



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
"ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ"



## ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Ιβ2:

Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης για Προηγμένες Εφαρμογές  
Ηλεκτρονικού Επιχειρείν:  
Τεχνολογικές Δυνατότητες, Ευκαιρίες και Προοπτικές

## ΣΥΝΤΟΜΟΣ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ

Αθήνα 2008

## 1. Σύγχρονες Προκλήσεις για την Διαχείριση Γνώσης

Το θέμα της Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management) βρίσκεται συνεχώς στο επίκεντρο της επιχειρηματικής αλλά και κοινωνικο-οικονομικής προσοχής παγκοσμίως. Η αρχή έγινε στην ευρωπαϊκή συνάντηση κορυφής στη Λισσαβώνα το 2000, όπου τέθηκε σαν στόχος ο μετασχηματισμός της Ευρώπης μέχρι το 2010 σε μια **δυναμική και ανταγωνιστική οικονομία βασισμένη στη γνώση**. Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης (για όσους το έχουν ξεχάσει) συνεχίζει να διαμορφώνει το νέο επιχειρηματικό σκηνικό. Η μετακίνηση σημαντικών επιχειρηματικών λειτουργιών σε χώρες χαμηλού κόστους αλλά πλέον επιστημονικά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. Ινδία για ανάπτυξη λογισμικού) αποτελεί καθημερινό φαινόμενο. Σε αυτό το σκηνικό **η συνεργασία (collaboration) αποκτά στρατηγική σημασία**. Διατηρώντας την επικαιρότητα της, η «παγκόσμια εταιρεία του 2005», όπως χαρακτηριστικά το περιοδικό Economist αποκαλεί την νέα μορφή επιχείρησης, απαιτεί **την αποδοτική Διαχείριση Γνώσης ως προϋπόθεση της αποτελεσματικής συνεργασίας**. Η συνεργασία βρίσκεται ανάμεσα στις στρατηγικές προβλέψεις και του οργανισμού Gartner, ο οποίος προβλέπει ότι οι παγκόσμιες επιχειρήσεις θα χρησιμοποιούν ρητά κοινότητες πρακτικών (communities of practices) ή εικονικές ομάδες (virtual teams) ως την βασική τους οργανωσιακή δομή για την ανάπτυξη υπαλλήλων γνώσης (knowledge workers) με σκοπό την αντιμετώπιση ενός όλο και περισσότερο ευμετάβλητου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Η οικονομική κρίση στις αρχές του αιώνα έδωσε ένα σημαντικό μάθημα στον επιχειρηματικό κόσμο για τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται η μακροπρόθεσμη και διατηρήσιμη ανταγωνιστικότητα. Εταιρείες που επένδυσαν στην κατάλληλη αξιοποίηση των οργανωσιακών τους πόρων με έμφαση στους ανθρώπους, στη γνώση και στις διαδικασίες κατάφεραν να δημιουργήσουν **ένα περιβάλλον συνεχόμενης (επανα)προσαρμογής στις απαιτήσεις των καιρών και καινοτομίας**. Για αυτούς που δεν πρόλαβαν ή δεν θέλησαν να υιοθετήσουν τις διδαχές αυτές φαίνεται πως υπάρχει ακόμα μια ευκαιρία με καλύτερες προϋποθέσεις αυτή την φορά. Ο λόγος είναι ότι οι πρακτικές έχουν ωριμάσει, οι τεχνολογίες της πληροφορίας και τηλεπικοινωνιών έχουν εξελιχθεί αλλά το κυριότερο η κατανόηση μας για το τι σημαίνει Γνώση και Διαχείριση Γνώσης βρίσκεται πλέον σε ικανοποιητικό επίπεδο.

