



Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής



Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management)

Ενότητα 1: «Προσανατολισμού» (orientation) - Εισαγωγή

Χ. Σκουρλάς, Ε. Γαλιώτου, Α. Μαρινάγη



Το περιεχόμενο του μαθήματος
διατίθεται με άδεια Creative
Commons εκτός και αν αναφέρεται
διαφορετικά

Εναρκτήρια συνάντηση

- Στην πρώτη συνάντηση γίνεται παρουσίαση του Περιγράμματος του μαθήματος και μία σύντομη και περιεκτική επισκόπηση κάποιων βασικών εννοιών της Διαχείρισης Δεδομένων
- Επιπλέον γίνεται σύντομη παρουσίαση εργασιών του μαθήματος
- Τέλος, γίνεται σύντομη παρουσίαση και συζήτηση του θέματος της ερευνητικής εργασίας, της συγγραφής και της παρουσίασής της και δίδονται παραδείγματα, π.χ., το πρότυπο της ACM κ.λπ.



Τι είναι Διαχείριση Γνώσης

- Στην παρουσίαση αυτή μπορείτε να ανατρέχετε τακτικά όλο το εξάμηνο για βλέπετε στοιχεία για το περιεχόμενο του μαθήματος, τα περιγράμματα, τους μαθησιακούς στόχους, τη βιβλιογραφία.

Τρεις βασικές έννοιες

- Δεδομένα (Data)
- Πληροφορία (information)
- Γνώση (knowledge)



Δεδομένα ή στοιχεία (data)

Πρέπει να θυμηθούμε τις έννοιες:

Δεδομένα ή στοιχεία (data). Μοντέλο δεδομένων.

Στις βάσεις δεδομένων διαχειριζόμαστε δεδομένα

Παράδειγμα

- Τα δεδομένα μιας τραπεζικής εφαρμογής διαχείρισης πιστωτικών καρτών οργανωμένα σε Σχεσιακό μοντέλο, δηλαδή σε πίνακες.
- Ο πίνακας «Πελάτης» έχει τα στοιχεία του πελάτη.
- Ο πίνακας «Κινήσεις_Πελάτη» έχει τις αγορές των πελατών με πιστωτική κάρτα.

CUSTOMER

C_CODE	C_NAME	AGE	CREDIT_CARD_N0	...
12345	ULMAN	78	123456789	...
23456	DATE	37	987654321	...
...

CUSTOMER_TRANSACTIONS

TRANSACTION_NO	C_N0	AMOUNT	RATIONALE	T_DATE	...
...
1010010	12345	35.40	CLOTHS	10.10.18	...
1010020	12345	26.70	DVDs	20.10.18	...
1010030	12345	1250.10	CONFERENCE REGISTRATION	01.11.18	...
1010040	12345	23.70	CLOTHS	08.11.18	...
...

Πληροφορία

- Ο υπάλληλος που ελέγχει τις κινήσεις εκτυπώνει καταστάσεις σε μηνιαία βάση (ή και συχνότερα) ανά πελάτη.
- Επιπλέον, έχει συγκριτικά στοιχεία κίνησης κάρτας ανά μήνα.
- Αυτές οι καταστάσεις και τα στοιχεία που περιλαμβάνονται σε αυτές είναι η πληροφορία που έχει ανά πελάτη.

Γνώση

Ο υπάλληλος έχει μία λίστα με καταγεγραμμένα τα σημεία που πρέπει να προσέξει.

Παράδειγμα

«Αν ο πελάτης έχει ασυνήθιστα μεγάλη χρέωση τον τρέχοντα μήνα σε σχέση με τους προηγούμενους τότε πρέπει να εξετάσεις το ζήτημα! Κάτι συμβαίνει!».

Αυτή η λίστα περιλαμβάνει την καταγεγραμμένη (ρητή) γνώση.

- Ένας έμπειρος υπάλληλος διαπιστώνει ότι ο κάτοχος της Κάρτας είναι απόφοιτος πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ηλικίας 78 ετών και πληρώνει με κάρτα επιστημονικό συνέδριο.
- Αν και η λίστα δεν περιλαμβάνει κάτι σχετικό ο υπάλληλος γνωρίζει ότι η πληροφορία αυτή πρέπει να διερευνηθεί.

Άρρητη γνώση που πρέπει να καταγραφεί.

Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management)

πρώτη προσέγγιση

Διαχείριση της γνώσης (**Knowledge management**), στο επίπεδο ενός οργανισμού, είναι η συστηματική προσπάθεια συντονισμού των ανθρώπων, της τεχνολογίας, των διαδικασιών και της οργανωτική δομής (**people, technology, processes, and organizational structure**), προκειμένου να προστεθεί αξία μέσω της **επαναχρησιμοποίησης** και της **καινοτομίας**.

Ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας, διάχυσης, και εφαρμογής της γνώσης (**creating, sharing, and applying knowledge**), καθώς και μέσα από την «τροφοδότηση» της εταιρικής μνήμης του οργανισμού (**corporate memory**) με πολύτιμα διδάγματα και βέλτιστες πρακτικές (**good practice**), ώστε να προωθηθεί η συνεχής οργανωσιακή μάθηση (**organizational learning**)

Dalkir, K. (2011), “Knowledge Management in Theory and Practice”, The MIT Press, 2nd edition, ISBN: 978-0-262-01508-0

Σκοπός του Μαθήματος

- Το μάθημα της διαχείρισης γνώσης αποσκοπεί στην κατανόηση της γνώσης ως βασικού κεφαλαίου ενός οργανισμού και στη διαχείριση αυτού του κεφαλαίου. Περιλαμβάνει μεθόδους και θεωρίες ανάλυσης επιχειρηματικών αλλαγών (business change), μεθοδολογίες και εργαλεία ανάπτυξης Συστημάτων Διαχείρισης Γνώσης, μοντέλα Διαχείρισης Γνώσης, ανάλυση Οργανισμών που βασίζονται στη Μάθηση (Learning Organizations), στρατηγικές μάθησης (learning strategies) κ.λπ. Τα συστήματα Διαχείρισης Γνώσης αυξάνουν την αξία της πληροφορίας και της γνώσης του οργανισμού και καθιστούν ευχερέστερη την αναζήτηση και διάχυσή τους.

