν μέρος στην έρευνα, τις προσάρμοσαν ανάλογα, με αποτέλεσμα την δημιουργία του σκεπτικού, περεταίρω προσαρμογών με σκοπό την μελλοντική παραγωγή ενός εμπειρικού μοντέλου μέτρησης των πληροφοριακών συστημάτων βασισμένων στην γνώση και της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης, όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα, στο οποίο έχουν συνοπτικά δοθεί τα βασικότερα κριτήρια.

Σε εμβρυακό στάδιο, το παραπάνω σκεπτικό – μοντέλο, αποτελείται από τέσσερα επίπεδα:

- Ξεκινώντας από το μηδενικό επίπεδο, *της αναγνώρισης*, στο οποίο πραγματοποιείται ο καθορισμός της στρατηγικής της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης και η λεπτομερής εξέταση και η μεθοδική επαλήθευση των εσωτερικών και εξωτερικών πηγών του οργανισμού, έτσι ώστε να προσδιοριστούν οι ανάγκες, οι ελλείψεις και τα αδύνατα σημεία του και να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες και το ανάλογο περιβάλλον για την εφαρμογή της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης.

- Στο πρώτο επίπεδο, *της δημιουργίας και προσαρμογής δεδομένων*, πραγματοποιείται η δημιουργία ενός πλούσιου σε δεδομένα περιβάλλοντος καθώς και ο σχεδιασμός του πληροφοριακού συστήματος βασισμένου στην γνώση, ενσωματώνοντας έγκυρα δεδομένα, σημαντικές διαδικασίες και τον συνδυασμό δεδομένων και στρατηγικών.

- Στο δεύτερο επίπεδο πραγματοποιείται *η ανάπτυξη μεθόδων και διαδικασιών μοντελοποίησης* των δεδομένων και πληροφοριών, έτσι ώστε να είναι εύκολη και γρήγορη η πρόσβαση σε αυτά στοχεύοντας πάντα στην δημιουργία καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- Στο τρίτο και τελευταίο επίπεδο, *της μέτρησης της απόδοσης*, στοχεύετε η επαλήθευση και μετέπειτα μέτρηση των συνδέσμων εκείνων που επηρεάζουν την απόδοση. Χαρακτηριστικά αναφέρονται το διανοητικό κεφάλαιο του οργανισμού και τα πληροφοριακά συστήματα βασισμένα στην γνώση.

Οι σημαντικοί παράγοντες που προκύπτουν από την έρευνα αυτή, για τον τομέα της τεχνολογίας πληροφοριών, επικεντρωνόμενοι στο πληροφοριακό σύστημα βασισμένο στη γνώση, δίνονται συνοπτικά στο ακόλουθο σχήμα:

ΠΕΡΙΟΧΗ ΔΡΑΣΗΣ	ΠΥΡΗΝΑΣ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
Τεχνολογία Πληροφοριών	Πληροφοριακό σύστημαβασισμένο στην γνώση	Καθορισμός περιοχών αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης Ανάπτυξη "πεδίων" πρακτικής εξάσκησης Χρήση διαδικασιών αξιολόγησης για την διαχείριση των περιεχομένων Ανάπτυξη Συστημάτων Υποστήριξης Αποφάσεων Appoint KM facilitators using T – management principles Διαχείριση εσωτερικών και εξωτερικών συνδέσμων (links) και διαδικασιών και συνδέσμων αναζήτησης Ελεγχόμενα «κολλήματα» Κατοχή – γνώση των αρχών λειτουργίας της οργανωμένης βάσης δεδομένων Δημιουργία οργανωμένων συστημάτων ιντερνετ, ιντρανετ και εξτρανετ Αντιμετώπιση της τεχνολογίας πληροφοριών ως ενδυναμωτή και όχι σαν καθοδηγητή Ενσωμάτωση εργαζομένων – υποστηρικτών της τεχνολογίας Πληροφοριών και της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης Employ BPR principles

	Ανταμοιβή της συνεισφοράς Ανάπτυξη κριτηρίων για καλύτερη πρακτική εφαρμογή και θεωρητικούς συλλογισμούς

Σχήμα 22: Σημαντικοί παράγοντες στην Τεχνολογία Πληροφοριών για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, (Προσαρμογή από Chourides, Longbottom, Murphy, 2003)

5.4.ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Δεν είναι τυχαίο ότι σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσης εργασίας, αναφέρθηκε και αναλύθηκε η σχέση μεταξύ Διαχείρισης Ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) και επιχειρησιακής αριστείας. Οι οργανισμοί που έλαβαν μέρος στην έρευνα των Chourides, Longbottom, Murphy, (2003), εφάρμοζαν προγράμματα ΔΟΠ ή επιχειρησιακής αριστείας, παρέχοντας με τον τρόπο αυτό τα θεμέλια για την βάση της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης.

Αναλυτικότερα αναφέρονται συνοπτικά οι απόψεις των παρακάτω μελετητών:

- Οι Zhao and Bryer (2001) επισημαίνουν τον έντονο συσχετισμό μεταξύ αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης και Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, ιδιαίτερα στα σημεία που αφορούν την συνεχή βελτίωση και ενδυνάμωση του εργατικού προσωπικού.

- Οι Zairi et al (1999) προτείνουν την άποψη, ότι οργανισμοί που έφτασαν σε σημείο ολοκλήρωσης προγραμμάτων Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, πιθανόν να έχουν πλέον επιτύχει την κατάλληλη κουλτούρα και τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη προγραμμάτων αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης.

- Ο Oakland (1997), υποστηρίζει ότι η συνεργασία και η αλληλεξάρτηση είναι οι ζωτικοί παράγοντες επιτυχίας των οργανισμών.

- Ο Arvenson (1999) αναφέρονται περισσότερο σε πρακτικές προσεγγίσεις οι οποίες είναι πιο ευπροσάρμοστες -κατάλληλες για την υλοποίηση της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης. Τη ίδια άποψη υιοθετούν οι Gloet (2000) και Bhatt (2001).

Οι λόγοι για τους οποίους κρίνεται χρήσιμη η εφαρμογή προγραμμάτων επιχειρησιακής αριστείας ή ΔΟΠ από τους οργανισμούς, αφορούν τα παρακάτω σημεία που συνδέονται με την αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης:

- Την δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας και περιβάλλοντος
- Μίας ποιοτικώς εξαιρετικής στρατηγικής
- Έμφαση στην ομάδα και την ομαδική εργασία
- Συνεχή βελτίωση
- Ενδυνάμωση

Επιπλέον σημεία αναφοράς αποτελούν η διαχείριση των διαδικασιών, η δοκιμασία των επιδόσεων (Benchmarking) και το re-engineering.

Τα αποτελέσματα για τους σημαντικούς παράγοντες όσον αφορά τον τομέα της ποιότητας, όπως αυτά προέκυψαν από την έρευνα των Chourides, Longbottom, Murphy, (2003), δίνονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα:

ΠΕΡΙΟΧΗ ΔΡΑΣΗΣ	ΠΥΡΗΝΑΣ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
Ποιότητα	Διαδικασίες	Επιδίωξη της ΔΟΠ
		Οι αξίες και οι αρχές της ΔΟΠ είναι σύμφωνες και δρουν υποστηρικτικά
		Έμφαση στην στρατηγική ποιότητα
		Πραγματική ποιότητα
		Οργανική ποιότητα
		Απλοποίηση των διαδικασιών, εμπλουτισμός των εργασιών

Σχήμα 23: Σημαντικοί παράγοντες για την ποιότητα (Προσαρμογή από Chourides, Longbottom, Murphy, 2003)

5.5.ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στο τομέα μάρκετινγκ, τα άρθρα τα οποία έχουν γραφεί είναι σχετικά πολύ λίγα. Δίνονται παρακάτω οι απόψεις κάποιων μελετητών:

- Η αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης είναι το κλειδί για καινοτομία και δημιουργία. (Carneiro, 2000).
- Οι πελάτες θα πρέπει να αποτελούν τον βασικό πυρήνα για την αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης (Davenport & Klahr, 1998).
- Απαραίτητη η ύπαρξη προσωπικού με ιδιαίτερα προσόντα και τεχνικές γνώσεις καθώς και διάθεση για δημιουργικότητα (Churchill, 2002).
- Κρίνεται απαραίτητη η αναπροσαρμογή του μάρκετινγκ και η δημιουργία ενός «καινούριου» μάρκετινγκ (Kotler, 2002), δημιουργώντας καινοτόμες

λύσεις που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών. Συγκεκριμένα αναφέρεται η μετά - μοντέρνα άποψη (Post modernist view): η επιτυχία στο μάρκετινγκ θα εξαρτάται στον μεγαλύτερο βαθμό από την παρατηρητικότητα, την οργάνωση, την κατανόηση και την επίδραση στην συμπεριφορά του πελάτη.

Τα αποτελέσματα για τους σημαντικούς παράγοντες στο μάρκετινγκ, που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις και τις παρατηρήσεις, δίνονται αναλυτικότερα στον παρακάτω πίνακα:

ΠΕΡΙΟΧΗ ΔΡΑΣΗΣ	**ΠΥΡΗΝΑΣ**	**ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**
Μάρκετινγκ	Πόστο – θέση	Διαφοροποίηση με την αριστεία της Διαχείριση Γνώσης Εστιάζεται στην καινοτομία Η καινοτομία επιτυγχάνεται μέσω της έρευνας Γρήγορη αναγνώριση και ανάπτυξη λύσεων για τους πελάτες Άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών

Σχήμα 24: Σημαντικοί παράγοντες για το μάρκετινγκ (Προσαρμογή από Chourides, Longbottom, Murphy, 2003)

Με βάση όσα προαναφέρθηκαν, τα αποτελέσματα στα οποία κατέληξαν οι Chourides, Longbottom, Murphy, (2003) στα προς περαιτέρω μελέτη και έρευνα σημεία:

- Σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή και ολοκληρωμένη εφαρμογή της αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης είναι η δυνατότητα μέτρησης της επίδοσής της.