## 2. Τι είναι η Διαχείριση Γνώσης;

Πριν ορίσουμε την έννοια της Διαχείρισης Γνώσης ας δούμε μερικές βασικές υποθέσεις της:

- Αναφερόμαστε σε **«γνώση» που «ζει»** μέσα στο οργανωσιακό περιβάλλον



- η γνώση αποτελεί **πληροφορία συνδυασμένη με εμπειρία, περιβάλλον, ερμηνεία, και αντανάκλαση**
- η γνώση αποτελεί υψηλής αξίας μορφή πληροφορίας η οποία είναι **έτοιμη για να εφαρμοστεί σε αποφάσεις και πράξεις.**
- η γνώση αποτελεί την ατομική ικανότητα ενός ατόμου **να δημιουργεί διαφοροποιήσεις** σε ένα συλλογικό χώρο δράσεων σύμφωνα με την εκτίμηση του για το περιβάλλον, την προγενέστερη εμπειρία του ή και τα δύο.

Κατά την εφαρμογή της ΔΓ είναι επίσης σημαντικό να γνωρίζουμε τα είδη της γνώσης που καλούμαστε να διαχειριστούμε. Δύο από τις πιο έγκυρες διακρίσεις είναι οι ακόλουθες:

- ως προς την φύση της (ως αντικείμενο, ως διαδικασία), το περιβάλλον της (κοινωνικό, οργανωσιακό, ατομικό), και την τοποθεσία της (ρουτίνες, σύμβολα, ανθρώπινο μυαλό)
- ως προς την ικανότητα μεταφοράς και κωδικοποίησής της σε σε άτυπη ή άρρητη (tacit) και τυπική ή ρητή (explicit)

#### 4. Ποια είναι τα οφέλη από τη Διαχείριση Γνώσης;

Η Διαχείριση Πληροφορίας / Γνώσης είναι σχετικά καινούργιος τομέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι οργανισμοί που επενδύουν σε αυτήν έχουν κυρίως δύο στόχους:

- πρώτον, τη δημιουργία γνώσης και τη συγκρότηση πληροφοριακών βάσεων, με στόχο **να ενισχυθεί η καινοτομία στην επιχείρηση και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**, και
- δεύτερον, με το να διαχέεται, να μοιράζεται αποτελεσματικά η γνώση και η πληροφορία ανάμεσα στους εργαζομένους, **ενισχύονται η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα στις εταιρικές διαδικασίες.**

Η διαχείριση γνώσης καλείται να δώσει ουσιαστικές λύσεις σε θέματα ουσίας που απασχολούν τις διάφορες θέσεις του οργανισμού, ολοκληρώνοντας σε ένα ενιαίο πληροφορικό περιβάλλον κάθε λειτουργία που έχει να κάνει με τη διαχείριση πληροφοριών. Συγκεκριμένα δίνεται η δυνατότητα του ελέγχου της διαχείρισης των πληροφοριών και της παραγωγικής και δομημένης εξέλιξης των καθημερινών εργασιών. Η ενεργοποίηση κάθε διαδικασίας που μπορεί να εμπλέκει μία ή περισσότερες εφαρμογές, γίνεται από ένα ενιαίο περιβάλλον με απόλυτα ελεγχόμενο τρόπο.

Συνολικά θα λέγαμε πως η εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης στις επιχειρήσεις έχει τους παρακάτω στόχους:

- Περιορισμός των εξόδων που σχετίζονται με την αντικατάσταση του χαρτιού ως μέσον επικοινωνίας, με την ηλεκτρονική συναλλαγή
- Μείωση των λαθών που δημιουργούνται από την διακίνηση και αρχειοθέτηση χαρτιού
- Περιορισμό των διαχειριστικών εξόδων που σχετίζονται με την απαλοιφή μη-παραγωγικών ενδιάμεσων διαδικασιών, λόγω της αυτοματοποίησης της επικοινωνίας και ενημέρωσης των υπολογιστικών συστημάτων.
- Ουσιαστική αξιοποίηση της εσωτερικής λειτουργίας του οργανισμού καθώς η αυτοματοποίηση των διαδικασιών οδηγούν στην πιστή τήρησή της με μηδενοποίηση του κόστους συντήρησης.
- Βελτίωση της συνολικής εικόνας και των παρεχομένων υπηρεσιών του οργανισμού προς τους πελάτες.
- Προσφορά περισσότερων και καλύτερων υπηρεσιών σαν αποτέλεσμα της αναδιοργάνωσης του οργανισμού και της επικέντρωσής του στην εξυπηρέτηση του τελικού αποδέκτη των υπηρεσιών.
- Ουσιαστική καταγραφή των προβλημάτων που σχετίζονται με διαχείριση εγγράφων, και δημιουργία αρχείου λύσεων.
- Εξοικονόμηση παραγωγικών πόρων (ανθρώπινου δυναμικού), και μετατόπιση του εργατικού δυναμικού σε θέσεις προστιθέμενης αξίας για τον οργανισμό.
- Μείωση του κόστους και εξοικονόμηση ανθρωπίνων πόρων για επενδύσεις σε νέες υπηρεσίες.
- Την ισχυροποίηση του Διοικητικού ελέγχου στην διαδικασία συναλλαγής αλλά και άμεση ενημέρωση για τα προβλήματα και παράπονα καθώς η Διοίκηση και τα στελέχη αποκτούν τη δυνατότητα άμεσης πρόσβαση στην κατάλληλη πληροφορία για να μπορούν να προβούν στις κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις.