Μαθησιακά Αποτελέσματα

Μετά το μάθημα, ο φοιτητής θα πρέπει:

- 1) Να έχει θεωρητική και μεθοδολογική γνώση της διαχείρισης της γνώσης σε οργανισμούς
- 2) Να έχει θεωρητικό υπόβαθρο σε θέματα θεματικής οργάνωσης και πρόσβασης της πληροφορίας και της γνώσης
- 3) Να είναι σε θέση να εργαστεί σε έργα διαχείρισης γνώσης, χρησιμοποιώντας όρους διαχείρισης της γνώσης, έννοιες, τεχνικές και εργαλεία που διασφαλίζουν ότι τα έργα αλλαγής (change projects) οργανώνονται και διαχειρίζονται σωστά.
- 4) Να αποκτήσει την ικανότητα να εφαρμόζει τεχνικές διοίκησης και διαχείρισης του οργανωσιακού μετασχηματισμού (organizational transformation).
- 5) Να εφαρμόζει τις τεχνολογίες του σημασιολογικού ιστού και του web 2.0 σε έργα διαχείρισης γνώσης

Περίγραμμα ύλης μαθήματος

- Ιστορική αναδρομή και βασικές έννοιες διαχείρισης γνώσης.
- Ρητή (Explicit knowledge) και Άρρητη γνώση (tacit knowledge).
- Τρόποι μετασχηματισμού γνώσης.
- Διαχείριση γνώσης σε οργανισμούς.
- Η γνώση ως διανοητικό κεφάλαιο του οργανισμού (intellectual capital).
- Ο ρόλος της οργανωσιακής καλλιέργειας (organizational culture).
- Μοντέλα ωριμότητας οργανισμού (organizational maturity models).
- Επιχειρηματικό περιβάλλον, στρατηγική και επιχείρηση (Strategic management perspectives).
- Μεταδεδομένα και Συστήματα Οργάνωσης γνώσεων.
- Σημασιολογικός ιστός και Συστήματα Οργάνωσης γνώσεων.
- Ανάκτηση γνώσης (Capturing knowledge) και κωδικοποίηση (codification).
Αξιολόγηση γνώσης (Evaluating knowledge).
- Ανταλλαγή γνώσεων (Sharing knowledge).
- Κοινότητες Κοινής Πρακτικής (Communities of Practice).
- Αποθήκευση και αναπαράσταση γνώσης (Storing and presenting knowledge). Διαχείριση Γνώσης για Καινοτομία (Managing knowledge for innovation).

Περιεχόμενα Μαθήματος / Ενότητες

Εισαγωγική ενότητα

Μάθημα πρώτο: Orientation lecture. Curriculum – An introduction

- Παρουσίαση Περιγράμματος
- Παρουσίαση εργασιών μαθήματος
- Η ερευνητική εργασία, η συγγραφή και η παρουσίασή της, πρότυπο ACM κ.λπ.

Περιεχόμενα Μαθήματος / Ενότητες

Ενότητα παρουσίασης της επιχείρησης και του ρόλου της γνώσης.

Μάθημα δεύτερο: Enterprise and knowledge

- Ρητή (Explicit knowledge) και Άρρητη γνώση (tacit knowledge).

Τρόποι μετασχηματισμού γνώσης

- Διαχείριση γνώσης σε οργανισμούς. Η γνώση ως διανοητικό κεφάλαιο του οργανισμού (intellectual capital).

-Ο ρόλος της οργανωσιακής καλλιέργειας (organizational culture). Μοντέλα ωριμότητας οργανισμού (organizational maturity models)

Περιεχόμενα Μαθήματος / Ενότητες

Μάθημα τρίτο: Knowledge management: an overview

- Ιστορική αναδρομή και βασικές έννοιες διαχείρισης γνώσης
- Επιχειρηματικό περιβάλλον, στρατηγική και επιχείρηση (Strategic management perspectives). **Το περιβάλλον της επιχείρησης, PEST/PESTLE analysis, SWOT analysis**
- Παρουσίαση του ερευνητικού τομέα και των εφαρμογών του
- KM and innovation: Intro, Leadership in KM, Digital Innovation Management

Μάθημα τέταρτο:

- Change Management, Codification
- **Case studies, Εργασίες**

SWOT Ανάλυση για την επιχείρηση Hostel Dioskouros (απόσπασμα εργασίας σπουδαστών)

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Πολύ καλή τοποθεσία επιχείρησης, πολύ κοντά σε τουριστικά αξιοθέατα, μέσα μαζικής μεταφοράς και εμπορικές επιχειρήσεις. • Φιλικό και εξυπηρετικό προσωπικό. • Παροχή δωρεάν πρωινού. • Δωρεάν ασύρματο δίκτυο. • 24ωρη Ρεσεψιόν. • Απευθύνεται κυρίως σε νεανικό κοινό, με μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα. • Καλές τιμές σε σχέση με τον ανταγωνισμό. • Διευρυμένη χρονική περίοδος υψηλής επισκεψιμότητας, καθώς η περιοχή αποτελεί τουριστικό προορισμό για όλο σχεδόν το έτος. 	<ul style="list-style-type: none"> • «Επιθετικό» management. Από τις απαντήσεις στα αρνητικά σχόλια των πελατών διαπιστώνεται ότι η διοίκηση δεν είναι δεκτική στην κριτική. • Δεν διαθέτει σύγχρονες υποδομές, παλιό κτήριο (έλλειψη ανελκυστήρα, ανεπαρκή μπάνια, ανεπαρκής ηχομόνωση). • Δεν προσφέρει ικανοποιητικό πρωινό, αν και το παρέχει δωρεάν. • Η καθαριότητα των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων δεν είναι επαρκής. • Ανεπαρκής κάλυψη ασύρματου δικτύου στα υπνοδωμάτια. • Οι διαδικτυακή παρουσίαση της επιχείρησης δεν ανταποκρίνεται με ακρίβεια στο παρεχόμενο προϊόν.
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Δυνατότητα εκσυγχρονισμού με αξιοποίηση Εθνικών και Ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών προγραμμάτων. • Έλλειψη συναφών επιχειρήσεων (hostels) στην γύρω περιοχή. • Αύξηση των τουριστικών εισροών τα τελευταία έτη εξ' αιτίας κοινωνικών και πολιτικών αναταραχών σε άλλες μεσογειακές χώρες τουριστικού ενδιαφέροντος. • Αύξηση των Ευρωπαίων πολιτών που έχουν δυνατότητα να ταξιδέψουν χωρίς γραφειοκρατικές διαδικασίες (έκδοση VISA, κλπ.). • Δυνατότητα διεθνούς προβολής μέσω υπηρεσιών διαδικτύου. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση διαθεσίμων οικονομικών καταλυμάτων βραχυχρόνιας μίσθωσης (Airbnb, κλπ.). • Αύξηση τουριστικών επιχειρήσεων φιλοξενίας στην ευρύτερη περιοχή. • Βελτίωση παροχής οικονομικότερων τουριστικών υπηρεσιών από γειτονικές και κοντινές χώρες (Τουρκία, Κύπρος, Ιταλία, Ισπανία, Πορτογαλία, Κροατία). • Ασταθές οικονομικό και φορολογικό περιβάλλον (συχνές αλλαγές στην φορολογική νομοθεσία). • Κεφαλαιακοί περιορισμοί. • Αύξηση τιμών προϊόντων και υπηρεσιών. • Έλλειψη κοινής στρατηγικής τουριστικής προβολής της Χώρας. • Επιδείνωση περιβάλλοντος ασφαλείας.