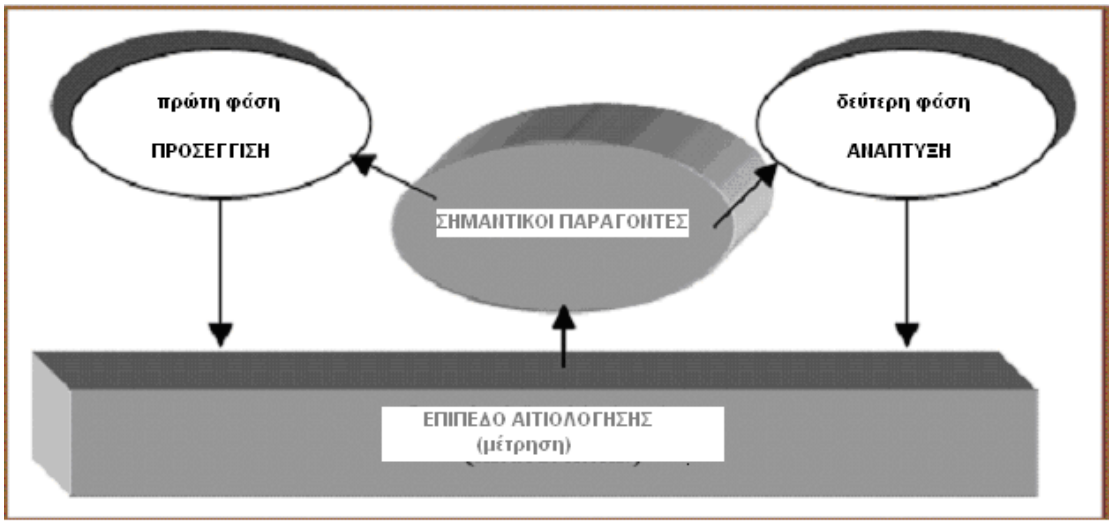
- Παρουσιάζονται γενικότερες δυσκολίες στην αντίληψη και τη μέτρηση, δηλ. στον εντοπισμό ή προσδιορισμό μονάδας μέτρησης του διανοητικού κεφαλαίου.

- Εναλλαγή ποσοτικών ή αριθμητικών στοιχείων μέτρησης καθώς και ποιοτικών μονάδων μέτρησης κρίνονται απαραίτητες.

Στην έρευνα των Chourides, Longbottom, Murphy, (2003), δεν βρέθηκαν καινούρια ουσιαστικά καινούρια στοιχεία, υπό την έννοια καινούριων σημαντικών για την αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης παραγόντων, απλά επιβεβαιώθηκαν αυτοί που είχαν ήδη αναφερθεί κατά καιρούς στο παρελθόν. Τονίζουν το πόσο σημαντικό είναι η ροή των πληροφοριών σε έναν οργανισμό να είναι κανονική και να μην «κολλάει», η τεχνολογική βελτίωση και εκσυγχρονισμός να είναι συνεχής και τέλος να είναι συνεχώς σε θέση ο οργανισμός να αντέχει σε ανταγωνιστικές πιέσεις και κατά προτίμηση να είναι εκείνος που τις ασκεί.

Οι ερευνητές υιοθετούν την άποψη ότι, πρώτα πρέπει να εντοπιστούν οι κατάλληλες μονάδες μέτρησης ώστε να γίνει δυνατή η χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων μέτρησης, με σκοπό την κατασκευή ενός εμπειρικού μοντέλου. Μόνο τότε θα είναι εφικτή η κατασκευή ενός μοντέλου αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης έτσι ώστε και τα αποτελέσματα αξιολόγησης που θα δίνει αυτό, θα είναι αξιόπιστα.

Το εμπειρικό μοντέλο που προτείνουν οι Chourides, Longbottom, Murphy, (2003), βασίζεται μετά από όσα αναφέρθηκαν για τα σημαντικότερα κριτήρια και την μέτρηση αυτών, σε δυο ακόμα παραμέτρους, την προσέγγιση (approach) και η ανάπτυξη (deployment). Η σχέση των παραπάνω εννοιών απεικονίζεται γραφικά στο επόμενο σχήμα:



Σχήμα 25: Εμπειρικό μοντέλο αριστείας της Διαχείριση Γνώσης, Chourides, Longbottom, Murphy, (2003)

5.6.ΤΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΕΙ Η Κ.Μ.Ε

Οι πρακτικές ανάγκες που ικανοποιεί η αριστεία της διαχείρισης γνώσης σε έναν οργανισμό σύμφωνα με τους Hsu and Shen (2005) είναι οι εξής :

- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα (results orientation).
- Διαχείριση βασιζόμενη στα άτομα (people-based management).
- Ομαδική εργασία (teamwork).
- Αρχηγία (leadership).
- Ικανοποίηση του πελάτη (delight the customer).
- Συνεχής βελτίωση-καινοτομία
- Διαχείριση βασιζόμενη σε γεγονότα-δημιουργία κουλτούρας.

Επίσης η αριστεία της διαχείρισης γνώσης σε έναν οργανισμό βοηθά τον μάνατζερ στην αποτελεσματική άσκηση του ρόλου του, δηλαδή την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας που διακρίνει την λειτουργία ενός οργανισμού.

Δηλαδή :

- Στον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων του οργανισμού για προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα.
- Στην οργάνωση και στελέχωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας για την υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης, τα οποία είναι:
    1. Η οργανωτική δομή με τον προσδιορισμό των θέσεων εργασίας.
    2. Ο προσδιορισμός του περιεχομένου εργασίας για κάθε θέση.
    3. Η κατανομή αρμοδιοτήτων για κάθε θέση.
    4. Ο προσδιορισμός των καναλιών επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών θέσεων.
    5. Ο προσδιορισμός του τρόπου λήψης αποφάσεων.
    6. Η στελέχωση των θέσεων με κατάλληλα άτομα.

- Στην άσκηση ελέγχου στον τρόπο εφαρμογής κάθε προγράμματος δράσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

6.1.ΣΤΟΧΟΣ

Μετά την εννοιολογική προσέγγιση της αριστείας της διαχείρισης γνώσης και των υπόλοιπων συναφών εννοιών καθώς και του τρόπου με τον οποίο αλληλεπιδρουν και συνδέονται έχει δημιουργηθεί το κατάλληλο υπόβαθρο ώστε να τεθούν οι πρώτες βάσεις πάνω στις οποίες θα θεμελιωθεί η παρούσα προσέγγιση. Στόχος είναι η ανάπτυξη μιας συστημικής προσέγγισης μοντέλου αξιολόγησης και εκτίμησης της συνεισφοράς της αριστείας της διαχείρισης γνώσης στην αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Μέσα από τον ορισμό της συστημικής προσέγγισης και την αναλυτική γραφική και σημασιολογική της ανάπτυξη θα επιχειρηθεί στη συνέχεια η παραγωγή επιμέρους κριτηρίων μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της εφαρμοστικότητας της αριστείας της διαχείρισης γνώσης, που θα βοηθήσουν τον οργανισμό στη διαξαγωγή της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης (self assessment).

6.2.ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Απαραίτητη προϋπόθεση για την εκκίνηση οποιασδήποτε ενέργειας εξέτασης, λειτουργίας και εφαρμογής της αριστείας της διαχείρισης γνώσης σε έναν οργανισμό είναι η εξακρίβωση ότι ο συγκεκριμένος οργανισμός έχει υιοθετήσει κάποιου είδους φιλοσοφίας **«ba» (**Chouridis et al.,2003**)**, δηλαδή την παραχώρηση ενός κοινού «τόπου» μέσα στον οποίο συντελείτε ορισμός κοινού περιεχομένου και προσπάθεια για παραγωγή γνώσης. Ο «τόπος» αυτός μπορεί να έχει φυσική, εικονική ή πνευματική διάσταση.

Οι πολλαπλοί διαφορετικοί ορισμοί και οι θεωρητικές προσεγγίσεις για τον ορισμό της αριστείας της διαχείρισης γνώσης αλλά και για το τι περικλείει και προϋποθέτει υποδεικνύουν την αρχή της παρούσας προσέγγισης. Αρχικά επομένως εύστοχη κρίνεται η διερεύνηση για το αν υπάρχει εντός του οργανισμού **κοινή αντιμετώπιση** της σημασιολογικής υπόστασης **εννοιών** όπως: γνώση, διαχείριση γνώσης, διαχείριση πληροφορίας, γνωσιακή κληρονομιά, γνωσιακός πλούτος, διάχυση πληροφορίας,

κωδικοποίηση της πληροφορίας, αποτύπωση της πληροφορίας, παραγωγή γνώσης κτλ. ((Marr et.al., 2003**;** Anantatmula et al., 2005). Θεωρείται ότι μια κοινή σημασιολογική αντιμετώπιση των παραπάνω και συναφών εννοιών αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα επιτυχούς εφαρμογής του υπό εφαρμογή συστήματος αριστείας της διαχείρισης γνώσης για έναν οργανισμό. Ωστόσο σε περιπτώσεις όπου λόγω φύσης των οργανισμών ή/και των υπο-τμημάτων και διαδικασιών αυτών παρουσιάζονται διαφορετικές προσεγγίσεις των εννοιών αυτών, γεγονός που σε αρκετές περιπτώσεις μπορεί να είναι και απαραίτητο, σκόπιμη κρίνεται η **αναγνώριση** των επιμέρους **κανόνων** κάτω από τους οποίους συντελείτε ή όχι ο συγκερασμός και το «πάντρεμα» αυτών με θετική ή αρνητική επιρροή στην απόδοση της εταιρίας αντίστοιχα.