## 5. Τι ενέργειες περιλαμβάνει μία πρωτοβουλία για την ένταξη της Διαχείρισης Γνώσης σε ένα οργανισμό;

Τα βήματα υλοποίησης μιας λύσης Διαχείρισης της Γνώσης, περνούν από στάδια που έχουν σκοπό αρχικά να αποδώσουν την εικόνα για τα είδη και τους τρόπους χρήσης της γνώσης στο οργανωσιακό περιβάλλον. Έτσι απαιτείται :

- Ένας **αυστηρά προσεγμένος λεπτομερής σχεδιασμός** ο οποίος εξασφαλίζει έναν πολύ καλό έλεγχο της συνέχειας και της αποτελεσματικότητας του έργου
- **Ενεργός συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων πλευρών**, ειδικά των Διευθύνσεων, έτσι ώστε να εξασφαλίσει τις προθέσεις και την υποστήριξη τους για τις λύσεις και συστάσεις που γίνονται από τη μελέτη, πράγμα το οποίο αποτελεί ένα βασικό συντελεστή επιτυχίας για το έργο και για το μελλοντικό σύστημα.
- Μια **ανάλυση** η οποία εστιάζει στις μόνιμες, βασικές λειτουργικές διαδικασίες μέσα στις τρέχουσες και δυναμικά μεταβαλλόμενες οργανωτικές δομές, πράγμα που εξασφαλίζει την βιωσιμότητα των ευρημάτων και των προτεινόμενων λύσεων.

## 6. Ποια είναι η κατάσταση στην Ελλάδα σήμερα;

Στην Ελλάδα, το μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων αλλά και ο τρόπος προτεραιοποίησης των εταιρικών αναγκών δεν έχουν επιτρέψει την ενδεχομένως αναγκαία αλλά ίσως και αναμενόμενη διείσδυση της Διαχείρισης Γνώσης στο εταιρικό γίγνεσθαι. Ωστόσο, κάποιες **σημαντικές προσπάθειες** έχουν καταγραφεί στον ιδιωτικό τομέα και πρόσφατα στο δημόσιο, οι οποίες σίγουρα υποδηλώνουν μια τάση που χρήζει υποστήριξης και περαιτέρω ανάπτυξης.

Στις ελληνικές επιχειρήσεις, η Δ.Γ έχει θετική αποδοχή σαν διοικητική πρακτική στην συνείδηση των εργαζομένων και των διοικήσεων αλλά **δεν είναι ξεκάθαρες πολλές πτυχές** της όπως και η βασική της ορολογία. Επιπρόσθετα, η Δ.Γ έχει δημιουργήσει πολλές φιλοδοξίες αλλά υπάρχει αναμονή ως προς τα **εργαλεία και συγκεκριμένες μεθόδους** προκειμένου να προχωρήσουν οι επιχειρήσεις σε αντίστοιχες επενδύσεις. Επίσης, η οικονομική σκοπιμότητα της Δ.Γ συνδέεται με **το μέγεθος των οργανισμών/επιχειρήσεων** ενώ θεωρείται πως η Δ.Γ θα προξενήσει μεγάλες ανατροπές στην **κουλτούρα** αλλά ταυτόχρονα και θετικές μακροπρόθεσμα αλλαγές για τα δεδομένα του Ελληνικού δημόσιου και των μεγάλων επιχειρήσεων. Στο Ελληνικό δημόσιο πολλοί συνδέουν την Δ.Γ κυρίως με αλλαγές στην καθημερινή συνεργασία του προσωπικού, η οποία πιθανόν απουσιάζει εκεί.