Περιεχόμενα Μαθήματος / Ενότητες

Ενότητα Οργάνωσης γνώσης

Μάθημα πέμπτο: Υλοποίηση βάσης γνώσης με χρήση τεχνολογίας βάσεων δεδομένων για μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Μάθημα έκτο: Τεκμηρίωση έργων Διαχείρισης Γνώσης και Συστημάτων Υπολογιστών

Μάθημα έβδομο: Knowledge organization (1/2)

- Συστήματα Οργάνωσης Γνώσης, Πρότυπα Μεταδεδομένων, Γλώσσα XML, Ταξινόμηση και Ταξινομικά Συστήματα, Θεματική ευρετηρίαση, Resource Description Framework

Μάθημα όγδοο: Knowledge organization (2/2)

-Οντολογίες, Θεματικοί Χάρτες (Topic Maps), SPARQL, Κοινωνικές ταξονομίες (folksonomies)

Περιεχόμενα Μαθήματος / Ενότητες

Ενότητα μελετών περίπτωσης

Μάθημα ένατο: Knowledge organization and the Academic library: Intro , Knowledge organization in academic libraries, The Academic library of the future

Μάθημα δέκατο Knowledge organization and Supply Chain Management : Intro , Knowledge organization and Supply Chain Management , Knowledge organization and Supply Chain Management of the future

Περιεχόμενα Μαθήματος / Ενότητες

Ενότητα μελετών περίπτωσης

Μάθημα ενδέκατο: Learning organizations. Intro. The case of Higher education: Learning organizations in Higher education. Learning organizations in Higher education of the future.

Παρουσίαση εργασιών, συζήτηση και συμπεράσματα

(Σκουρλάς, Μαρινάγη)

Αξιολόγηση Μαθήματος

Η αξιολόγηση περιλαμβάνει ατομικές και ομαδικές εργασίες, προφορικές παρουσιάσεις και ενεργό συμμετοχή σε σεμινάρια, καθώς και παρουσίαση και υπεράσπιση των ομαδικών εργασιών.

I. Παρουσίαση και αξιολόγηση στοιχείων (άρθρων) θεωρίας (30%) (2-3 σελίδες)

II. Μικρό έργο (70%-100%)

- a. Βιβλιογραφικό, π.χ., οντολογίες και διαχείριση γνώσης, μελέτη περίπτωσης
- b. Project (**organizational change, codification, ...**)

Βιβλιογραφία στα Ελληνικά

1. Ρωσίδης, Ασπρίδης, Διαχείριση Γνώσης, Εκδόσεις Σταμούλη, 2017
2. Easterby-Smith Mark, Lyles Majorie, Εγχειρίδιο οργανωσιακής μάθησης και διαχείρισης γνώσης, Broken-Hill Publishers, 2017

Ενδεικτική Βιβλιογραφία

- Dalkir, K. (2011), “Knowledge Management in Theory and Practice”, The MIT Press, 2nd edition, ISBN: 978-0-262-01508-0
- Jashapara, A. (2011), “Knowledge Management: an integrated approach”, Prentice Hall, 2nd edition, ISBN: 978-0-273-72685-2
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., Swan, J. (2009), “Managing knowledge work and Innovation”, Palgrave Macmillan, 2nd edition, ISBN:978-0-230-52201-5
- Kotter, J. (1996), “Leading Change”, Harvard Business Review Press, ISBN: 978-0-87584-747-4
- Liyang Yu (2011), “A Developer's Guide to the Semantic Web”, Springer, ISBN: 978-3-642-15969-5, <http://www.springerlink.com/content978-3-642-15969-5>
- Mika, P. (2007), “Social Networks and the Semantic Web”, Semantic Web and beyond book series vol. 5, Springer, ISBN: 978-0-387-71000-6, <http://www.springerlink.com/content978-0-387-71000-6>
- Gail Hodge (2000), “Systems of Knowledge Organization for Digital Libraries: Beyond Traditional Authority Files”, April 2000, Published by: The Digital Library Federation Council on Library and Information Resources, ISBN 1-887334-76-9
- Matthew Horridge, Holger Knublauch, Alan Rector, Robert Stevens, Chris Wroe (2004), “A Practical Guide To Building OWL Ontologies Using The Protege-OWL Plugin and CO-ODE Tools Edition 1.0”, The University Of Manchester, August 27, 2004
- Yoshimura and Cyndi Shein-for OCLC Research, (2011) “Social Metadata for Libraries, Archives and Museums Part 1: Site Reviews”, OCLC Research Dublin, ISBN: 1-55653-392-6 (978-1-55653-392-1)