Σύμφωνα και με τις προσεγγίσεις οι οποίες έχουν αναλυθεί σε προηγούμενα κεφάλαια έχει ιδιαίτερα επισημανθεί η **μοναδικότητα (**Bhatt, 2005; Chouridis et al.,2003,**)** η οποία πρέπει να χαρακτηρίζει την προσέγγιση εφαρμογής της αριστείας της διαχείρισης γνώσης σε κάθε οργανισμό έτσι ώστε να εκπληρώνεται μια βασική του σκοπιμότητα η ενίσχυση της τάσης του οργανισμού για καινοτομία. Ο εντοπισμός των διακριτών και ίσως μοναδικών χαρακτηριστικών του συστήματος κρίνεται απαραίτητος προκειμένου να αποδοθεί το δακτυλικό αποτύπωμα της φιλοσοφίας της αριστείας της διαχείρισης γνώσης στον εκάστοτε οργανισμό αποδίδοντας κατά συνέπεια με τον καλύτερο τρόπο την οπτική γωνία θεώρησης και αντιμετώπισης εκμετάλλευσης της αριστείας της διαχείρισης γνώσης για την ανάπτυξη του οργανισμού.

Ο άξονας πάνω στον οποίο θα αναπτυχθεί στη συνέχεια η παρούσα προσέγγιση θα είναι τριπλός: **Input (Εισροές), Process (Διαδικασία), Output (Εκροές).**

Στις **εισροές** περιλαμβάνονται :

- Δομή τεχνολογίας
- Τεχνολογία της πληροφορίας (IT).

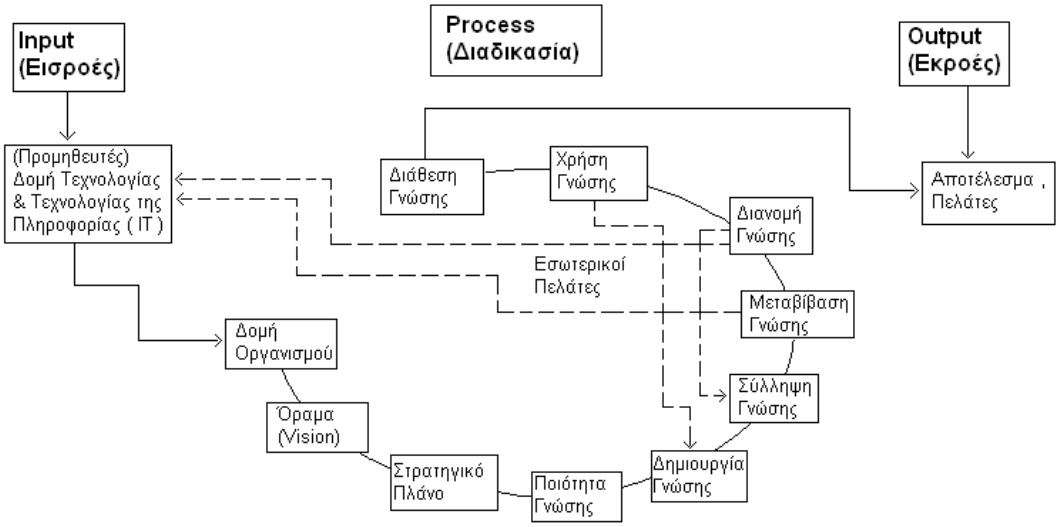
Στις **διαδικασίες** περιλαμβάνονται :

- Δομή οργανισμού.
- Όραμα (Vision).
- Στρατηγικό Πλάνο.
- Ποιότητα γνώσης.
- Δημιουργία γνώσης.
- Σύλληψη γνώσης.
- Μεταβίβαση γνώσης.
- Διανομή γνώσης.
- Χρήση γνώσης.
- Διάθεση γνώσης.

Στις **εκροές** περιλαμβάνονται :

- Αποτελέσματα.
- Πελάτες.

Σχηματικά το μοντέλο θα έχει ως εξής, σχήμα 26 :



Σε συνέχεια γίνετε ανάλυση του κάθε άξονα στο συγκεκριμένο μοντέλο που φαίνεται γραφικά παραπάνω (σχήμα 26).

Όσο αναφορά τις **εισροές** (οι εισροές αποτελούν τους προμηθευτές του συστήματος), παρακάτω αναλύεται κάθε στοιχείο που περιλαμβάνεται σε αυτές.

- Δομή τεχνολογίας : Χωρίζεται σε πέντε επιμέρους στοιχεία, δηλαδή τις πηγές της πληροφορίας (information sources), απεικόνιση της πληροφορίας (information mapping), τη δομή ροής της γνώσης (knowledge flows framework), intelligent agents and network mining, ανταλλαγή γνώσης. (Frank Voehl)

Αναλυτικότερα :

→ Πηγές πληροφορίας (Information sources) :

1. Βιβλία (Books)
2. Ανακοινωθέντα (Bulletin boards)
3. (Distributed search and retrieval)
4. Επίπεδα ελέγχου (Level controls)
5. Περιεχόμενο πολυμέσων (Multimedia content)
6. Επιχειρησιακά δεδομένα (Operational data)
7. Εργαλεία διαχείρισης μελέτης (Project management tools)
8. Παρουσιάσεις - Αναφορές (Reports)
9. Διεκπεραίωση αναφορών (Transaction reports)

→ Αντιστοιχία πληροφορίας (Information mapping):

1. Έλεγχος εισόδου/εξόδου (Check in/out)
2. (Communities of practice)
3. (Distribution channels)
4. Εξωτερικά δίκτυα (External networks)
5. Ανεπίσημες συζητήσεις (Informal discussions)
6. (Metadata)
7. Μοντέλα (Models)
8. Δεδομένα του οργανισμού (Organizational data)
9. Χώρος εναπόθεσης (Repository)

→ Δομή ροής γνώσης (Knowledge flows framework):

1. Εργαλεία συνεργασίας (Collaborative tools)
2. Δεδομένα (Databases)
3. Συζητήσεις (Discussions)
4. Αρχεία συστήματος (File systems)
5. Συστήματα κληροδότησης (Legacy systems)
6. Αλληλογραφία (Messaging)
7. Είσοδοι (Portals)
8. Ιστιοσελίδες και δείκτες (Web sites and pointers)
9. Workflow

→ (Intelligent agent and network mining):

1. (Data and text mining)
2. Ταξινόμηση πληροφορίας (Information classification)
3. Συγκέντρωση και συσσώρευση πληροφορίας (Information clustering and lumping)
4. Ευρετήριο πληροφορίας (Information indexing)
5. (Push/pull agents)
6. Web-farming technologies

→ Ανταλλαγές γνώσης (Knowledge exchanges):

1. (Collaborative annotation)
2. Συσκέψεις (Conferences)
3. (Context addition)
4. (Legacy integration)
5. (Messaging integration)
6. (Platform independence)
7. (Viewing tools)

- Τεχνολογία της πληροφορίας (IT) : Η τεχνολογία της αριστείας της διαχείρισης γνώσης είναι σχεδιασμένη να διαμορφώνει τη συγκεντρωμένη ‘‘σοφία’’ των εργαζομένων ενός οργανισμού. Με την τεχνολογία αυτή, οι εργαζόμενοι μπορούν ελεύθερα να μοιράζονται τις ιδέες τους με τους υπόλοιπους, να δημιουργούν ιδέες και να συγκεντρώνουν εμπειρίες. Η δομή της τεχνολογίας της πληροφορίας έχει δύο προαπαιτούμενα για effective transport, structure access and collaborative management of electronic data, τα οποία είναι (H. James Harrington) :

    1. Messaging and collaboration
    2. Complete intranet

Όσο αναφορά τις **διαδικασίες**, παρακάτω αναλύεται κάθε στοιχείο που περιλαμβάνεται σε αυτές.

- Δομή οργανισμού : Σε έναν οργανισμό που διαθέτει σύστημα διαχείρισης γνώσης, απαραίτητες είναι οι εξής θέσεις εργασίας (Frank Voehl):

    1. Chief knowledge officer
    2. Cultural change agent
    3. Subject matter experts (knowledge analysts)
    4. Knowledge engineer
    5. Knowledge manager
    6. Knowledge steward
    7. Thematic networks
    8. Information technology (IT) support

- Όραμα (Vision) : Απαιτείται σε ένα οργανισμό να υπάρχει ένα όραμα που θα διευκρινίζει το πως ένα σύστημα αριστείας της διαχείρισης γνώσης θα αναπτυχθεί μέσα σε αυτόν στο μέλλον. Δηλαδή ο οργανισμός πρέπει να ‘’επιλέξει’’ μια ξεκάθαρη ‘’προσωπικότητα’’ (personality,culture) βασισμένη στη διαχείριση γνώσης και να ενεργεί έτσι ώστε να προσαρμοστεί σε αυτή, μέσα σε κάποιο καθορισμένο χρονικά διάστημα. (H. James Harrington)

- Στρατηγικό πλάνο : Σε έναν οργανισμό απαιτείται κατανόηση των αναγκών, των υπαρχουσών πόρων και των διαδικασιών των εργασιών. Βάση αυτών καθίσταται αναγκαία η ανάπτυξη ενός στρατηγικού πλάνου που θα περιλαμβάνει περιγραφές (descriptions), κανόνες (rules) και διαδικασίες (processes), έτσι ώστε να υπάρχει : (H. James Harrington)

    1. Developing and maintaining long-term knowledge management standards.
    2. System administration (installing updates and upgrades and troubleshooting).
    3. Data maintenance, reporting processes and procedures for quality assurance and quality control.
    4. Enhancing identification and prioritization.
    5. Report development, validation and rollout.
    6. User rights, roles and responsibilities.
    7. User training programs.
    8. Continuous improvements.

