

## Η Διαχείριση της Γνώσης – Μια Θεωρητική Προσέγγιση –

**Ρωσσίδης Ιωάννης**

PhD, MSc, MBA, BA, στέλεχος του Υπουργείου Οικονομικών, Διδάσκων του  
Πανεπιστημίου Αιγαίου,  
[jrossidis@aegean.gr](mailto:jrossidis@aegean.gr)

**Ασπρίδης Γεώργιος**

Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τ.Ε.Ι. Θεσσαλίας,  
[aspridis@teilar.gr](mailto:aspridis@teilar.gr)

### **Περίληψη**

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, είναι απαραίτητο να βελτιώνονται τόσο οι ικανότητες και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων και γνώσεών τους όσο και να αναπτύσσεται η επιχείρηση. Το άρθρο καλείται να περιγράψει τις βασικές εννοιολογικές οριοθετήσεις της διαχείρισης γνώσης. Μιας σύνθετης και πολύπλοκης έννοιας η οποία δεν ορίζεται με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες. Παρουσιάζονται οι πλέον ενδεικτικοί ορισμοί που έχουν δοθεί, η ιστορική εξέλιξη της έννοιας και αρκετά παραδείγματα ώστε να γίνει κατανοητή η έννοια. Επίσης, παρουσιάζονται τα προβλήματα της ανάπτυξης της διαχείρισης της γνώσης και οι περισσότερες από τις εκφάνσεις της. Η εισήγηση ολοκληρώνεται με προτάσεις σχετικά με την οργάνωση και την αξιοποίηση της γνώσης, τον κύκλο ζωής της διαχείρισης γνώσης, τα μοντέλα και τα διοικητικά συστήματα της διαχείρισης γνώσης καθώς και με εφαρμογές της διαχείρισης γνώσης στον δημόσιο τομέα. Η μελέτη στηρίζεται στη θεωρητική προσέγγιση της διαχείρισης γνώσης.

**Λέξεις-κλειδιά:** Διαχείριση γνώσης, ρητή γνώση, άρρητη γνώση, δημιουργία γνώσης, γνώση, απόκτηση γνώσης

JEL: M1, M12

## **Knowledge Management- A theoretical approach**

**Rossidis Ioannis**

PhD, MSc, MBA, BA, Ministry of Economy  
Lecturer - University of the Aegean  
[jrossidis@aegean.gr](mailto:jrossidis@aegean.gr)

**Aspridis George**

Associate Professor, Department of Business Administration  
TEI of Thessaly  
[aspridis@teilar.gr](mailto:aspridis@teilar.gr)

### **Abstract**

In the modern globalized environment, it is essential to improve both the capacities and skills of human resources in order to develop their professional skills and knowledge for the benefit of the production. This paper will describe the main conceptual definitions of knowledge management, i.e. a compound and complex concept that is not defined in the same way in all developed countries. It presents

*the most indicative definitions given, the historical development of the concept and several conceptual examples. We also present the problems of development of knowledge management and most of its manifestations. This paper concludes with the main proposals on the organization and the use of knowledge, life cycle of the management and knowledge models and administrative systems of knowledge management as well as knowledge management applications in the public sector. The study is based on the writings and opinions on knowledge management.*

**Keywords:** Knowledge management, explicit knowledge, tacit knowledge, knowledge creation, knowledge, knowledge acquisition

**JEL:** M1, M12

---

*Knowledge strategies generally show [only] promise of future potential - rather than conclusive evidence of success towards development efforts... However, if the value of knowledge and knowledge management within development is to be proven, evidence need to be available. Evaluation and impact assessment instruments should make the value of knowledge more concrete.*

**European Committee for Standardization (2004)**

### **Εισαγωγικές σκέψεις**

Εάν αναζητήσουμε, στη διασημότερη μηχανή αναζήτησης του κόσμου, την έννοια "knowledge management" θα εμφανισθούν περίπου 105.000.000 αποτελέσματα, ενώ αντίθετα εάν αναζητήσουμε την αντίστοιχη έννοια στα ελληνικά θα εμφανισθούν 236.000 αποτελέσματα. Αυτό σημαίνει ότι για την ελληνική πραγματικότητα πρόκειται για νέα, σχετικά, έννοια, δεν υπάρχει ικανοποιητική και εκτεταμένη βιβλιογραφία στην ελληνική γλώσσα, παρά μόνο αρθρογραφία και εμπειρία και περιορίζεται κυρίως στην ακαδημαϊκή πραγματικότητα.

Η έννοια της διαχείρισης γνώσης (*knowledge management*) αναφέρεται στη δυνατότητα ενός οργανισμού να δημιουργεί, να αποθηκεύει και να διοχετεύει μέσω καθορισμένων διαύλων ροής πληροφοριών, τη γνώση που συσχετίζεται με τα κύρια αντικείμενα δραστηριότητας του. Παράλληλα, η διαχείριση γνώσης περιέχει στοιχεία της ευρύτερης έννοιας της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της διαδικασίας μάθησης, αποσκοπώντας στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Αφορά μια προγραμματισμένη διαδικασία που προσβλέπει στην απόκτηση και στη βελτίωση γνώσεων, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στη βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Υπό την έννοια της εκπαίδευσης περιλαμβάνονται στοιχεία της επαγγελματικής εκπαίδευσης, της «ανάπτυξης των ηγετικών στελεχών», της επιχείρησης που μαθαίνει και βέβαια της διοίκησης της γνώσης (Παπαλεξανδρή *et al*, 2002; Koontz *et al*, 1980; Gomez-Mejia *et al*, 2015).