Ενδεικτική Βιβλιογραφία - άρθρα

1. John Girard, JoAnn Girard (2015), “Defining knowledge management: Toward an applied compendium”, Online Journal of Applied Knowledge Management, A Publication of the International Institute for Applied Knowledge Management, Volume 3, Issue 1
2. Alan Foote, Leila A. Halawi (2018), “Knowledge Management Models within Information Technology Projects”, Journal of Computer Information Systems, Volume 58, Issue 1
3. Henri Inkinen, (2016) "Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance", Journal of Knowledge Management, Vol. 20, Issue 2, pp.230-257
4. GP Huber, “Transfer of Knowledge in Knowledge Management Systems: Unexplored Issues and Suggested Studies”. In: Edwards J.S. (eds) The Essentials of Knowledge Management, pp. 199-212
5. Rony Dayan, Peter Heisig, Florinda Matos, (2017) "Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy", Journal of Knowledge Management, Vol. 21 Issue 2, pp. 308-329
6. Peter Haase, Jeen Broekstra, Andreas Eberhart, Raphael Volz (2004), “A Comparison of RDF Query Languages”, International Semantic Web Conference - ISWC 2004: The Semantic Web, pp 502-517, Part of the Lecture Notes in Computer Science book series (LNCS, volume 3298)
7. Jorge Perez, Marcelo Arenas and Claudio Gutierrez (2009), “Semantics and Complexity of SPARQL”, ACM Transactions on Database Systems, Vol. 34, No. 3, Article 16
8. Mizoguchi, R. (2003). “Tutorial on ontological engineering – Part 1: Introduction to ontological engineering”. New Generation Computing, OhmSha & Springer, 21(4), 365–384.
9. Mizoguchi, R. (2004). “Tutorial on ontological engineering. Part 2: Ontology development, tools and languages”. New Generation Computing, 22(1), 61–96.
10. Eugenijus Kurilovas, Anita Juskeviciene (2015), “Creation of Web 2.0 tools ontology to improve learning”, Computers in Human Behavior, 51 pp. 1380–1386

Ενδεικτική Βιβλιογραφία - άρθρα

11. Rubén Prieto-Díaz (2003), “A Faceted Approach to Building Ontologies”, Fifth IEEE Workshop on Mobile Computing Systems and Applications
12. Tom Gruber (2007), “Collective Knowledge Systems: Where the Social Web meets the Semantic Web”, Web Semantics: Science, Services and Agents on the World Wide Web, doi:10.1016/j.websem.2007.11.011
13. Krishna Sapkota, Laxman Thapa, Shailesh Pandey, “Efficient Information Retrieval Using Measures of Semantic Similarity”
14. PwC (2009) “Spinning a data Web. Making Semantic Web connections”, PwC Technologyforecast (Technologyforecast, A quarterly journal, Spring 2009)
15. Hele-Mai Haav (2014), “Linked Data Connections with Emerging Information Technologies: A Survey”, International Journal of Computer Science and Applications, Vol. 11, No. 3, pp. 21 – 44
16. Wolfgang G. Stock (2010), “Concepts and Semantic Relations in Information Science”, Journal of the American Society for Information Science and Technology, 61(10):1951–1969
17. Hjørland, Birger (2007), “Semantics and Knowledge Organization”, Annual Review of Information Science and Technology, 41: 367-405
18. Hjørland, Birger (2008), “What is knowledge organization (KO)?” Knowledge Organization, 35, pp. 86-101.
19. Hjørland, Birger (2009), “Concept theory.” Journal of the American Society for Information Science and Technology, 60(8), pp.1519-1536.
20. Hjørland, Birger (2015), “Theories are Knowledge Organizing Systems (KOS)”, Knowledge Organization, 42, No.2

Ενδεικτική Βιβλιογραφία - άρθρα

21. Antoniou, G., Franconi, E. & Van Harmelen, F. (2005) “Introduction to Semantic Web Ontology Languages”, In Reasoning Web, Springer, pp. 1-21.
22. Sabri, M., Odeh, M. ed and Saad, M. ed (2017), “A semantic representation of the knowledge management enablers domain: The aKMEOnt ontology”. In: Marimon, F., Mas-Machuca, M., BerbegalMirabent, J. and Bastida, R., eds. (2017) Proceedings of the 18th European Conference on Knowledge Management ECKM 2017. ISBN 9781911218487 Available from: <http://eprints.uwe.ac.uk/32934>
23. Lorna M. Campbell and Sheila MacNeil, (2010) “The Semantic Web, Linked and Open Data”, A Briefing Paper, JISC CETIS, the Centre for Educational Technology and Interoperability Standards
24. J. Trant (2010), “Studying Social Tagging and Folksonomy: A Review and Framework”, Journal of Digital Information 10(1).
25. Priss, U and Jacob, E. (1999), “Utilizing faceted structures for information systems design”. In: American Society for Information Science. ASIS Annual.
26. Paula Carina de Araújo, Edberto Ferneda, José Augusto Chaves Guimarães (2016), “The Relation between the Domains of Information Retrieval and Knowledge Organization in International Journals”, Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends. 10:2, pp. 82-88
27. Kyu, J., Sohn, L. M. M. (2003), “The eXtensible Rule Markup Language”, Communications of the ACM, Volume 46, Issue 5, pp. 59-64



Διαχείριση γνώσης (πρώτη προσέγγιση)

Πρώτη παρουσίαση εννοιών και τεχνικών με παραδείγματα

- Θα παρουσιάσουμε κάποιες έννοιες.
- Θα πάρουμε μια γεύση από τεχνικές διαχείρισης γνώσης.
- Θα επισημάνουμε τη σημασία θεμάτων όπως έργα αλλαγής (organizational change projects), καταγραφή της γνώσης (Codification of knowledge).

"Knowledge management is the deliberate and systematic coordination of an organization ' s people, technology, processes, and organizational structure in order to add value through reuse and innovation. This is achieved through the promotion of creating, sharing, and applying knowledge as well as through the feeding of valuable lessons learned and best practices into corporate memory in order to foster continued organizational learning".