- Ποιότητα γνώσης : Αποτελεί ένα βασικό στοιχείο της αριστείας της διαχείρισης γνώσης. Η ποιότητα γνώσης είναι αποτέλεσμα της διαχείρισης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) και της επιχειρησιακής αριστείας. Οι λόγοι για τους οποίους κρίνεται χρήσιμη η εφαρμογή της ποιότητας γνώσης είναι (Chourides, Longbottom, Murphy) :

    1. Την δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας και περιβάλλοντος.
    2. Μιας ποιοτικώς εξαιρετικής στρατηγικής.
    3. Έμφαση στην ομάδα και την ομαδική εργασία.
    4. Συνεχής βελτίωση.
    5. Ενδυνάμωση.

- Δημιουργία γνώσης : Η δημιουργία πληροφορίας και γνώσης επιτυγχάνεται σε κάθε μέρος, περιλαμβάνοντας και όλους τους τομείς ενός οργανισμού. Η γνώση είναι αποτέλεσμα μιας ατομικής δημιουργικής σκέψης και ενέργειας. Με τη συνεργασία όμως όλων των ατόμων αυξάνεται η διαθεσιμότητα της πληροφορίας και της γνώσης. Η δημιουργία γνώσης επίσης αναφέρεται στην ικανότητα του οργανισμού να αναπτύξει καινοτόμες, χρήσιμες ιδέες και αποτελεσματικές λύσεις. Η δημιουργία γνώσης δεν είναι απαραίτητο να ξεκινήσει από το μηδέν, μπορεί να προκύψει από τις ήδη υπάρχουσες πληροφορίες, την αλληλεπίδραση μεταξύ τους ή την προσέγγισή τους από μια άλλη οπτική γωνία, ή ακόμα και σαν αποτέλεσμα εφαρμοσμένων πειραμάτων. (H. James Harrington and Frank Voehl)

- Σύλληψη γνώσης : Για να γίνει αποτελεσματική σύλληψη γνώσης, πρέπει πρώτα από όλα να εξακριβωθεί (αναγνωριστεί) η γνώση. Αυτό περιλαμβάνει και την ασαφή γνώση (Tacit Knowledge) και την σαφή γνώση (Explicit Knowledge). Για να επιτευχθεί αυτό, ο εκάστοτε οργανισμός πρέπει να εφαρμόσει ειδικές τεχνικές για να εξακριβωθεί το κατά πόσο η ‘’γνώση’’ είναι κατανοητή στα δικά της άτομα, έτσι ώστε να παίρνουν σωστές αποφάσεις που

οδηγούν σε κερδοφόρα αποτελέσματα για τον οργανισμό. (H. James Harrington and Frank Voehl)

- Μεταβίβαση γνώσης : Για την μεταβίβαση γνώσης, πρέπει η πληροφορία να μετασχηματιστεί σε ένα πρότυπο σχέδιο, το οποίο θα μπορεί να προσεγγιστεί από τα άτομα του οργανισμού. Σε αυτή τη φάση περιλαμβάνεται η οργάνωση της γνώσης με σκοπό την εύκολη κατανόηση της από τα άτομα του οργανισμού. Οι τρόποι παρουσίασης (κωδικοποίηση) των δεδομένων, των πληροφοριών και κατ'επέκταση της γνώσης μπορεί να είναι διαφορετικοί, ανάλογα με τον τομέα του οργανισμού στον οποίο παρουσιάζονται, με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται δυσκολίες στον εντοπισμό και την αναγνώριση τους. (H. James Harrington and Frank Voehl)

- Διανομή γνώσης : Η διανομή γνώσης αναφέρεται στο ''μοίρασμα'' της γνώσης που ήδη υπάρχει ή έχει αποκτηθεί. Η διανομή γνώσης επιτυγχάνεται με την αλληλεπίδραση των τεχνολογιών, των τεχνικών και του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Η κατακόρυφη διανομή γνώσης, δηλαδή από τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού προς τους εργαζόμενους, αποδεικνύεται ως μη εποικοδομητική. Αντίθετα, η οριζόντια (μεταξύ των εργαζομένων) διανομή γνώσης, με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) ή intranet ή τηλέφωνο ή συμβούλια ή virtual chat rooms, επιτρέπει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ του προσωπικού διαφόρων τμημάτων του οργανισμού, τις συζητήσεις και την ερμηνεία των πληροφοριών από διαφορετικές οπτικές γωνίες, αυξάνοντας έμμεσα τις δυνατότητες επανεξέτασης της εγκυρότητας της γνώσης. Αυτή η φάση είναι η σημαντικότερη για τον κύκλο ζωής του Knowledge Management Excellence. Γι'αυτό τα άτομα του οργανισμού δεν πρέπει να φοβούνται να μοιράζονται τη γνώση, με πρόφαση ότι θα χάσουν το προσωπικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (H. James Harrington and Frank Voehl)

- Χρήση γνώσης : Σε αυτή τη φάση το σύστημα αριστείας της διαχείρισης γνώσης (Knowledge Management System) ανταμείβεται. Η διανομή παλιών εμπειριών και άλλων τύπων γνώσης βοηθάει στην αποτροπή σφαλμάτων και δημιουργεί καινούριες και καλύτερες απαντήσεις στις ευκαιρίες (κατάλληλες περιστάσεις) του οργανισμού. Επίσης μέσα από αυτή τη φάση, η νέα ‘’γνώση’’ που δημιουργείται, τροφοδοτεί τη φάση 1 που αναπτύχθηκε προηγουμένως. (H. James Harrington and Frank Voehl)

- Διάθεση γνώσης : Καθώς καινούριες ιδέες δημιουργούνται, αναπτύσσονται καλύτεροι τρόποι εργασίας και επίσης οι πρακτικές αλλάζουν. Είναι σημαντικό σε ένα σύστημα αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης να γίνεται εκκαθάριση των ξεπερασμένων πληροφοριών και των παλιών τεχνικών. Αυτή η εκκαθάριση όμως δεν πρέπει να γίνεται ανεξέλεγκτα, γιατί τα ιστορικά δεδομένα (στοιχεία) όπου είναι πολύ πολύτιμα, με τις νέες προσεγγίσεις αποδεικνύονται εσφαλμένα. (H. James Harrington and Frank Voehl)

Όσο αναφορά τις **εκροές** παρακάτω αναλύεται κάθε στοιχείο που περιλαμβάνεται σε αυτές.

- Αποτελέσματα : Τα αποτελέσματα που θα έχει ένας οργανισμός εφαρμόζοντας το σύστημα αριστείας της διαχείρισης γνώσης, χωρίζονται σε τρεις διαφορετικούς τομείς, στα αποτελέσματα στην κοινωνία, στα αποτελέσματα στο ανθρώπινο δυναμικό και στο key performance.

→ Αποτελέσματα στην κοινωνία : Οι κύριοι άξονες εφαρμογής της αριστείας της διαχείρισης γνώσης προβάλλουν γύρω από την συμμετοχή και την πληροφόρηση. Το κοινωνικό σύνολο σε γενικές γραμμές έχει απαίτηση από έναν οργανισμό να ακολουθεί πολιτικές που θα προάγουν το κοινωνικό συμφέρον, που θα εκφράζουν τις πεποιθήσεις του, τις αρχές και τους θεσμούς που διέπουν την εκάστοτε κοινωνία και που θα λειτουργούν υπό συνθήκες φιλικές προς το περιβάλλον διασφαλίζοντας παράλληλα και τις κατάλληλες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας για το προσωπικό

του (τήρηση κανόνων και νόμων). Δεν είναι τυχαίο ότι έλεγχοι διεξάγονται από αρμόδιες υπηρεσίες για την τήρηση των ανώτερων.

Σε αυτά τα πλαίσια πρέπει η παροχή πληροφορίας σχετικά με τους κανονισμούς, τη νομοθεσία να είναι δεδομένη, ενώ άμεση θα πρέπει να είναι η συνεργασία και η επικοινωνία με τους αρμόδιους κρατικούς και μη φορείς. Τέλος η εταιρίες οφείλουν να δημοσιοποιούν μέρη τον οικονομικών τους στοιχείων, την πρόοδο τους κτλ. Dilip Bhatt (www.e**knowledge**center.com/articles/1010/1010.htm)

→ Αποτελέσματα στο ανθρώπινο δυναμικό : Στις νέες συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος η βάση της δύναμης των μάνατζερ είναι το σχετικό, αναφορικό επίπεδο γνώσης τους. Ο ρόλος τους αλλάζει και τώρα πια καλούνται όχι πλέον να επιτηρούν τους κατώτερους σε ιεραρχία οργανισμού αλλά να τους υποστηρίζουν ως συναδέλφους.

Σε κάθε οργανισμό πέρα από τις παραδοσιακές δραστηριότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων νέα έμφαση πρέπει να δοθεί σε μετρήσεις ικανότητας και επάρκειας χρησιμοτήτων, της προστιθέμενης αξίας, της διάχυσης και διάδοσης της γνώσης, του προφίλ των πελατών και των συμπεριφορών του προσωπικού. Οι νέες μετρήσεις μπορούν να περιλαμβάνουν στοιχεία όπως: νέες προτεινόμενες ιδέες, βελτιώσεις σε διαδικασίες, υπηρεσίες και προϊόντα εξαιτίας παρεμβολών από το προσωπικό, διάδοση πληροφορίας και αποκτηθείσες ικανότητες.

Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η παραχώρηση δυνατοτήτων και παράθεσης ιδεών του προσωπικού σε ζητήματα τα οποία μπορούν να ξεφεύγουν και από τα στενά ορισμένα πλαίσια του τμήματος ή κλάδου στον οποίο υπάγονται. π.χ. θα μπορούσε ο δημιουργός ενός νέου προϊόντος να συμμετέχει και στην κατάστρωση της διαφημιστικής καμπάνιας αυτού. Όλοι θα πρέπει να παίζουν ένα πόλο στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ενώ θα πρέπει να παρέχονται όλοι οι απαραίτητοι πόροι και τα μέσα για την περαιτέρω ανάπτυξη μιας ιδέας. Επιπλέον θα πρέπει το προσωπικό να μην έχει κανένα ενδοιασμό να εκφράσει και να προτείνει νέα σχέδια στο μάνατζερ του και επίσης τέτοιες ενέργειες να υποστηρίζονται και να προωθούνται κατάλληλα. Dilip Bhatt (www.e**knowledge**center.com/articles/1010/1010.htm)

→ Key performance: Όπως έχει ήδη προαναφερθεί κατά τις μετρήσεις της απόδοσης ενός οργανισμού ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην εκτίμηση νέων δεικτών σχετικούς με τους πελάτες τις διαδικασίες το ανθρώπινο δυναμικό, τις τεχνολογίες ξεφεύγοντας από τα στενά πλαίσια υπολογισμού των οικονομικών μεγεθών.

- Πελάτες : Μια από τις απαιτήσεις οι οποίες προέρχονται από την αριστεία της διαχείρισης γνώσης είναι πέρα από το οικονομικά στοιχεία τα οποία μαρτυρούν την αποδοτική η μη πορεία μιας επιχείρησης να λαμβάνονται υπόψη και άλλοι δείκτες από τους οποίους είναι δυνατό να υποδεικνύεται η επιτυχημένη πορεία της.

Σε ένα γνωσεοκεντρικό οργανισμό ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στην συγκέντρωση πληροφορίας από τον πελάτη αλλά και από άλλους συνεργάτες και η εκμετάλλευση αυτής προκειμένου να υποστηρίξουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία παρουσιάζονται υποσχόμενα. Οι πελάτες μπορούν να φέρουν πέρα από υλικό εισόδημα σε ένα οργανισμό και άυλο όπως είναι νέες ιδέες και να μεταφέρουν τις ανάγκες τις αγοράς καθιερώνοντας μια αμφίδρομη ανταλλαγή πληροφορίας μεταξύ αυτών και μιας επιχείρησης.

Σημαντικό βήμα προς τη δέσμευση μιας πολιτικής η οποία θέλει να χαρακτηρίζεται ως γνωσεοκεντρική αποτελεί η προσπάθεια για υπολογισμό και εκτίμηση όλων αυτών των αφηρημένων ενεργητικών στοιχείων ενός οργανισμού καθώς και η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους να συνδιαλλάσσονται έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η διάδοση ιδεών και οι ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.

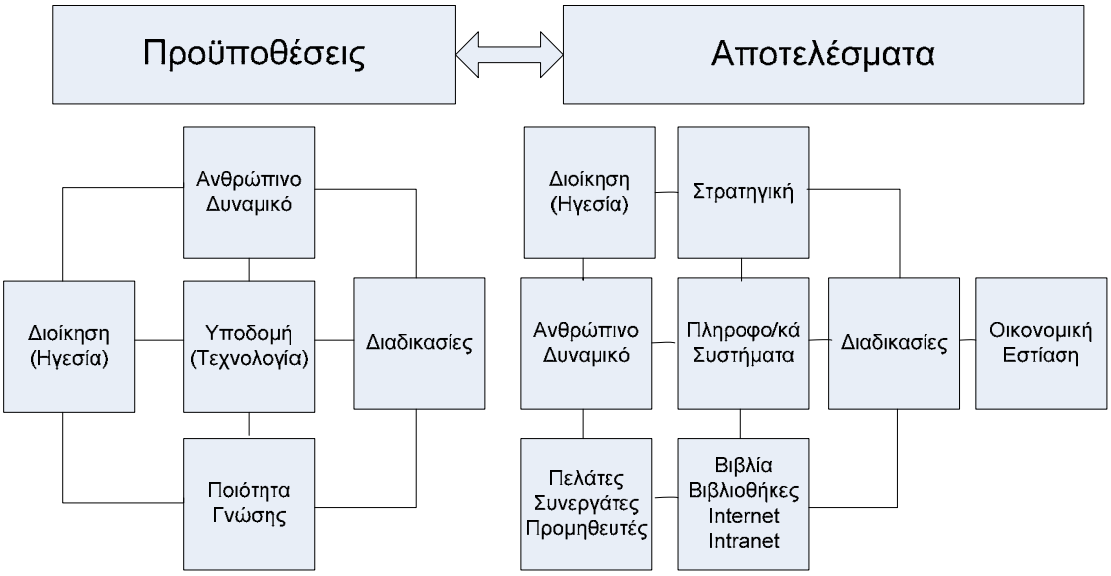
Οι γνωσεοκεντρικοί οργανισμοί θα πρέπει όμως πέρα από την εκμετάλλευση λεπτομερούς πληροφορίας από τους πελάτες να προβαίνουν σε ενέργειες π.χ. επιτόπιες επισκέψεις, παρατήρηση χρήσεως προϊόντων μέσα από τις οποίες θα διασταυρώνεται η πληροφορία αυτή. Επιπλέον έρευνες ικανοποίησης πελατών μπορούν να λειτουργήσουν ως υποστηρικτικά εργαλεία για άντληση πληροφορίας σε συνδυασμό με την πολιτική της διοίκησης ποιότητας.
Dilip Bhatt (www.e**knowledge**center.com/articles/1010/1010.htm)

6.3.ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Σύμφωνα με εφαρμογές αριστείας της διαχείρισης γνώσης σε διάφορα μοντέλα ποιότητας, κρίσεις, παρατηρήσεις πάνω στα καταγεγραμμένα στοιχεία, έγινε προσπάθεια για απόδοση θεωρητικού πλαισίου κριτηρίων. Τα σημαντικότερα κριτήρια που απαιτούνται για την αριστεία σε ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης ενός οργανισμού είναι : η συνεχής βελτίωση του οργανισμού, μέσω των χρηστών της γνώσης και η ενίσχυση της διανομής (share) της γνώσης ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού.

Ακολούθως αναγράφονται κρίσιμα κριτήρια για γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη εφαρμογή και διανομή της γνώσης σε έναν οργανισμό, έτσι ώστε να υπάρχει πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Τα κριτήρια αυτά ταξινομήθηκαν σε πέντε κατηγορίες κριτηρίων και περιλαμβάνονται στις προϋποθέσεις, οι οποίες είναι Διοίκηση (Ηγεσία), Ποιότητα γνώσης, Υποδομή (Τεχνολογία), Ανθρώπινο δυναμικό και Διαδικασίες. (H. James Harrington and Frank Voehl).

Σημαντικό ρόλο σε ένα σύστημα αριστείας της διαχείρισης γνώσης καταλαμβάνει ο τρόπος με τον οποίο θα μετρήσουμε ποσοτικά την αριστεία της διαχείρισης γνώσης (Knowledge Management Measurement). Ακολούθως αναφέρονται ποσοτικά κριτήρια όπου περιλαμβάνονται στα αποτελέσματα, τα οποία χωρίζονται σε επτά κατηγορίες, σε ηγεσία, σε ανθρώπινο δυναμικό, σε πελάτες-συνεργάτες-προμηθευτές, σε στρατηγική, σε πληροφοριακά συστήματα, σε βιβλία-βιβλιοθήκες-Internet-Intranet, σε διαδικασίες και σε οικονομική εστίαση.



Αναλυτικότερα στις **προϋποθέσεις** σε κάθε κριτήριο περιλαμβάνονται και υποκριτήρια, τα οποία είναι :

- Διοίκηση (Ηγεσία) (H. James Harrington and Frank Voehl)

→ Ύπαρξη κορυφαίας ηγεσίας στη διαχείριση (management) ενός οργανισμού και δέσμευση αυτής (commitment).

→ Ύπαρξη ηγεσίας και υπεράσπισης σε ένα σύστημα αριστείας της διαχείρισης γνώσης (knowledge management system).

→ Να υπάρχει ηγεσία στην γνώση (knowledge leadership).

→ Ύπαρξη ενός διοικητικού προϊσταμένου για τη γνώση (Chief knowledge Officer).

→ Επίβλεψη στο σχεδιασμό, στοιχειοθέτηση και εκτέλεση των στρατηγικών που σχετίζονται με την εξέλιξη (process) της διανομής της γνώσης.

→ Ύπαρξη ξεκάθαρου σκοπού και διαλέκτου σε έναν οργανισμό.

→ Επιβλητικό (compelling) όραμα (vision) και αρχιτεκτονική (architecture) σε έναν οργανισμό.

→ Δημιουργία και διανομή κινήτρου στα μέλη ενός οργανισμού.

→Παροχή κινήτρου στα μέλη ενός οργανισμού, με σκοπό την ύπαρξη διανομής της γνώσης (share knowledge).

- Ποιότητα γνώσης (H. James Harrington and Frank Voehl)

→ Τυποποιημένη (standard) και εύκαμπτη (flexible) δομή της γνώσης.

→ Αποτελεσματική ανάκτηση (retrieval), χρήση και διασφάλιση ποιότητας της γνώσης.

→ Δημιουργική γνώση.

→ Τα προσόντα (ατού) της γνώσης πρέπει να 'γαλουχηθούν', να διατηρηθούν και να χρησιμοποιηθούν στη μεγαλύτερη πιθανή έκτασή τους.

→ Η γνώση σε έναν οργανισμό να διατηρείται ευκολονόητη.

- Υποδομή (Τεχνολογία) (H. James Harrington and Frank Voehl)

→ Οι οντολογίες (ontologies) γνώσης και οι αποθήκες (repositories) γνώσης, να χρησιμεύουν ως οι οργανωτικές μνήμες (organizational memories) με στόχο την εμπειρία-ικανότητα (in core competencies).