## Εννοιολογικές οριοθετήσεις

Η διαχείριση της γνώσης είναι αρκετά δύσκολο να ορισθεί λόγω της πολυπλοκότητας της έννοιας και ειδικά λαμβάνοντας υπόψη ότι περιλαμβάνει το στοιχείο της «Γνώσης». Χαρακτηριστικό της πολυπλοκότητας της έννοιας είναι ότι για να την ορίσουμε αλλά και για την εξέλιξή της στο πλαίσιο της επιχείρησης, συνεργάζονται πολλοί επιστημονικοί κλάδοι όπως είναι: η πληροφορική, η οικονομία, η διοίκηση, οι κοινωνικές επιστήμες και άλλα. Η ιδιαιτερότητα του *knowledge management*, έγκειται στο γεγονός ότι καλείται να δημιουργήσει/αποθηκεύσει γνώση για λογαριασμό ενός οργανισμού, φροντίζοντας παράλληλα να μην διαρρεύσει αυτή η γνώση στο εξωγενές περιβάλλον.

Αρχικά θεωρήθηκε μια σύγχρονη τάση η οποία θα είχε περιορισμένη διάρκεια. Τελικά απέκτησε ιδιαίτερη σημασία, ειδικά σε περιόδους υψηλού ανταγωνισμού όπου τα στελέχη συσσωρεύσαν μεγάλα αποθέματα γνώσης, παγιοποιώντας τη θέση τους, υπό την απειλή της μεταφοράς γνώσεων εκτός επιχείρησης (Μπαραλού, χχ).

Η διαχείριση της γνώσης αναφέρεται στον τρόπο που η επιχείρηση δημιουργεί, συγκεντρώνει, αποθηκεύει και αξιοποιεί τη γνώση. Σύμφωνα με τους **Ιακώβου et al** (2007) η διαχείριση της γνώσης αφορά τη συλλογική δημιουργία και τη διάχυση της γνώσης των επιχειρήσεων ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη δυνατή οργανωτική αποδοτικότητα.

Η διαχείριση της γνώσης στοχεύει στη δημιουργία της επιχειρηματικής αξίας και αφορά την απόκτηση γνώσης, τη δημιουργία, τη μεταφορά, τη διάδοση και τη χρήση της γνώσης. Η διαχείριση γνώσης αναλαμβάνει τη διαδικασία δημιουργίας και ανανέωσης βάσεων δεδομένων δια της χρήσης των Τεχνολογιών Πληροφορικής και δια της δημιουργίας υποστηρικτικών δομών (ΕΚΕΤΑ, 2006).

Ο **Μάντζαρης et al** (2007) παραθέτουν τον ορισμό του **C. Argyris** βάσει του οποίου διαχείριση γνώσης είναι η κατεύθυνση του *management* που ασχολείται με «την εφαρμογή και την ανάπτυξη της γνώσης στις επιχειρήσεις, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι με τον καλύτερο δυνατό τρόπο».

Σύμφωνα με την **Ιορδάνογλου** (2008) η διαχείριση της γνώσης περιλαμβάνει ένα σύστημα ενεργειών με στόχο την απόκτηση γνώσης, την αναπαράσταση αυτών, την αποθήκευσή, τη διάδοση και τέλος την αξιοποίηση τους προς όφελος της επιχείρησης.

Σύμφωνα με το **Gartner Group** η διαχείριση της γνώσης είναι ένας επιστημονικός κλάδος που ενθαρρύνει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση προς τον εντοπισμό, τη σύλληψη, την αποτίμηση, την ανάκτηση και τη διανομή όλων των γνωστικών κεφαλαίων πληροφόρησης σε μια επιχείρηση (Dalkir, 2005; Dillon, 1999).

Κατά τους **Barclay et al** (1997) ο όρος μπορεί να αποδοθεί ως μια δραστηριότητα των επιχειρήσεων που έχει δύο κύριους σκοπούς. Να αντιμετωπίσει τη γνώση ως μια δραστηριότητα της επιχείρησης που έχει αντανάκλαση στη στρατηγική, την πολιτική και τις πρακτικές της επιχείρησης και να συνδέσει τις δραστηριότητες της επιχείρησης τόσο σε επίπεδο ρητής όσο και σε άρρητης γνώσης. Ρητή και άρρητη γνώση αλληλοσυμπληρώνονται σε ένα αμοιβαίο βαθμό, σύμφωνα με τους **Nonaka et al** (2003).

Σύμφωνα με την **Carla O'Dell** η διαχείριση της γνώσης απαιτεί τη συστηματική προσέγγιση περί της ανακάλυψης, κατανόησης και να χρησιμοποιήσης της γνώσης που δημιουργήθηκε ενώ ο **Dr. Brian M. Chopp** θεωρεί ότι πρόκειται για τη δυνατότητα δημιουργίας προσβάσιμων πληροφοριών, που μπορεί να είναι χρήσιμες στο διαρκώς μεταβαλλόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον (στην ιστοσελίδα <http://www.kmassociation.org/>).