Dalkir, Knowledge Management in theory and practice. The MIT Press, 2011

Knowledge Management

Μια πρακτική προσέγγιση (practitioner's approach)

- Learn, remember, and act
- Information, knowledge, know-how
- Μαθαίνουμε από τα λάθη του παρελθόντος
- Δεν ανακαλύπτουμε εκ νέου τον τροχό

Τύποι γνώσης - Types of Knowledge

Tacit knowledge - άρρητη γνώση: awareness, expertise, Judgment, corporate memory

- ευαισθητοποίηση, εμπειρία, κρίση, εταιρική μνήμη

The Thinker
(Rodin)



Explicit knowledge – ρητή γνώση:

e.g. publications, books, reports, photos, diagrams, illustrations, presentations, speeches, lectures, lessons learned, recordings, procedures, policies



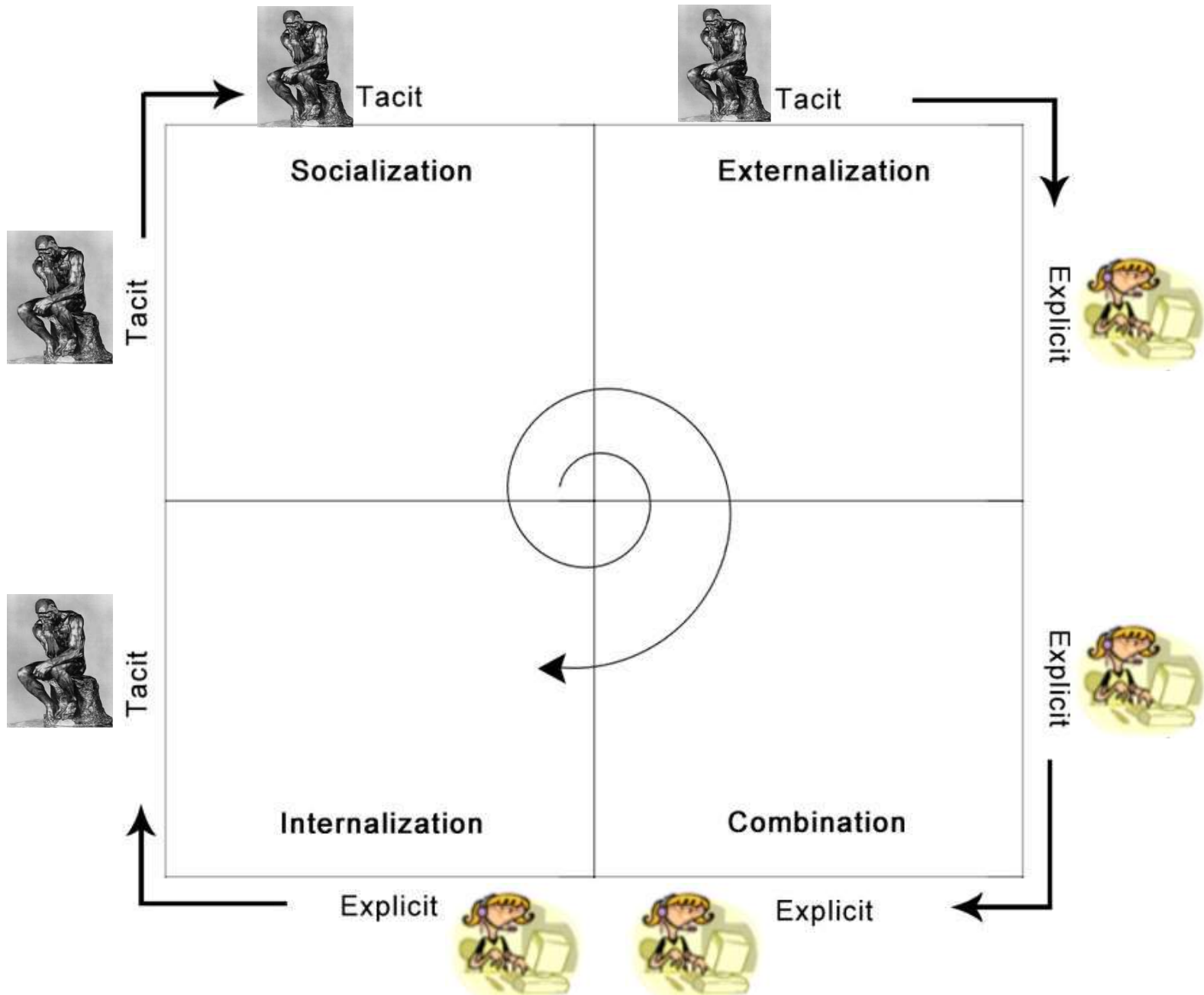


Fig. based on the Nonaka and Takeuchi [SECI model: Wikipedia](#)

Nonaka's four models of knowledge conversion explanation

- **Socialisation (tacit to tacit)** : διαδικασία μάθησης (process of learning) με ανταλλαγή («μοίρασμα») εμπειριών (through sharing experiences) που δημιουργεί άρρητη γνώση με τη μορφή κοινών νοητικών μοντέλων και επαγγελματικών δεξιοτήτων (as shared mental models and professional skills) π.χ. συναίνεση ειδικών που επιτυγχάνεται κατά τη διάρκεια ιατρικών συναντήσεων
- **Externalization (tacit to explicit)**: διαδικασία μετατροπής (process of conversion) άρρητης σε ρητή γνώση π.χ. τα αποτελέσματα κλινικής δοκιμής (clinical trial) «μεταφράζονται» σε σύσταση για την κλινική πρακτική (recommendation for clinical practice)

Nonaka's four models of knowledge conversion explanation

- **Internalization (explicit to tacit):** διαδικασία μάθησης κατά την οποία το άτομο μαθαίνει μέσα από την επαναληπτική εκτέλεσης μιας δραστηριότητας εφαρμόζοντας κάποιο είδος ρητής γνώσης, π.χ., η σχέση δράσεων (actions) και αποτελεσμάτων γίνεται κτήμα ως νέα ατομική άρρητη γνώση
- **Combination (explicit to explicit):** διαδικασία εμπλουτισμού της διαθέσιμης ρητής γνώσης για την παραγωγή γνώσης, π.χ., συνδυάζοντας ιατρική και οργανωσιακή γνώση σε ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων

Leading Change: Kotter 8-step process (1996)

1. Establishing a sense of urgency,
2. Creating a guiding coalition,
3. Developing a vision and strategy,
4. Communicating the change vision,
5. Empowering employees for broad-based action,
6. Generating short term wins,
7. Consolidating gains and producing more change and
8. Anchoring new approaches in the culture (Kotter, 1996).