→ Ύπαρξη κατάλληλης δομής σε έναν οργανισμό.

→ Ύπαρξη τεχνολογίας και δικτύου (network).

→ Ύπαρξη τεχνικής δομής στον οργανισμό (technical infrastructure).

→ Ύπαρξη πολλαπλών εναλλακτικών για τη μεταβίβαση της γνώσης στα μέλη του οργανισμού (knowledge transfer).

→ Ύπαρξη κατάλληλων ορίων για τη βάση (bottom-line) των μετρήσεων (measurements).

- Ανθρώπινο Δυναμικό (H. James Harrington and Frank Voehl)

→ Ομαδική εργασία (συνεργασία) μεταξύ των μελών ενός οργανισμού.

→ Ύπαρξη πνευματικής περιέργειας (intellectual curiosity) στα μέλη ενός οργανισμού.

→ Ύπαρξη εξειδικευμένων και πληροφορημένων ομάδων στο περιβάλλον ενός οργανισμού.

→ Ανάμιξη (involvement) των μελών ενός οργανισμού.

→ Ύπαρξη διαθεσιμότητας σε συνεργάτες σε έναν οργανισμό.

→ Να επιτυγχάνεται δέσμευση (commitment) μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης.

- Διαδικασίες (H. James Harrington and Frank Voehl)

→ Ύπαρξη Οργανωσιακής Διαχείρισης Αλλαγών (Organizational Change Management).

→ Διανομή γνώσης σε έναν οργανισμό.

→ Ύπαρξη συνεχούς μάθησης (continuous learning).

→ Ύπαρξη συνδέσμου μεταξύ της οικονομικής απόδοσης και των επαγγελματικών καθηκόντων.

→ Ύπαρξη συνεχούς εκπαίδευσης των μελών ενός οργανισμού.

→ Κάλυψη των οργανικών αναγκών (σε έναν οργανισμό).

→ Οι υπάρχουσες διαδικασίες (εξελίξεις) να χρησιμοποιούνται για να βοηθούν τις επόμενες.

→ Διατήρηση ανοικτών γραμμών επικοινωνίας σε έναν οργανισμό.

→ Ανεύρεση των κατάλληλων μελών και δεδομένων στον οργανισμό.

→ Συνδυασμός των θεμάτων για τη διαχείριση της γνώσης, με τα θέματα της καθημερινής εργασίας σε έναν οργανισμό και η ενσωμάτωση αυτών στις καθημερινές εργασιακές δραστηριότητες.

Αναλυτικότερα στα **αποτελέσματα** σε κάθε κριτήριο περιλαμβάνονται και υποκριτήρια, τα οποία είναι :

- Ηγεσία (Gray 2002)

1. Αριθμός ηγετικών/διευθυντικών στελεχών(Gray 2002)
2. Ποσοστόηγετικών/διευθυντικώνστελεχών/συνολικούς εργαζόμενους(Gray 2002)
3. Χρόνος (ώρες) ενασχόλησης ηγετικών/διευθυντικών στελεχών με λοιπό προσωπικό για καθοδήγηση και παροχή γνώσης. (Gray 2002)
4. Χρόνοςεκπαίδευσηςηγετικών/διευθυντικών στελεχών(Gray 2002)
5. Κονδύλια για συνεχή εκπαίδευση ηγετικών /διευθυντικών στελεχών/προϋπολογισμού.(Gray 2002)

- Ανθρώπινο δυναμικό (Gray 2002)

1. Κόστος μαθημάτων εκπαίδευσης ανά έτος, τομέα και τζίρο οργανισμού / προϋπολογισμό. (Gray 2002)
2. Αριθμός διενεργούμενων ερευνών εντοπισμού ειδικών δεξιοτήτων, ικανοτήτων του προσωπικού (τεστ). Τεστ δεξιοτήτων / έτος. (Gray 2002)
3. Ποσοστό κατοχύρωσης βραβείων, προτύπων, πιστοποιητικών από τον οργανισμό σε σχέση με το συνολικό δυνατό πλήθος που μπορεί να αποκτήσει ο οργανισμός. (Gray 2002)

- Πελάτες-συνεργάτες-προμηθευτές (Gray 2002, Leif Edvinsson of Skandia and Michael Malone of MIT.)

1. Συχνότητα επικοινωνίας με τον οργανισμό(Gray 2002)
2. Μερίδιο αγοράς.
3. Αριθμός πελατών.
4. Ετήσιες πωλήσεις/πελάτης
5. Πελάτες που χάνονται.
6. Μέση διάρκεια της σχέσης πελατών.
7. Μέσο μέγεθος πελατών.
8. Εκτίμηση πελατών.
9. Επισκέψεις πελατών στην επιχείρηση και ο αριθμός προσβάσεων στον ιστοσελίδα της επιχείρησης.
10. Ημέρες επισκεπτόμενων πελατών.
11. Πελάτες/υπάλληλοι
12. Εισόδημα που παράγει το προσωπικό.
13. Μέσος χρόνος από την επαφή πελατών για πραγματοποίηση πωλήσεων.
14. Ratio of sales contacts to sales closed.
15. Ικανοποιημένος δείκτης πελατών (e.g. customer contact/support/service through electronic means, number of items of merchandise returned, number of refunds made, etc.).

16. IT επένδυση/πωλητής (και ίσως δολάρια που χρησιμοποιούνται στις διαφημίσεις και την αποτελεσματικότητά τους).
17. IT επένδυση/υπηρεσία και υπάλληλος υποστήριξης.
18. IT βασική εκπαίδευση των πελατών.
19. Υποστήριξη δαπάνη/πελάτης
20. Υπηρεσία expense/customer/year.
21. Υπηρεσία expense/customer/contact.

- Στρατηγική (Roos et al. (1998))

1. Ποσοστό της επιχείρησης προμηθευτών/πελατών που αποτελείται.
2. Μήκος της σχέσης (relationship).
3. Δείκτης ικανοποίησης συνεργατών.
4. Διατήρηση πελατών.
5. Διοικητικά έξοδα/συνολικά εισοδήματα.
6. Εισοδήματα από patents/software/data/databases/etc.
7. Διαδικασίες που ολοκληρώνονται χωρίς λάθος.
8. Χρόνοι κύκλων/διαδικασίας.
9. Ποσοστό της επιχείρησης από τα νέα προϊόντα.
10. Προσπάθειες κατάρτισης - δαπάνη/υπάλληλος, ώρες/υπάλληλος
11. Δαπάνες ανανέωσης/έξοδα λειτουργίας.
12. Νέα Patents/software/etc, που αρχειοθετούνται.
13. Υπολογιστές/υπάλληλος
14. Επένδυση στην I.T (information technology).

- Πληροφοριακά συστήματα (Gray 2002,Steinruck 2006)

1. Αριθμός χρησιμοποιούμενων πληροφοριακών συστημάτων(Gray 2002)
2. Ώρες χρήσης πληροφοριακών συστημάτων / εργαζόμενο / πελάτες / προμηθευτές / συνεργάτες (Gray 2002)
3. Χρόνος για συλλογή και κοινοποίηση διάχυση πληροφορίας (Gray 2002)
4. % προϋπολογισμού για χρήση λειτουργία, συντήρηση πληροφοριακών συστημάτων(Gray 2002)
5. Αριθμός Συστημάτων Υποστήριξης Αποφάσεων / κλάδο, τομέα(Gray 2002)
6. Ώρες χρήσης ΣΥΑ / εργαζόμενο(Gray 2002)
7. Ώρες χρήσης κοινού τόπου επικοινωνίας (community of practice) / εργαζόμενο(Gray 2002,Steinruck 2006)
8. Ποσοστό διαδικασιών που αυτοματοποιούνται μέσω δικτύων(Gray 2002)
9. Αριθμός τεχνικών πληροφοριακών συστημάτων (knowledge-based συστήματα, data mining, τεχνητή νοημοσύνη κτλ) (Gray 2002,Steinruck 2006)
10. % επικαιροποιημένων συστημάτων με τελευταίες τεχνολογίες (ανά κλάδο) (Gray 2002)
11. % προϋπολογισμού για εκπαίδευση εμπλεκομένων στις νέες τεχνολογίες(Gray 2002)

- Βιβλία-βιβλιοθήκες-Internet-Intranet (Gray2002,Steinruck)

1. Αριθμός βιβλιοθηκών, βιβλίων(Gray 2002)
2. Ώρες χρήσης βιβλιοθηκών, βιβλίων /εργαζόμενο(Gray)
3. Αριθμός βάσεων δεδομένων(Gray 2002)
4. Ώρες χρήσης βάσεων δεδομένων / εργαζόμενο(Gray)
5. Αριθμός παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω internet(Gray)
6. Ώρες χρήσης παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω internet / πελάτη / προμηθευτή / συνεργάτη κτλ(Gray)
7. Αριθμός παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω intranet(Gray)

8. Ώρες χρήσης υπηρεσιών μέσω intranet / εργαζόμενο(Gray)
9. Αριθμός χρήσης μαθημάτων ηλεκτρονικής εκπαίδευσης(Gray)
10. Ώρες χρήσης μαθημάτων ηλεκτρονικής εκπαίδευσης / εργαζόμενο(Gray)

- Διαδικασίες (Gray 2002,Bhatt 2000,Vijay 2002)

1. Αριθμός εργασιών/ εργαζόμενο(Gray 2002)
2. Αριθμό νέων προϊόντων / έτος(Gray 2002)
3. Αριθμός νεοεισαχθέντων διαδικασιών / έτος(Gray 2002)
4. Αριθμός κατοχυρώσεων διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, «πατέντες» / έτος(Gray 2002)
5. Συχνότητα ελέγχων για εξασφάλιση συνέπειας και εγκυρότητας γνώσης/ πληροφορίας (Gray 2002)
6. % προϋπολογισμού για διασφάλιση μέσων και πόρων (Gray 2002)
7. Αριθμός εργαλείων αναζήτησης, εύρεσης, διάδοσης, προώθησης, δημοσιοποίησης και επικαιροποίησης της γνώσης και πληροφορίας(Gray 2002)
8. Έλεγχοι / έτος για καταγραφή νέων απαιτήσεων σε καινοτόμες διεργασίες(Gray 2002)
9. Έλεγχοι / έτος για την καταγραφή απόδοσης ενός οργανισμού

Αριθμός ερωτηματολογίων σχετικά με την πολιτική του οργανισμού(Gray 2002)

10.Αριθμός διαδικασιών καταγραφής καινοτόμων ιδεών και προτάσεων προσωπικού(Gray 2002)

11.Αριθμός επιπλέον τίτλων διπλωμάτων περαιτέρω εξειδίκευσης/ έτος(Gray 2002)

12.Αριθμός διεργασιών προώθησης της επιχειρηματικής νοημοσύνης

13.Αριθμός ενημερωτικών καμπανιών(Gray 2002)

- Οικονομική εστίαση (Leif Edvinsson of Skandia and Michael Malone of MIT.)