Η διαχείριση της γνώσης είναι απαραίτητη για μια επιχείρηση διότι μέσω αυτής : α) γίνεται αντιληπτό το εξωτερικό περιβάλλον, β) οργανώνονται χρήσιμες πληροφορίες που εντοπίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον, γ) το σύνολο των γνώσεων που έχουν συγκεντρωθεί τυγχάνουν επεξεργασίας και αξιοποίησης σε επίπεδο στρατηγικής με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας (Bergeron, 2003). Είναι προφανές ότι όποιες στρατηγικές αλλαγές σημειώνονται στον προσανατολισμό της επιχείρησης, δε συνεπάγονται και απώλεια γνώσης, καθώς το σύνολο των εργασιών είναι καταχωρημένες σε βάσεις δεδομένων οι οποίες συνιστούν ένα απόθεμα γνώσεων. Επίσης, αν και τα προϊόντα γίνονται όλο και πιο περίπλοκα, οι πληροφορίες παραμένουν και είναι πάντα χρήσιμες σε επίπεδο ανάπτυξης στρατηγικών/πολιτικών σε ότι αφορά το στρατηγικό *management* καθώς και στο πλαίσιο της διά βίου μάθησης σε επίπεδο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Εκτός της στρατηγικής διοίκησης, οι πολιτικές της επιχείρησης που συνδέονται άμεσα με τη διαχείριση της γνώσης αναφέρονται στη διοίκηση των αλλαγών, στις βέλτιστες πρακτικές διοίκησης, στη συγκριτική αξιολόγηση και στη διαχείριση κινδύνου (Barckay et al, 1997).

Η διοίκηση της γνώσης είναι σημαντική διότι μπορεί να συμβάλλει στις καλύτερες και πιο αποτελεσματικές αποφάσεις της διοίκησης, προσφέροντας χρήσιμα εργαλεία για: την εξόρυξη δεδομένων, τη δημιουργία πληροφοριών, τον μετασχηματισμό τους σε γνώσεις και την αξιοποίηση αυτών προς όφελος της επιχείρησης (EKETA, 2006).

### Ιστορική ανασκόπηση της διαχείρισης της γνώσης

*The basic economic resource—"the means of production," ... is no longer capital, nor natural resources (the economist's "land"), nor "labor." It is and will be knowledge. ... Value is now created by "productivity" and "innovation," both applications of knowledge to work.*

**P. Drucker, 1993 (8)**

Αρκετοί είναι εκείνοι οι θεωρητικοί που έχουν αναφερθεί στη θεωρία της διαχείρισης της γνώσης. Μεταξύ αυτών ξεχωρίζουμε τους **Peter Drucker**, **Paul Strassmann** και **Peter Senge** στις Η.Π.Α. Ο **Chris Argyris** και οι συνάδελφοί του στο Harvard Business School μελέτησαν διάφορες εκφάνσεις της διοίκησης της γνώσης. Η πρώτη προσπάθεια για τη μελέτη της διαχείρισης της γνώσης πραγματοποιήθηκε με την περίπτωση της Chaparral Street, για τη διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής διαχείρισης πληροφοριών, στα μέσα της δεκαετίας του 1970. Οι **Everett Rogers** και **Thomas Allen**, στα τέλη της δεκαετίας του 1970, προσέφεραν τη συμβολή τους σε θέματα κατανόησης της έννοιας και παραγωγής γνώσης. Στα μέσα της δεκαετίας 1980 η σημασία της διαχείρισης της γνώσης αναδείχθηκε αν και οι κλασικοί της οικονομικής θεωρίας την αγνόησαν (στην ιστοσελίδα <http://johnsthomass.wikidot.com/a-brief-history-of-km>; Stewart, 1991; Bergeron, 2003).

Στη δεκαετία του 1980 η διοίκηση της γνώσης ξεκίνησε να αναπτύσσεται σε ιλιγγιώδεις ρυθμούς δια της χρήσης της εξελισσόμενης τεχνολογίας των ηλεκτρονικών υπολογιστών και της πληροφορικής. Έως τις αρχές της δεκαετίας του 1990 ένας ικανός αριθμός επιχειρήσεων στις Η.Π.Α., στην Ευρώπη και στην Ιαπωνία, άρχισαν να χρησιμοποιούν αρχές της διαχείρισης της γνώσης. Η έννοια έγινε ευρέως γνωστή χάρη από το άρθρο του **T. Stewart** με τίτλο «*Brainpower*» στο περιοδικό *Fortune* (στην ιστοσελίδα [http://mitpress.mit.edu/sites/default/files/titles/content/9780262015080\\_sch\\_0001.pdf](http://mitpress.mit.edu/sites/default/files/titles/content/9780262015080_sch_0001.pdf)).

Το International Knowledge Management Network (IKMN), ξεκίνησε στην Ευρώπη το 1989, συνέχισε διαδικτυακά το 1994 και σύντομα συνδέθηκε με το Αμερικάνικο δίκτυο για τη διαχείριση της γνώσης - *Knowledge Management Forum* και άλλους φορείς. Το 1994 το IKMN δημοσίευσε τα αποτελέσματα έρευνας σχετικά με τη διοίκηση της γνώσης, μεταξύ των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων ενώ η Ευρωπαϊκή Κοινότητα άρχισε να χρηματοδοτεί έργα σχετικά με τη διοίκηση της γνώσης μέσω του προγράμματος ESPRIT το 1995. Εκείνη την περίοδο μεγάλες εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων, όπως είναι η Ernst & Young, η Arthur Andersen και η Booz-Allen και Hamilton, άρχισαν να διαμορφώνουν και να αναπτύσσουν προγράμματα της διαχείρισης γνώσης (στην ιστοσελίδα <http://johnsthenomas.wikidot.com/a-brief-history-of-km>).