Kotter, J.P., 1996. *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kotter

"(vision is) a picture of the future with some implicit or explicit commentary on why people should strive to create that future"

"(culture is) norms of behavior and shared values among a group of people, and changes in a work group, a division, or an entire company can come undone, even after years of effort, because the new approaches haven't been anchored firmly in group norms" and

"generally, shared values which are less apparent but more deeply ingrained in the culture, are more difficult to change than norms of behavior".

Kotter

"culture changes only after you have successfully altered people's actions, after the new behavior produces some group benefit for a period of time, and after people see the connection between the new actions and the performance improvement".

"A guiding coalition with good managers but poor leaders will not succeed".

"People will find a thousand ingenious ways to withhold cooperation from a process that they sincerely think is unnecessary or wrongheaded".

Το έργο διαχείρισης αλλαγής (εργασία φοιτητή)

Το ΤΕΙ Α και το ΤΕΙ Β, δύο από τα μεγαλύτερα Τεχνολογικά ιδρύματα της χώρας, συγχωνευτήκαν και δημιουργήθηκε το Πανεπιστήμιο Αττικής. Το ΤΕΙ Α με πάνω από 30.000 ενεργούς φοιτητές (προπτυχιακούς & μεταπτυχιακούς) και τουλάχιστον 1600 άτομα προσωπικό (μόνιμο & έκτακτο – διοικητικό & ακαδημαϊκό) είχε αναπτύξει μια εσωτερική υπηρεσία mail πάνω στο domain @domainA.gr. Το ΤΕΙ Β με πάνω από 10.000 ενεργούς φοιτητές (προπτυχιακούς & μεταπτυχιακούς) και τουλάχιστον 800 άτομα προσωπικό (μόνιμο & έκτακτο – διοικητικό & ακαδημαϊκό) είχε δώσει την υπηρεσία mail σε μεγάλο cloud provider πάνω στο domain @domainB.gr. Στο πλαίσιο δημιουργίας του νέου ιδρύματος, η διοίκηση αποφάσισε ότι θα έπρεπε να δημιουργηθεί μια νέα ενιαία υπηρεσία email βασισμένη στο καινούριο domain @panepistimioattikis.gr του ιδρύματος στην οποία θα έχουν πρόσβαση όλοι οι παλαιοί χρήστες των δύο ΤΕΙ με τα ίδια ιδρυματικά στοιχεία πρόσβασης...

1. Δημιουργία μιας αίσθηση επείγουσας ανάγκης (Establishing a Sense of Urgency) για αλλαγή

Δεν υπήρχε κάποια τεχνική κρίση όσο αφορά τα παλιά συστήματα email. Από την στιγμή όμως που όλες οι διοικητικές υπηρεσίες των παλιών ιδρυμάτων, αλλά και τα ακαδημαϊκά τμήματα συγχωνεύτηκαν έπρεπε να υπάρχει ένας ενιαίος τρόπος επικοινωνίας. Θα υπήρχαν σοβαρά προβλήματα επικοινωνίας αν πχ σε μια γραμματεία ενός τμήματος, οι μισοί καθηγητές αλλά και φοιτητές είχαν email της μορφής user@domainA.gr και άλλοι μισοί της μορφής user@domainB.gr. ...

2. Δημιουργία επιτροπής καθοδήγησης (Creating the Guiding Coalition)

- το πρώτο διάστημα δημιουργήθηκε άτυπα μια ομάδα διαχείρισης του συγκεκριμένου project αποτελούμενη από τα μέλη του τμήματος μηχανογράφησης των δύο πρώην ΤΕΙ.
- Η ομάδα αυτή στην πράξη, αποτελείτο από έναν μηχανικό συστημάτων του ΤΕΙ Α και δύο μηχανικούς δικτύων/συστημάτων του ΤΕΙ Β. Επίσης στην ομάδα είχε ενεργή συμμετοχή και άλλος ένας μηχανικός του ΤΕΙ Β(διαφορετικής ειδικότητας).
- ..., η διοίκηση του ιδρύματος όρισε μια επιτροπή με μέλη έμπειρα μέλη ΔΕΠ του Πανεπιστημίου για την παρακολούθηση και διαχείριση όλων των σχετικών με μεταβάσεις υπηρεσιών project.
- ... αποδείχθηκε ότι η εμπλοκή της επιτροπής στη διαχείριση του project, βοήθησε σημαντικά να ξεπεραστούν προβλήματα στην επικοινωνία της ομάδας διαχείρισης και να παρθούν αποφάσεις σε σημαντικά θέματα για την πορεία του project.

3. Ανάπτυξη ενός οράματος και στρατηγικής (Developing a Vision and Strategy)

Το όραμα για το συγκεκριμένο project, είναι να υλοποιηθεί μια ενιαία πλατφόρμα email, με όλους τους χρήστες του Πανεπιστημίου. Η πλατφόρμα αυτή θα πρέπει να διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Να επιτρέπει στους χρήστες να διαχειρίζονται εύκολα το mail τους από διαφορετικές συσκευές (PC, tablet, mobiles, κτλ).
- Να επιτρέπει στους χρήστες να χρησιμοποιούν τα ίδια στοιχεία πρόσβασης(username/passwords) που είχαν στα δύο πρώην ΤΕΙ.
- Να έχουν πρόσβαση στα περιεχόμενα του παλιού τους email, μέσα όμως από το καινούριο σύστημα.
- Να δίνει την δυνατότητα στους χρήστες μέσα από έναν ενιαίο κατάλογο διευθύνσεων mail, να μπορούν να αναζητήσουν εύκολα την διεύθυνση mail κάποιου προσώπου ή υπηρεσίας του ιδρύματος.
- Να παρέχει μεγάλο διαθέσιμο αποθηκευτικό χώρο για την αποθήκευση των μηνυμάτων(γραμματοκιβώτιο) ...