1. Συνολικά προτερήματα/υπάλληλος
2. Εισοδήματα/συνολικά προτερήματα.
3. Κέρδη/συνολικά προτερήματα.
4. Εισοδήματα ως αποτέλεσμα των νέων επιχειρησιακών διαδικασιών.
5. Εισοδήματα/υπάλληλος
6. Χρόνος πελατών/συμμετοχή υπαλλήλων.
7. Κέρδη/υπάλληλος
8. Χαμένα επιχειρησιακά εισοδήματα έναντι του μέσου όρου αγοράς.
9. Αγοραστική αξία.
10. Επιστροφή στην καθαρή αξία προτερημάτων.
11. Επιστροφή στο καθαρό προτέρημα ως αποτέλεσμα των νέων επιχειρησιακών διαδικασιών.
12. Προστιθέμενη αξία/υπάλληλος
13. Υπάλληλοι προστιθέμενης αξίας/Ι.Τ.
14. Επενδύσεις στην Ι.Τ.
15. Προστιθέμενη αξία/πελάτης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, η Αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα συζητήσεων που αφορούν την Διοίκηση Επιχειρήσεων, καθώς σε ακαδημαϊκό χώρο οι έρευνες που πραγματοποιούνται για την κατανόηση και την ανάπτυξη μοντέλων εφαρμογής αυτής, αυξάνουν ανά το χρόνο και τα αποτελέσματα των ερευνών είναι ιδιαίτερα θετικά και πολλά υποσχόμενα στην περαιτέρω εξέλιξή τους.

Όπως προαναφέρθηκε, η Αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης αποτελείται από τις διαδικασίες εκείνες, οι οποίες διευκολύνουν την εφαρμογή και την ανάπτυξη της γνώσης του εκάστοτε οργανισμού, στοχεύοντας στην ανάπτυξη και στην διατήρηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος (εντός του οργανισμού και απέναντι στους υπόλοιπους οργανισμούς), καθώς και στην επίτευξη της καινοτομίας. Έχει γίνει πλέον αντιληπτό, ότι οι παράγοντες που οδηγούν τελικά έναν οργανισμό σε αριστεία, κατοχυρώνονται τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο και μακροπρόθεσμα με την συνεχή υλοποίηση προγραμμάτων Αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης.

Από την αρθογραφία που μελετήθηκε για την σύνταξη της παρούσης εργασίας, προέκυψε ότι, οι ηγετικοί οργανισμοί θεωρούν περισσότερο το διανοητικό τους και λιγότερο το οικονομικό τους κεφάλαιο, ως το περιουσιακό εκείνο στοιχείο με τη μεγαλύτερη στρατηγική σημασία για την εδραίωσή τους στον επιχειρησιακό χώρο.

Εφαρμόστηκαν προγράμματα αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης, σε διάφορους τομείς των οργανισμών και μελετήθηκαν τα αποτελέσματα που προέκυψαν. Πραγματοποιήθηκε αναζήτηση και μελέτη, κυρίως σε ξένη και επικαιροποιημένη αρθογραφία, των κριτηρίων γνωστών μοντέλων αριστείας όπως, το μοντέλο Αριστείας το οποίο προτείνεται από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (EFQM), το μοντέλο αριστείας του Baldridge, το μοντέλο 2006 Quality Award.

Στην συνέχεια, παρουσιάστηκε ένα σύστημα αριστείας της διαχείρισης γνώσης, το οποίο αναλύθηκε γραφικά. Ο άξονας πάνω στον οποίο αναπτύχθηκε η παρούσα προσέγγιση είναι τριπλός: **Input (Εισροές), Process (Διαδικασία), Output (Εκροές)**. Βάση αυτού του συστήματος αριστείας της διαχείρισης γνώσης

καταγράφτηκαν κριτήρια επίτευξης της αριστείας στη Διαχείριση Γνώσης. Κρίθηκε ότι, οι βασικοί τομείς αναγνώρισης **κριτηρίων** συνοψίζονται συνολικά σε πέντε κατηγορίες (προϋποθέσεις) κριτηρίων και υποκριτηρίων, οι οποίες είναι **Διοίκηση (Ηγεσία), Ποιότητα γνώσης, Υποδομή (Τεχνολογία), Ανθρώπινο δυναμικό και Διαδικασίες.**

Στο τέλος αναφέρονται **ποσοτικά κριτήρια (αποτελέσματα)** (Knowledge Management Excellence Measurement) τα οποία χωρίζονται σε επτά κατηγορίες, **σε ηγεσία, σε ανθρώπινο δυναμικό, σε πελάτες-συνεργάτες-προμηθευτές, σε στρατηγική, σε πληροφοριακά συστήματα, σε βιβλία-βιβλιοθήκες-Internet-Intranet, σε διαδικασίες και σε οικονομική εστίαση.**

Πρακτική εφαρμογή των ευρεθέντων κριτηρίων, θα έδινε αποτελέσματα, τα οποία θα βοηθούσαν ίσως στην αναπροσαρμογή των υπαρχόντων κριτηρίων, καθώς και στον προσδιορισμό πιθανών, νέων, εξειδικευμένων (ανάλογα με την φύση του οργανισμού στον οποίο εφαρμόζονται τα προγράμματα) κριτηρίων. Το μέλλον επιφυλλάσει σίγουρα πολλές εκπλήξεις σε ότι αφορά την πολλά υποσχόμενη φιλοσοφία της Αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης.

7.1.ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Η Αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης αποτελείται από επιμέρους διαδικασίες, οι οποίες διευκολύνουν την εφαρμογή και την ανάπτυξη της γνώσης που «κατέχει» ο εκάστοτε οργανισμός, στοχεύοντας στην ανάπτυξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος. Αποτέλεσε το σημαντικότερο θέμα των συζητήσεων όσον αφορά τη Διοίκηση των Επιχειρήσεων το 2002, όπως δηλώνουν οι διοργανωτές διεθνών συνεδρίων (Marr and Spender, 2004).

Η Αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας (εντός και εκτός οργανισμού), δύο παράγοντες με ιδιαίτερη βαρύτητα τόσο για την ύπαρξη, όσο και για εδραίωση ενός οργανισμού στο μακροπρόθεσμο μέλλον. Πάνω από τα 4/5 των ηγετικών οργανισμών στην Ευρώπη και στην Αμερική, εφαρμόζουν προγράμματα Αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης και θεωρούν περισσότερο τη γνώση και λιγότερο το κεφάλαιο ως το περιουσιακό εκείνο στοιχείο με τη μεγαλύτερη στρατηγική σημασία.

Τα προγράμματα Αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης, είναι δυνατόν να εφαρμοστούν σε διάφορους τομείς ενός οργανισμού. Οι δυσκολίες που παρουσιάζονται όμως κατά την εφαρμογή τους είναι αρκετές, καθώς γεννιούνται ποικίλοι προβληματισμοί, οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με την Γνώση, τον ορισμό της, την κωδικοποίησή της και την χωροθέτησή της και κατ' επέκταση και την μέτρηση αυτής (πχ δεν είναι εφικτή η έρευνα αγοράς).

Πέρα από τους διαφορετικούς ορισμούς (σε θεωρητικό επίπεδο) που δίδονται κατά καιρούς για την Γνώση, παρουσιάζονται επιπλέον πρακτικές δυσκολίες που αφορούν τόσο την αναγνώριση όσο και αξιολόγηση του διανοητικού κεφαλαίου των οργανισμών. Ενδεικτικά αναφέρονται μεταξύ άλλων, ο προσδιορισμός του τι ακριβώς γνωρίζουν τα στελέχη (ηγετικά και μη) ενός οργανισμού, η πιθανή ύπαρξη κάποιας γενικότερης στρατηγικής της Γνώσης, η ύπαρξη ή εδραίωση της απαραίτητης δομής και του συστήματος χωροθέτησης της Αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης, η πραγματοποίηση αποτελεσματικής απόκτησης, αποθήκευσης, δημιουργίας, διάχυσης και τέλος χρήσης - εφαρμογής της γνώσης, καθώς και πλήθος συνεπαγόμενων από τα παραπάνω, ερωτήσεων.