Η εισαγωγή της έννοιας πραγματοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1989 όταν η αμερικάνικη κοινοπραξία επιχειρήσεων καθιέρωσε την «*Πρωτοβουλία για τη διαχείριση των γνωστικών πόρων*» και συνεχίστηκε με τη συγγραφή κειμένων για την οργανωσιακή μάθηση. Το 1989 ιδρύθηκε το *International Knowledge Management Network* στην Ευρώπη, δημιουργώντας το 1994 τη δική του ιστοσελίδα. Από εκείνη τη στιγμή η έννοια άρχισε να διαδίδεται με γρηγορότερους ρυθμούς. Το 1995 δημοσιεύεται το βιβλίο «*The Knowledge-creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*»<sup>1</sup> των **Nonaka** και **Takeuchi** που αποτελεί και τη βάση για την εξέλιξη του γνωστικού αντικειμένου και το πλέον διαβασμένο σύγγραμμα έως και σήμερα (Περδικάκη, 2009). Η ουσιαστική ανάπτυξη αυτού του κλάδου της διοικητικής επιστήμης, πραγματοποιήθηκε τη δεκαετία του 2000, οπότε και οι επιχειρήσεις κατανόησαν την αξία που δύναται να προσφέρει η διαχείριση της γνώσης, στη διαδικασία επίτευξης των στόχων τους (Russ, 2010).

## Εργαλεία και τεχνικές της διαχείρισης γνώσης

Το αντικείμενο της διαχείρισης γνώσης, κατά την πάροδο των χρόνων, έχει αναπτύξει μια σειρά από χρήσιμες πρακτικές, εργαλεία και τεχνικές. Στο πλαίσιο της παρούσας επισκόπησης, θα παρατεθούν τα σημαντικότερα εξ αυτών. Ειδικότερα, σύμφωνα με τους **Santosus** και **Surmacz** (2001) τα κυριότερα εργαλεία διαχείρισης γνώσης, ομαδοποιούνται στις κάτωθι κατηγορίες :

- Αποθήκες/δεξαμενές γνώσης.
- Εργαλεία πρόσβασης στη γνώση.
- Εφαρμογές ηλεκτρονικής μάθησης.
- Τεχνολογίες επικοινωνίας (*συζήτησης και συνομιλίας*).
- Εργαλεία σύγχρονης διαδραστικότητας.
- Εργαλεία αναζήτησης και εξόρυξης δεδομένων.

<sup>1</sup>Στην Ελλάδα το βιβλίο κυκλοφόρησε το 2003.

Τα ανωτέρω εργαλεία χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση του συνόλου των λειτουργιών της διαχείρισης γνώσης αναλαμβάνοντας την αποθήκευση, την επεξεργασία και τη διάχυση της γνώσης κατά τέτοιο τρόπο ώστε να καθίσταται δυνατή η αξιοποίηση της γνώσης ως ένας καθοριστικός επιχειρηματικός πόρος, χρήσιμος για την επιβίωση και ανάπτυξη μιας οικονομικής μονάδας. Παράλληλα, προς την προαναφερθείσα γενική ομαδοποίηση των εργαλείων της διαχείρισης γνώσης, υφίσταται πλήθος διαρκώς εξελισσόμενων συστημάτων και πρακτικών που χρησιμοποιούνται διεθνώς οι οποίες αποκτούν ολοένα και πιο ενεργό ρόλο στη λειτουργία των οργανισμών. Τα σημαντικότερα, είναι τα εξής :

- Οι Δικτυακές Πύλες, οι οποίες παρέχουν στους χρήστες (ενδογενείς ή εξωγενείς), εξατομικευμένες επιχειρησιακές πληροφορίες δια της χρήσης ενός διαδικτυακού περιβάλλοντος παρέχοντας τη δυνατότητα πρόσβασης σε καθορισμένα πεδία επιχειρησιακής γνώσης.
- Οι Χάρτες Εννοιών, αποτελούν τα εργαλεία που περιγράφουν γραφικές μεθόδους ανάκτησης και αναπαράστασης της γνώσης. Οι χαρτογράφηση εννοιών αποσκοπεί στην οπτική οργάνωση ιδεών συμπυκνώνοντας ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών σε μια περιεκτική και ευανάγνωστη γραφική αναπαράσταση.
- Το Εσωτερικό Δίκτυο (intranet) αφορά ένα ενδοεπιχειρησιακό δίκτυο στο οποίο μπορούν να κοινοποιούνται, ανταλλάσσονται ή διακινούνται πληροφορίες, δημιουργώντας, αποθηκεύοντας και μεταφέροντας στοιχεία γνώσης σε επιλεγμένα σημεία του οργανισμού. Το εσωτερικό δίκτυο δημιουργεί επί της ουσίας ένα περιβάλλον ψηφιακής «κοινότητας» για τα διοικητικά στελέχη.
- Εκθέσεις Γνώσεων. Οι συγκεκριμένες εκθέσεις συνίστανται σε εσωτερικές εκθέσεις που έχουν ως στόχο την παράθεση επιτυχημένων μεθόδων και βέλτιστων πρακτικών εν είδει πρότυπων ενδοεπιχειρησιακών εργαλείων. Κατ' αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η ανταλλαγή ιδεών συνδέοντας μέλη ενός οργανισμού (που βρίσκονται σε διαφορετικές μονάδες) τα οποία δύναται πλέον να αποκτήσουν χρήσιμη πληροφόρηση (για την οποία υπό άλλες συνθήκες δεν θα είχαν πρόσβαση), προάγοντας έτσι την αποτελεσματικότερη επιτέλεση των καθηκόντων τους.
- Ομάδες Ενδιαφέροντος οι οποίες δημιουργούνται προκειμένου να αποκτήσουν την ευκαιρία ανταλλαγής απόψεων. Οι ομάδες αποτελούνται από εργαζομένους προερχόμενους από διαφορετικές διοικητικές μονάδες του οργανισμού και οι οποίοι αντιμετωπίζουν το ίδιο επιχειρησιακό πρόβλημα υπό διαφορετική οπτική γωνία (για παράδειγμα μια ομάδα ενδιαφέροντος στην οποία συμμετέχουν εργαζόμενοι από το νομικό, το οικονομικό και το τεχνικό τμήμα δύναται να ανταλλάξουν πολύτιμες πληροφορίες για την πολυεπίπεδη αντιμετώπιση κοινών ενδοεπιχειρησιακών προβλημάτων).