4. Διάχυση του οράματος αλλαγής (Communicating the Change Vision)

... Δεδομένου ότι τα προβλήματα στην επικοινωνία ήταν σημαντικά εξ αρχής, και υπήρχαν παράπονα από αρκετούς χρήστες, δεν κρίθηκε αναγκαίο να ανακοινωθεί κάτι στους χρήστες πριν την υλοποίηση του.

Θεωρήθηκε δεδομένη η ανάγκη υλοποίησης του με τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν παραπάνω και η αποδοχή του από τους χρήστες.

Πρακτικά πριν την πλήρη μετάβαση και χρήση της νέας υπηρεσίας email, ανακοινώθηκε σε όλο το προσωπικό του ιδρύματος η δυνατότητα πρόσβασης στο webmail κομμάτι της νέας υπηρεσίας mail, ώστε να εξοικειωθούν σε αυτό. Το πρώτο διάστημα η χρήση της νέας υπηρεσίας ήταν πρακτικά προαιρετική, ώστε να την συνηθίσουν οι χρήστες χωρίς να διαταραχθεί η καθημερινή τους εργασία.

5. Κινητοποίηση – ενδυνάμωση των εργαζομένων για ευρεία δράση (Empowering employees for broad-based action)

... Ο τρόπος που αντιμετώπισε την πρόκληση αυτή το τμήμα μηχανογράφησης του Πανεπιστημίου, περιλάμβανε τις παρακάτω ενέργειες:

- Καταρχάς σχεδίασε και υλοποίησε μια ενιαία υπηρεσία αυθεντικοποίησης χρηστών, στην οποία εισήγαγε τα στοιχεία πρόσβασης που είχαν οι χρήστες στα δύο πρώην ΤΕΙ. Έτσι εξασφάλισε ότι στην νέα υπηρεσία οι χρήστες θα είχαν πρόσβαση με τα στοιχεία που γνώριζαν ήδη.
- Ανακοίνωσε μια πρώτη έκδοση της υπηρεσίας όπου η πρόσβαση ήταν μόνο μέσω ενός browser (webmail), χωρίς να επηρεαστούν τα παλιά συστήματα emails, ώστε να μπορέσουν οι χρήστες να εξοικειωθούν με το νέο περιβάλλον χωρίς να διαταραχθεί η εργασία τους. ...
- Ανακοίνωσε σε όλους τους χρήστες μια διεύθυνση επικοινωνίας για τεχνική υποστήριξη της νέας υπηρεσίας(noc@panepistimioattikis.gr).
- Παράλληλα επειδή τα δύο πρώην ΤΕΙ παρείχαν από παλαιότερα τηλεφωνική υποστήριξη στους χρήστες, η υπηρεσία αυτή παρέμεινε ενεργή με τα ίδια τηλέφωνα επικοινωνίας.
- Επιπλέον το ΤΕΙ Α, μιας και διέθετε εξειδικευμένο εξωτερικό συνεργάτη για την onsite υποστήριξη των χρηστών σε αντίστοιχα θέματα, επεκτάθηκε η διάθεση του εξωτερικού συνεργάτη και για την onsite υποστήριξη των χρηστών που προέρχονταν από το ΤΕΙ Β ...

6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων κερδών (Generating short-term wins)

Μετά τους 3 πρώτους μήνες λειτουργίας της νέας υπηρεσίας email, η μεγάλη πλειοψηφία των χρηστών, την έχει ήδη συνηθίσει. Πλέον οι χρήστες μπορούν σε καθημερινή βάση να διαχειρίζονται τα κοινόχρηστα γραμματοκιβώτια του τμήματος τους, να αναζητούν μέσα από τον ενιαίο κατάλογο διευθύνσεων emails που χρειάζονται, αλλά και να χρησιμοποιούν νέα χαρακτηριστικά όπως πχ υπηρεσίες ημερολογίου(calendar), που παρέχει η νέα υπηρεσία. Η εργατικότητα του προσωπικού του τμήματος μηχανογράφησης, βοήθησε να ξεπεραστούν τα περισσότερα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι χρήστες, ενώ η onsite υποστήριξη από τον εξωτερικό συνεργάτη στους τελικούς χρήστες, είχε καθοριστική συμβολή στην επιτυχία του project ...

7. Εδραίωση κερδών και παραγωγή περισσότερων αλλαγών (Consolidating gains and producing more change)

Τα προβλήματα της ηλεκτρονικής επικοινωνίας μεταξύ των χρηστών του νέου ιδρύματος πρακτικά εξαλείφθηκαν. Όλοι οι στόχοι που είχε στην αρχή ως όραμα το Πανεπιστήμιο πραγματοποιήθηκαν.

Η ομάδα του τμήματος μηχανογράφησης πλέον εργάζεται στο να βελτιώσει ακόμα περισσότερο τις παροχές της υπηρεσίας email (π.χ., παροχή προσωπικών ψηφιακών πιστοποιητικών, δημιουργία εξειδικευμένων mailing lists, κ.λπ.)....

Οφέλη

Η ομάδα του τμήματος μηχανογράφησης κατάφερε να πείσει τους χρήστες για την αναγκαιότητα χρήσης ενός νέου ενιαίου συστήματος mail, εξαλείφοντας τα προβλήματα επικοινωνίας που προέκυψαν κατά την αρχική φάση συγχώνευσης των δύο πρώην ΤΕΙ. Η επιτυχή προσέγγιση του έργου και οι ενέργειες που έπραξε η ομάδα του τμήματος μηχανογράφησης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την διοίκηση του Πανεπιστημίου ως εργαλείο για την αντιμετώπιση και άλλων έργων αλλαγής(change projects) του ιδρύματος (π.χ., μετάβαση υπηρεσίας VPN, συγχώνευση τηλεφωνικού δικτύου, κ.λπ.)....

8. «Αγκυροβόληση» των νέων προσεγγίσεων στην εταιρική κουλτούρα (Anchoring new approaches in the culture)

Όπως είναι φυσιολογικό σε έργα όπου πραγματοποιούνται μεγάλες αλλαγές, υπήρξαν και υπάρχουν άνθρωποι που αντιδρούν. Έτσι είχαμε περιπτώσεις όπου:

1. Χρήστες αντέδρασαν γενικά στην ανάγκη επανεγκατάστασης νέου email λόγω έλλειψης τεχνικών γνώσεων:

Αυτή η περίπτωση ειδικά, αντιμετωπίστηκε με την onsite εγκατάσταση του λογαριασμού email και υποστήριξη από τον εξειδικευμένο εξωτερικό συνεργάτη του τμήματος μηχανογράφησης.