Τα τελευταία πέντε χρόνια γίνονται προσπάθειες (σε ακαδημαϊκό και επιχειρησιακό επίπεδο) ανάπτυξης μεθοδολογιών και εργαλείων εφαρμογής της Αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης. Επικεντρώνονται οι παραπάνω προσπάθειες, στην κατανόηση του ΠΩΣ η εφαρμογή της Αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης είναι δυνατόν να επιδράσει στην επίτευξη της αριστείας ενός οργανισμού και επιπλέον στην κατανόηση και την αξιολόγηση του υποσχόμενου κέρδους (οικονομικού και μη) που αποφέρει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα στον οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

8.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

2006 HKMA Quality Award - Item Notes for Judging Criteria web page, http://www.hkma.org.hk/qa/aw_criteria_1.htm.

Alavi, M. & Leidner, D. E., (2001), *"Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues."*, 25(1), pp. 107–136, MIS Quarterly.

Bhatt, D., (2001), *"EFQM-Excellence model and Knowledge management implications",* available at: http://www.eknowledgecenter.com.

Bhatt, D., (2001), *"Knowledge management in organisations: examing the interaction between technologies, techniques and people"*, Vol.5, No.1, pp.68-75, Journal of knowledge management.

Carlucci, D., Marr B., Schiuma, G., (2004), *"The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance."* Vol. 27, Nos. 6/7, 2004 575, Int. J. Technology Management.

Chourides, P., Longbottom, D., Murphy, W., (2003), *"Excellence in Knowledge management: an empirical study to intetify critical factors and performance measures."* Vol.7, No.2, pp.29-45, Measuring Business Excellence.

Dina Gray, (2002)*,"* Measuring intellectual assets*"*, Centre for Business Performance: Centre for Business Performance: Centre for Business Performance: web page, hhtp://www.cranfield.ac.uk/som/cbp/.

Dingsøyr, T., Conradi, R., *"Knowledge Management Systems as a Feedback Mechanism in Software Development Processes: A Search for Success Criteria."* Norwegian University of Science and Technology (NTNU).

Gray, G., (2002),*"Intellectual Capital Measurement State of the Field."*, Cranfield Scool of Managements Centre for Business Performance.KPMG (2003) Insights from KPMG's European knowledge management survey 2002/2003.

Mark W. McElroy, (1999)*,"* The Knowledge Life Cycle *An Executable Model For The Enterprise"*, Proceedings of the Miami ICM Conference on Knowledge Management.

Marr, B., Gupta, O., Pike, S., Roos, G.È., (2003), *"Intellectual capital and knowledge management effectiveness."*, Management Decision Vol 41/8, pp. 771-781.

Marr, B., Spender, J.-C., (2004*),"Measuring Knowledge assets-implications of the knowledge economy for performance measurement."*, Vol.8, No.1, pp.18-27, Measuring Business Excellence.

Martin J. Eppler, (2002*),"* *Fighting Knowledge Fatigue The Role of Information Overload and Information Quality in KM Initiatives"*, University of St. Gallen, web page**,** www.knowledgemedia.org.

Neumann, B., (2002), *"The Knowledge Management Forum and Brian D. Neumann"*, web page**,** **"**What is Knowledge Managment**",** WebMaster@KM-Forum.org.

Roos, G., Roos, J., (1997), *"Measuring your Company's Intellectual Performance"*,Long Range Planning, Special Issue on Intellectual Capital, Vol. 30, No. 3, pp. 413-426.

Sheng, H., Huang, P.S., (2005), *"Knowledge management and its relationship with TQM."*, Vol.7, No.2, pp.29-45, Total Quality Management.

Shu-hsien Liao (2003)*,"Knowledge management technologies and applications—literaturereview from 1995 to 2002*" Expert Systems with Applications Vol. 25, pp.155–164

Simone Steinruck, (2002)*," Using Knowledge Management to drive business: Organization and Solutions at the Siemens AG"*, Proceedings of the Conference INSEAD July 26th .

Vijay K Paul, , (2002)*" Knowledge Management in Enterprises – Journey to Building a sustainable Competitive Advantage"*, Proceedings of the national Conference on Knowledge Management WARE – 2002.

Vittal Anantatmula and Shivraj Kanungo, (2005)*,"Establishing and Structuring Criteria for Measuring Knowledge Management Efforts"*, Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences – 2005.

Key, Alan S. "Measuring the knowledge deficit ", Knowledge management, 1999.

Strassmann, Paul A. "Prices, Finances and Knowledge Capital", Knowledge management, 2000.

McKinley, Tony. “Managing all Information Assets”, Document management 1997.

Rubin, Hannele. “How CEOs get results-Human Resource Management”, 2001.

Drucker, Peter, and Brent Schlender 2004.

Mutiran Al-Azmi and Mohamed Zairi. “The knowledge management report: A comprehensive review and analysis of KM critical factors” 2003.

Dyer, Greg, and Brian McDonough. “The State of KM” 2001.

H. James Harrington, Ph.D. & Frank Voehl (Knowledge Management Excellence : The five pillars of organizational excellence)

Leif Edvinsson of Skandia and Michael Malone of MIT.

Ικουιζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (2003), «*Η Επιχείρηση της Γνώσης*»

Ian Chaston – Beryl Badger – Eugene Sadler-Smith, (2001), “*Organizational learning: an empirical assessment of process in small U.K. manufacturing firms*”, Journal of small business Management, 2001, 39(2), Pg. 139.

Μυλτιάδης Λύτρας, (2003), «*Διαχείριση Γνώσης και Μάθησης*», Σελ. 19.

Thomas H. Davenport – Laurence Prusak, (1998), “*Working Knowledge*”, Pg. 107&17.

Michael Demazure, (2001), *"New governance for a new society"*, Organization for Economic Cooperation and Development, Sum. 2001, Iss. 226/227, Pg. 5.

Charles S. Englehardt – Peter R. Simmons, (2002), *"Creating an organizational learning"*, The Learning Organization, 2002,Vol. 9, Iss.1, Pg. 39.

Bruce La Duke, (2004), *"Knowledge creation: the quest for questions"*, The Futurist, Jan/Feb 2004, Vol. 38, Iss.1, Pg. 68.

Ικουζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (1993), *«Η επιχείρηση της γνώσης»*

Martin White, (2004), "Knowledge Management involves neither knowledge nor management", E-Content, Oct. 2004, Vol. 27, Iss. 10

Rowan Gibson, (2003), «Η Επιχείρηση του Μέλλοντος»

David A. Garvin, (1998), "Building a learning organization", Harvard Business Review on Knowledge Management

Thomas H. Davenport – Laurence Prusak, (2000), "Working Knowledge"

Pablo Martin De Holan – Nelson Phillips – Thomas B. Laurence, (2004), "Managing organizational forgetting", MIT Sloan Management, Win. 2004, Vol. 45, Iss. 2

Strategic Management I, (2003), Kingston University

Βασίλης Παπαδάκης, (2002), *«Στρατηγική των Επιχειρήσεων»*, Σελ. 285.

Gary Hammel, (1998), *"Opinion strategy innovation and the quest for value*", Sloan Management Review, Winter 1998, Pg. 7.

Yogesh Malhotra, (2004), *"Integrating KM technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance"*, Journal of Knowledge Management, Spesial Iss. Q4 2004

Patricia M. Buhler, (2004), *"Managing the new millennium; business intelligence: an opportunity for competitive advantage"*, Super Vision 2004, Vol. 64, Iss. 8. Pg. 20.

Alan Clardy, (2004), *" Managing knowledge for sustained competitive advantage: designing strategies for effective Human Resource Management"*, Personal Psychology, 2004, Vol. 57, Iss. 1, Pg. 227.

Helen N. Rothberg – G. Scott Erickson, (2005), *"From Knowledge to Intelligence"*, Pg. 8.

Gottschalk P., (1999), *"Use of IT for Knowledge Management in law firms"*, The Journal of Technology, Law and Technology, Oct. 29, 1999.

Γρηγόρης Μέντζας, (2000), *«Διαχείριση της Γνώσης: η επιχειρηματική πρόκληση του 21ου αιώνα»*, Περιοδικό της ΕΕΔΕ, Ιουν. 2000, Σελ. 13.

Vijay Govindarajan – Chris Trimble, (2004), *"Strategic innovation and the science of learning"*, MIT Sloan Management Review, Winter 2004, Pg. 67.

Jeffrey H. Dyer – Nile W. Hatch, (2004), *"Using supplier networks to learn faster"*, MIT Sloan Management Review, Spring 2004. Vol. 45, Iss. 3, Pg. 57.
Helen N. Rothberg – G. Scott Erickson, (2005), *"From Knowledge to Intelligence"*, Pg. 35.

Rowan Gibson, (2003), «*Η Επιχείρηση του Μέλλοντος*», Σελ. 99-114.
Michael J. Tippins – Ravipreet S. Sohi, (2003), *"IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?"*, Strategic Management Journal, Aug. 2003, Vol. 24. Iss. 8, Pg. 745.

Helen N. Rothberg – G. Scott Erickson, (2005), *"From Knowledge to Intelligence"*, Pg. 104 & 108.

Yogesh Malhotra, (2004), *"Integrating KM technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance"*, Journal of Knowledge Management, Spesial Iss. Q4 2004

Γεώργιος Ε. Χαραμής, (2002), «Ανάλυση και Σχεδιασμός Πληροφοριακών Συστημάτων», Σελ. 21-22.

Peter F. Drucker, (1998), "The coming of the new organization", Harvard Business Review on Knowledge Management, Pg. 5.

Chris Argyris, (1999), "On Organizational Learning", Pg. 154.

WEB SITES

http://projects-2001.jrc.cec.eu.int/default/show.gx?Object.object_id=PROJECTS0000000000000277

http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm

http://www.hi.is/~joner/eaps/knowd.htm

http://www.hkma.org.hk/qa/aw_criteria_1.htm

http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cbp/publications/flat/Martinez.asp

http: www.topicarticles.com

http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.htm#meas

http://www.cheshirehenbury.com/ebew/#anchor34484

http://www.brint.com/wwwboard/wwwindex.htm

http://www.What Is Knowledge Management.htm

www.elsevier.com/locate/eswa