Η ενασχόληση με θέματα διαχείρισης γνώσης κατά την πάροδο των χρόνων, έχει οδηγήσει τους ερευνητές στην ανάπτυξη πλήθους μοντέλων για την καλύτερη εφαρμογή των αρχών της διαχείρισης της γνώσης. Τα κυριότερα εξ αυτών παρουσιάζονται εν συντομία κατωτέρω :

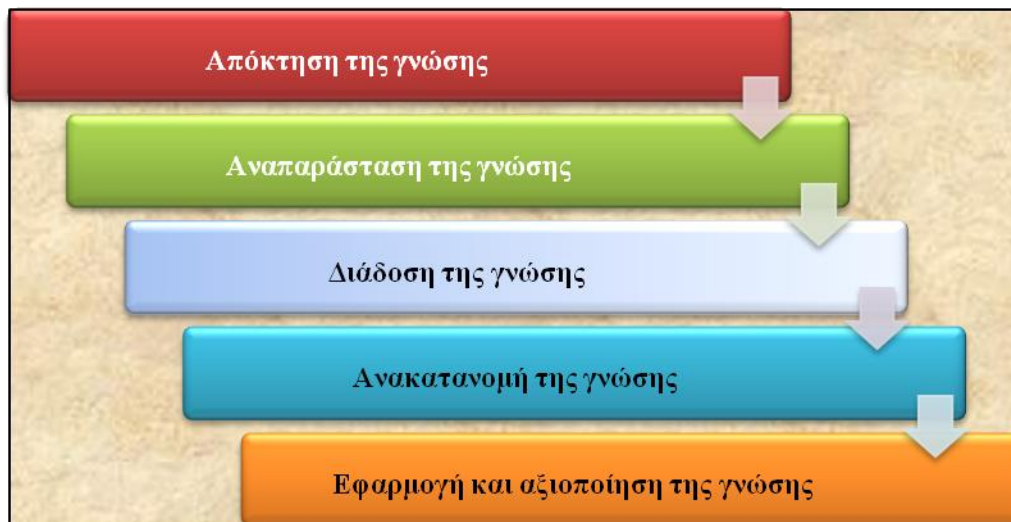
- 1 Μοντέλο Συγκέντρωσης Γνώσης. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο (Yuna, 2002), διενεργείται μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών από τις υφιστάμενες επιχειρησιακές λειτουργίες προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο αποτελεσματικότητας του οργανισμού και δημιουργώντας τελικά ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- 2 Μοντέλο Δημιουργίας Γνώσης. Κατά τη διαδικασία δημιουργίας γνώσης (Yuna, 2002), εξετάζονται το σύνολο των επιχειρησιακών πολιτικών και των πελατειακών στρατηγικών, αξιοποιούνται οι υφιστάμενοι δίαυλοι ροής δομημένων και μη δομημένων πληροφοριών ενώ παράλληλα δημιουργούνται νέοι μηχανισμοί δημιουργίας γνώσεων.

- 3 Μοντέλο Διαχείρισης Πληροφοριών. Σύμφωνα με το εν λόγω μοντέλο επιχειρείται η συγκέντρωση, επεξεργασία και διαχείριση πληροφοριών όπως αυτές εμφανίζονται στα χρησιμοποιούμενα πληροφοριακά συστήματα.
- 4 Μοντέλο Διαχείρισης Πόρων. Στο συγκεκριμένο μοντέλο επιχειρείται η διοίκηση των διαρκώς μεταβαλλόμενων παραγωγικών πόρων όπως είναι : οι άνθρωποι, οι διαδικασίες, η τεχνογνωσία, οι ικανότητες και άλλα.

### Η πρακτική εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης

Το μεθοδολογικό πλαίσιο της διαχείρισης της γνώσης, όπως αναφέρουν οι Ιακώβου *et al* (2007), περιλαμβάνει πέντε στάδια. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος με στόχο την αναγνώριση των ευκαιριών και κινδύνων, τη στρατηγική για τη διαχείριση της γνώσης, τη δημιουργία του πλάνου για την εφαρμογή του προγράμματος της διαχείρισης της γνώσης και τέλος την αξιολόγηση των εφαρμοζόμενων πολιτικών και στρατηγικών αναφορικά με τη διαχείριση της γνώσης.

Το πρώτο στάδιο της διαχείρισης της γνώσης αναφέρεται στη δημιουργία/απόκτηση της γνώσης. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται στον σχηματισμό γνώσης μέσα από την έρευνα και την καινοτομία. Το δεύτερο στάδιο της αναπαράστασης αναφέρεται στη δυνατότητα πρόσβασης σε όλους τους συμμετέχοντες. Η διάδοση της γνώσης αποτελεί το τρίτο στάδιο, το οποίο συνίσταται στη δυνατότητα των μελών της επιχείρησης να διανέμουν τις γνώσεις που έχουν αποκομίσει από την εμπειρία τους και το θεωρητικό τους υπόβαθρο. Στο τέταρτο στάδιο περιγράφονται οι μέθοδοι παρακίνησης όλων των ενδιαφερόμενων μερών να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία δημιουργίας και διάχυσης γνώσης. Τέλος, στο πέμπτο στάδιο διενεργείται η αξιοποίηση της γνώσης η οποία αναφέρεται στην προσάρτηση της εξειδικευμένης ή μη γνώσης, στα προϊόντα και στις υπηρεσίες της επιχείρησης (Ιορδάνογλου, 2008).