## 7. Τι προτείνουμε για τον Ιδιωτικό Τομέα;

- Αντιμετώπιση της Διαχείρισης Γνώσης ως μια **συνεχή και μόνιμη οργανωσιακή διαδικασία**
- Δημιουργία **θεσμικών δομών** όπως είναι οι ρόλοι αναλυτή και διαχειριστή γνώσης, ελέγχου ποιότητας γνώσης, κλπ.
- Κατανόηση και χρήση των **σύγχρονων τεχνολογιών** της πληροφορίας και επικοινωνιών
- Ενδυνάμωση της **επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης** μεταξύ ατόμων και ομάδων
- Παροχή πρόσβασης σε **προσωπικά εργαλεία** υποστήριξης της γνώσης (π.χ. εργαλεία χαρτογράφησης της γνώσης)
- Καλλιέργεια **προσωπικής πρωτοβουλίας** και χρήσης εργαλείων **κοινωνικής δικτύωσης**
- Εφαρμογή **κινήτρων** για τον διαμοιρασμό της γνώσης
- **Ολοκλήρωση** τεχνολογικών και κοινωνικών προσεγγίσεων

## 8. Τι προτείνουμε για το Δημόσιο Τομέα;

- Δημιουργία **πολιτικών** για την επίτευξη των **απαραίτητων οργανωσιακών αλλαγών**, τόσο σε επίπεδο διαδικασιών όσο και σε επίπεδο κουλτούρας. Προς αυτή την κατεύθυνση οι φορείς του Δημοσίου μπορούν να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά το Ε.Π. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013.
- Δημιουργία **Γραφείων Διαχείρισης Γνώσης** σε κάθε οργανισμό ή αυτόνομη οργανωσιακή δομή (π.χ. γενικές γραμματίες) του δημοσίου με στόχο την ανάπτυξη, υλοποίηση και παρακολούθηση στρατηγικών ΔΓ στους οργανισμούς.
- Άμεση **Ανάπτυξη Βέλτιστων Πρακτικών για τη Διαχείριση Γνώσης στο Δημόσιο Τομέα** και δημιουργία μηχανισμού διαρκούς παρακολούθησης των υλοποιήσεων διαχείρισης γνώσης στην ελληνική πραγματικότητα.
- Εισαγωγή **Τεχνολογιών Διαχείρισης**



**Γνώσης** με βάση τις ανάγκες και ιδιαιτερότητες του εκάστοτε οργανισμού. Προς αυτή την κατεύθυνση οι φορείς του Δημοσίου μπορούν να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά το Ε.Π. ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΥΓΚΛΙΣΗ στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013.

- Δημιουργία **κινήτρων** για την ενεργή συμμετοχή των στελεχών του δημοσίου στις πρωτοβουλίες ΔΓ
- Συστηματική εκμετάλλευση της γνώσης που αποκομίζουν οι δημόσιοι φορείς **από την αλληλεπίδραση τους με τους πολίτες** με εισαγωγή CRM συστημάτων σε συνδυασμό με τεχνολογίες ΔΓ με στόχο την διαρκή ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα.
- **Ισχυρή ηγεσία και πολιτική βούληση** για την υλοποίηση της διαχείρισης γνώσης στο δημόσιο τομέα.

#### Για περισσότερες πληροφορίες...

Για περισσότερες πληροφορίες μπορείτε να επισκεφτείτε την ιστοσελίδα της

**Ομάδας Εργασίας Ιβ2:** «Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης για Προηγμένες Εφαρμογές

Ηλεκτρονικού Επιχειρείν: Τεχνολογικές Δυνατότητες, Ευκαιρίες και Προοπτικές»

στη διεύθυνση [www.ebusinessforum.gr](http://www.ebusinessforum.gr)