2. Σε άλλους χρήστες απλά δεν τους άρεσε το νέο GUI της υπηρεσίας webmail:

Σε αυτούς τους χρήστες αναφέρθηκαν τα προβλήματα της παλιάς κατάστασης και η ανάγκη χρήσης ενός νέου καινούριου email, και ευελπιστούμε με τον χρόνο να τους πείσουμε να κάνουν χρήση της νέας υπηρεσίας.

Εντέλει βέβαια θα αναγκαστούν να την χρησιμοποιήσουν, όταν η παλιά υπηρεσία email αποσυρθεί πλήρως.

Methods for Knowledge codification

1. Cognitive maps
2. Decision trees
3. Knowledge taxonomies

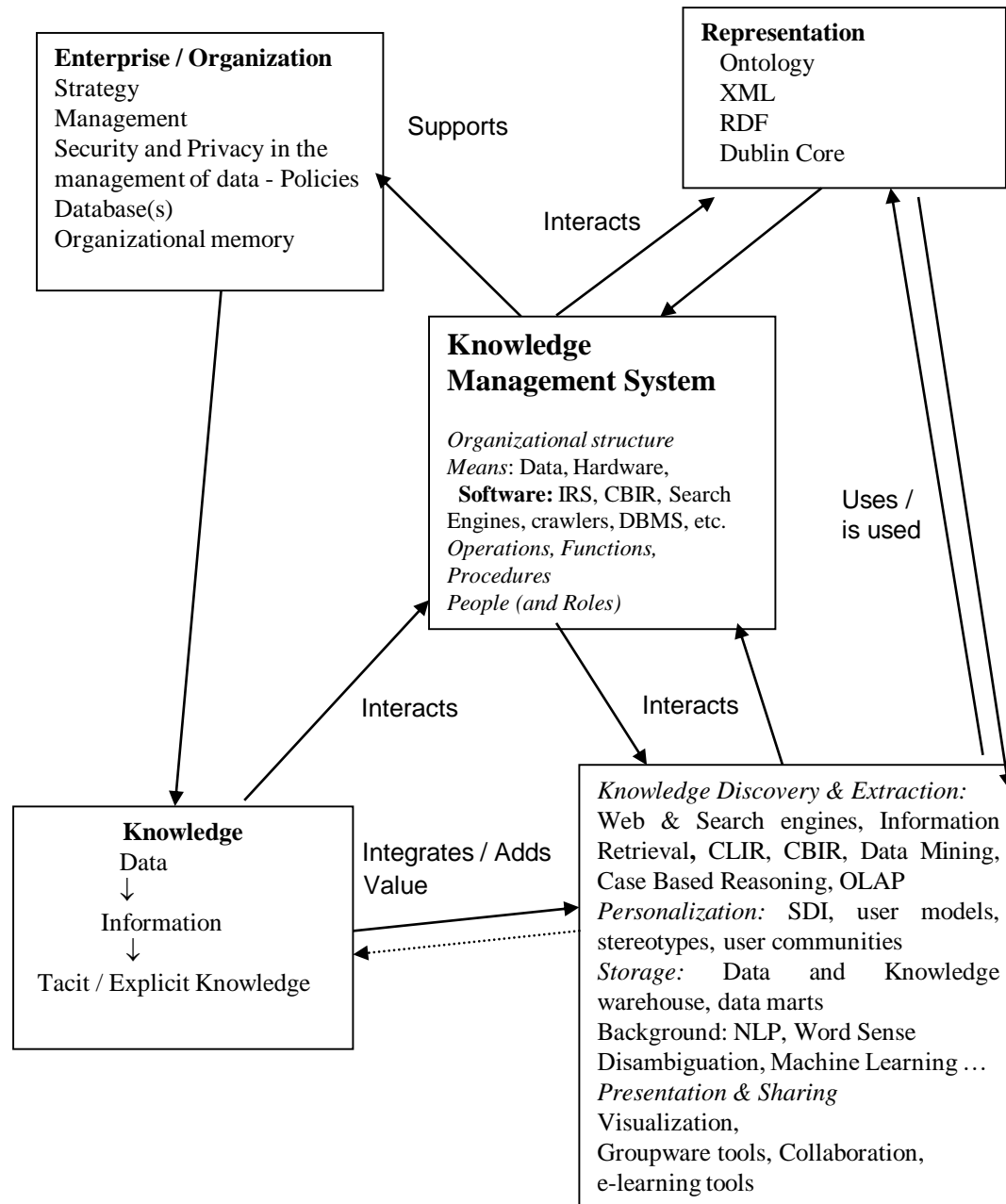


Fig. Conceptual model for Knowledge Management

Τέλος Ενότητας



Σημειώματα

Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Χ. Σκουρλάς, Ε. Γαλιώτου, Α. Μαρινάγη, 2018.

Χ. Σκουρλάς, Ε. Γαλιώτου, Α. Μαρινάγη. «Διαχείριση Γνώσης. Ενότητα 1: «Προσανατολισμού» (orientation) - Εισαγωγή ». Έκδοση: 1.0. Αθήνα 2018.
Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση: pyles.teiath.gr.

Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά, Μη Εμπορική Χρήση Παρόμοια Διανομή 4.0 [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».

Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά, Μη Εμπορική Χρήση Παρόμοια Διανομή 4.0 [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Ως **Μη Εμπορική** ορίζεται η χρήση:

- που δεν περιλαμβάνει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό όφελος από την χρήση του έργου, για το διανομέα του έργου και αδειοδόχο
- που δεν περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή ως προϋπόθεση για τη χρήση ή πρόσβαση στο έργο
- που δεν προσπορίζει στο διανομέα του έργου και αδειοδόχο έμμεσο οικονομικό όφελος (π.χ. διαφημίσεις) από την προβολή του έργου σε διαδικτυακό τόπο

Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.