#### Διάγραμμα 1 : Η διαχείριση της γνώσης

Πηγή : Προσωπική επεξεργασία δεδομένων

Στην έρευνα των Χατζούδη *et al* (2009) μελετάται η σχέση μεταξύ της «ολοκλήρωσης της γνώσης», της «δημιουργίας νέας γνώσης» και της «απόδοσης των προϊόντων» και εάν η διοίκηση της γνώσης ενισχύει τα τμήματα παραγωγής και *marketing*. Πεδίο έρευνας αποτέλεσαν οι ελληνικές βιομηχανίες και σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας, η

διαχείριση της γνώσης έχει θετικές επιδράσεις στην απόδοση των νέων προϊόντων των επιχειρήσεων.

Ο **Θ. Οικονόμου** (2007) αναφέρει μεταξύ άλλων, τον κλάδο της τεχνητής νοημοσύνης και την τεχνολογία της σημαντικής. Ο πρώτος κλάδος ασχολείται με την ανάπτυξη λογισμικού το οποίο μπορεί να επιλύει προβλήματα που σχετίζονται με θέματα της ανθρώπινης νόησης, όπως η ανάλυση και η ποιοτική αξιολόγηση. Σε αυτό τον κλάδο εντάσσεται και η λήψη της ορθολογικής απόφασης στα διοικητικά προβλήματα. Η δεύτερη τεχνολογία αναφέρεται στην ανάπτυξη αρχών μιας οργάνωσης που ανταποκρίνονται ή είναι ανάλογες με τις αρχές άλλων επιχειρήσεων, ώστε οι επιχειρήσεις να πετύχουν τους στόχους της (Fahey et al, 1998).

#### Παράδειγμα

Για την επιχείρηση της McKInsey θεωρείται συνηθισμένο φαινόμενο η διαμοίραση της γνώσης μεταξύ συναδέλφων. Η Ομάδα Άμεσης Απόκρισης ιδρύθηκε για να συμβάλλει στην επικοινωνία όλων όσων αντιμετωπίζουν προβλήματα και να λάβουν χρήσιμες πληροφορίες και γνώσεις. Στην IBM διανέμεται bonus μεταξύ αυτών που συνέβαλαν στη διαμόρφωση και στη διάχυση της επιχειρηματικής γνώσης. Τέλος, η Siemens ICN έχει διαμορφώσει την πρωτοβουλία ShareNet, το οποίο αποτελεί ένα σύστημα ηλεκτρονικής γνώσης βασιζόμενο στη διοίκηση που βοηθά τους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν γεωγραφικά διεσπαρμένη γνώση εντός της εταιρίας. Το σύστημα αναγνωρίζεται ως το σύστημα διαχείρισης γνώσης με τη βέλτιστη πρακτική (στην ιστοσελίδα <http://www.trainmore-knowmore.eu/0D19CA5E.el.aspx>; Jennex, 2005).

### Η διαχείριση γνώσης στο δημόσιο τομέα

Η διαχείριση γνώσης, χρησιμοποιείται κατά κόρον από τον ιδιωτικό τομέα, σημειώνοντας ιδιαίτερα εντυπωσιακά αποτελέσματα, κατά τρόπο που θα μπορούσε να αποτελέσει παράδειγμα προς μίμηση και για το δημόσιο τομέα. Ήδη σε αρκετές χώρες (συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας), εφαρμόζεται η συγκεκριμένη πρακτική, με ποικίλα αποτελέσματα. Η σημαντική απήχηση της διαχείρισης της γνώσης, οφείλεται στο γεγονός ότι ο ιδιωτικός τομέας αρχικά και ο δημόσιος τομέας στη συνέχεια, αναγνώρισαν τη «γνώση» ως έναν πολύτιμο άυλο πόρο, ο οποίος στη σύγχρονη εποχή των πληροφοριών, δύναται να αποβεί καθοριστικός για τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού (McAdam, 2000). Η αξία της διοίκησης γνώσης, όπως διαπιστώθηκε τόσο από ιδιωτικούς, όσο και από δημόσιους φορείς, είναι πολύπλευρη. Η στρατηγική διαχείριση της γνώσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην ανάπτυξη της οικονομικής αποτελεσματικότητας (καλύτερη διαχείριση πόρων), στη διαμόρφωση της κατάλληλης αποστολής και κουλτούρας (αποσαφήνιση στόχων και οράματος), στη βελτίωση του προγραμματισμού και του οργανωτικού σχεδιασμού (παροχή στρατηγικής πληροφόρησης στην ανώτατη διοίκηση), στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας (δυνατότητα ανάπτυξης καινοτόμων ενεργειών), στη διαμόρφωση βελτιωμένων διαύλων επικοινωνίας, στην παροχή κινήτρων για το ανθρώπινο δυναμικό και άλλα.

Σύμφωνα με τον **Milner** (2000), η υλοποίηση της διαχείρισης της γνώσης στο δημόσιο τομέα, δεν διαφέρει σημαντικά απ' ότι στον ιδιωτικό τομέα. Οι στόχοι μιας οργάνωσης που εκτιμά τη διαχείριση της γνώσης και των πληροφοριών και ενδιαφέρεται να προσαυξήσει τη δυναμική των υφιστάμενων υλικών και άυλων πόρων της, μέσα από τα επίσημα και τα ανεπίσημα δίκτυα γνώσης, πρέπει να είναι κοινά για όλες τις οργανώσεις ανεξάρτητα από τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται. Σύμφωνα με μελέτη του **S. Goh** (2002), κατά την οποία αναπτύχθηκε



εννοιολογικό πλαίσιο για τη μεταφορά γνώσης στον δημόσιο τομέα, εντοπίζονται επτά (7) καθοριστικοί παράγοντες για την αποτελεσματική μεταφορά γνώσης. Οι παράγοντες αυτοί, συνίστανται στους εξής :

- 1 Συνεργασία και εμπιστοσύνη μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων, ομάδων εργασίας και προσώπων εντός του οργανισμού.
- 2 Ανάπτυξη κοινής επιχειρησιακής κουλτούρας.
- 3 Εστίαση στη διαδικασία διαρκούς βελτίωσης, επιχειρώντας την επίλυση προβλημάτων εν τη γενέσει τους.
- 4 Διαμόρφωση οριζόντιων δομών με λίγα ιεραρχικά επίπεδα.
- 5 Ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού, με στόχο την ενίσχυση της παραγωγικότητας, της προσαρμοστικότητας και της πρωτοβουλίας.
- 6 Ενθάρρυνση της μεταφοράς γνώσης και διαμόρφωση των κατάλληλων διαύλων διανομής.
- 7 Διαμόρφωση συστήματος παροχών που δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την επίτευξη καθορισμένων οικονομικών αποτελεσμάτων (Goh, 2002).

Συσχετιζόμενη προσέγγιση διαμόρφωσης και διαχείρισης διοικητικών γνώσεων προς τη διοίκηση γνώσης, αποτελεί η μαθησιακή οργάνωση. Παρά τις ομοιότητες των δυο πρακτικών, εντοπίζονται ουσιαστικές διαφορές που χαρακτηρίζουν την κάθε μέθοδο. Ειδικότερα, η μαθησιακή οργάνωση εστιάζει σε συμπεριφορικά στοιχεία ενώ η διοίκηση γνώσης σε τεχνοκρατικά. Η μαθησιακή οργάνωση, αποσκοπεί στην παροχή κινήτρων για την ενθάρρυνση της μάθησης, προάγοντας την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων, θέτοντας ως τελικό στόχο τη διαμόρφωση έμπειρου και καταρτισμένου προσωπικού, εξοπλισμένου με τις κατάλληλες γνώσεις για την καλύτερη δυνατή διεκπεραίωση των εργασιών του. Σύμφωνα με την **Μ. Ραμματά** (2011) «η μαθησιακή οργάνωση επεξεργάζεται τόσο την εμπειρία όσο και τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της μπορούν να αποκομίσουν οφέλη μέσα από την μάθηση».

Παρόλα αυτά, παρατηρείται πως ο δημόσιος τομέας, μπορεί μεν να εφαρμόζει πλημμελώς τη διοίκηση γνώσης, παρουσιάζει όμως σημαντικές προοπτικές εξέλιξης συμβάλλοντας στην αναγκαία οργανωσιακή αλλαγή για την εξυγίανση της δημόσιας διοίκησης (British Standards Institution, 2006). Η συμβολή της διαχείρισης της γνώσης στην αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα, είναι ιδιαίτερα σημαντική. Αποτελεί στοιχείο αυξανόμενης σπουδαιότητας για τις κρατικές διοικήσεις αναφορικά με τις προκλήσεις που δημιουργούνται από την οικονομία της γνώσης (OECD, 2003).

## Επίλογος

Οι σύγχρονες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες και οι διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις για υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης, διαμορφώνουν την άενη ανάγκη για βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Ιδιαίτερα επίκαιρο πρόβλημα αποτελεί η αδυναμία παρακολούθησης, συγκέντρωσης και διαχείρισης του βομβαρδισμού πληροφοριών που δέχονται οι οργανισμοί τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον τους. Εξαιρετικά χρήσιμη διοικητική απάντηση στο εν λόγω πρόβλημα, θα μπορούσε να προσφέρει η επιστήμη της διαχείρισης γνώσης.

Η διαχείριση της γνώσης δύναται να προσφέρει ιδιαίτερα χρήσιμα διοικητικά εργαλεία για τη διαχείριση της επιχειρησιακής γνώσης, προσφέροντας στους οργανισμούς τη δυνατότητα αξιοποίησης της δυναμικής των πληροφοριών προς τέρψιν των υψηλών επιπέδων ανταγωνιστικότητας. Η διαχείριση γνώσης δύναται να παρέχει τη δυνατότητα ανάκτησης της σωστής πληροφορίας για τους κατάλληλους ανθρώπους στην ιδανική χρονική

στιγμή (Yuva, 2002). Υπό αυτά τα δεδομένα η διαχείριση της γνώσης συμβάλλει ενεργά στην επίτευξη υψηλών επιδόσεων των οργανισμών προάγοντας τις έννοιες της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας και της ποιότητας. Παράλληλα, η επιτυχής εφαρμογή των αρχών της διαχείρισης γνώσης, προσδίδει σε ένα οργανισμό χαρακτηριστικά που ευνοούν την προσαρμοστικότητα, την καινοτομία, την εγρήγορση και την ευκινησία δημιουργώντας μαθησιακούς βρόγχους που αναπροσαρμόζουν αυτόματα, τη γνωστική βάση ανάλογα με τις εξωγενείς και ενδογενείς επιχειρησιακές εξελίξεις (Yuva, 2002).

## Βιβλιογραφία

- Barckay, R. και Muraay, Ph., 1997, "What is knowledge management?" *Knowledge Management Association*, στην ιστοσελίδα <http://www.media-access.com/whatis.htm>, προσπελάσθηκε στις 26/1/2015
- Bergeron, Br., 2003, *Essentials of knowledge management*, USA : John Wiley & Sons.
- British Standards Institution, *Linking knowledge management with other organizational functions and disciplines: A guide to good practice and knowledge management in the public sector*, 2006, Knowledge Management Review, Jan/Feb.
- Dalkir, K., 2005, *Knowledge management in theory and practice*, Oxford, Elsevier Inc.
- Dillon, M., 1999, *Knowledge management opportunities for libraries and universities*, Tilburg: Intenational Summer School on the Digital Library.
- Drucker, P., 1993, *Post-Capitalist Society*, N.Y. : Harper Business.
- EKETA, 2006, *Υλικό κατάρτισης στη διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης*, υπεύθυνος έκδοσης Κ. Κυπαρισσίδης, Αθήνα.
- European Committee for Standardization, 2004, *European Guide to Good Practice in Knowledge Management - Part 4: Guidelines for Measuring KM*, Brussels: CEN Management Centre.
- Fahey, L. and Prusak, L., 1998, "The eleven deadliest sins of knowledge management," *California Management Review*, 40(3) (265 - 276).
- Goh, S. (2002). Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 6 No1, σελ. 23-30.
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D. και Cardy, R. 2015, *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Λευκωσία : Broken Hill Publishers.
- Ιακώβου, Ε., Βλάχος, Δ. και Ψωινός, Δ., 2007, "Ένα μεθοδολογικό πλαίσιο για τη δημιουργία μνήμης οργανισμού με τη χρήση διαχείρισης γνώσης," πρακτικά του 1<sup>ου</sup> Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, Αθήνα - Θεσσαλονίκη : Σάκκουλας.
- Ιορδάνογλου, Δ., 2008, *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις*, Αθήνα : Κριτική.
- Jennex, M., 2005, *Case studies in knowledge management*, USA: Idea Group Publishing.
- Koontz, H. and O'Donnell, C., 1980, *Οργάνωση και διοίκηση. Μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*, τ. 2, Αθήνα : Παπαζήσης.
- Μάντζαρης, Ι. και Μάντζαρη Ελ., 2007, "Οργανωσιακή κουλτούρα από την οπτική γωνία του management γνώσεις : Ευκαιρία ή κίνδυνος;" *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 41.
- McAdam, R. and Reid, R., 2000, "A comparison of public and private sector perceptions and use of Knowledge Management," *Journal of European Industrial Training*, 24(6), 317-329.
- Milner, E., 2000, *Managing information and knowledge in the public sector*, London: Rutledge.

- Μπαραλού, Ε., (χχ), «Διαχείριση γνώσης στην περίοδο της οικονομικής κρίσης», από τη σειρά «Το μάνατζμεντ σε καιρούς κρίσης», Αθήνα: ALBA, στην ιστοσελίδα [www.alba.edu.gr/crisis](http://www.alba.edu.gr/crisis).
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., and Wright, P., 2009, *Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H., 1995, *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Νέα Υόρκη: Oxford University Press.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H., 2003, *Η επιχείρηση της γνώσης - Η διαχείριση της γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση*, Αθήνα: Καστανιώτης.
- Οικονόμου, Θ., 2007, "Συστήματα διαχείρισης γνώσης στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση," στα πρακτικά του 1<sup>ου</sup> Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.
- OECD, Conclusions from the results of the survey of Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government in OECD Member Countries, 2003.
- Ραμματά, Μ., 2011, *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*. Αθήνα: εκδ. Κριτική, σελ. 291.
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντιάς, Δ., 2002, *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα: Μένος.
- Περδικάκη, Β., 2009, *Η διοίκηση - διαχείριση γνώσης στα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα*, Διδακτορική Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής, Παν. Μακεδονίας.
- Russ, M., 2010, *Knowledge management, Strategies for business development*, NY: Business Science Reference.
- Stewart, Th., 1991, «Brainpower - Intellectual capital is becoming corporate America's most valuable asset and can be its sharpest competitive weapon. The challenge is to find what you have -- and use it», *FORTUNE Magazine*, 3/6/1991.

### Διαδικτυακές πηγές

- <http://www.trainmor-knowmore.eu/0D19CA5E.el.aspx>, προσπελάσθηκε στις 26/1/2015.
- [www.alba.edu.gr/crisis](http://www.alba.edu.gr/crisis), προσπελάσθηκε στις 26/1/2015.
- <http://www.kmassociation.org/>, προσπελάσθηκε στις 26/1/2015.
- <http://johnsthomas.wikidot.com/a-brief-history-of-km>, προσπελάσθηκε στις 26/1/2015.
- [http://mitpress.mit.edu/sites/default/files/titles/content/9780262015080\\_sch\\_0001.pdf](http://mitpress.mit.edu/sites/default/files/titles/content/9780262015080_sch_0001.pdf), προσπελάσθηκε στις 26/1/2015.
- <http://www.media-access.com/whatis.htm>, προσπελάσθηκε στις 26/1/2015.
- <http://www.londoninternational.ac.uk/sites/default/files/knowledge-management-sample-study-guide.pdf>, προσπελάσθηκε στις 26/1/2015.