



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Διαλέξεις Μαθημάτων

Κεφάλαιο 1ο

Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

Δρ. Δημήτριος Νασιόπουλος



ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο – Πληροφοριακά Συστήματα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ταξινομήσεις και Ιεραρχία

Ορισμοί

Ολοκλήρωση Πληροφοριακών Συστημάτων

Κύκλος ζωής συστημάτων

Ανάλυση και Σχεδίαση Συστημάτων

Αντικειμενοστραφής προγραμματισμός

Ιστορική εξέλιξη Πληροφοριακών Συστημάτων

Κατηγοριοποίηση Πληροφοριακών Συστημάτων

Προβλήματα κατά την ανάπτυξη Πληροφοριακών Συστημάτων

- ✘ Συνεχής λήψη αποφάσεων καθημερινά
- ✘ Κυριότερα χαρακτηριστικά των Σ.Λ.Α.:
 - + Υποστηρίζουν τις διαδικασίες λήψης ημιδομημένων και αδόμητων προβλημάτων
 - + Υποστηρίζουν και τις 4 φάσεις της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (νοητική, σχεδίασης, επιλογής και ολοκλήρωσης)
 - + Βοηθούν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και όχι της αποδοτικότητας
 - + Κατασκευάζονται με σκοπό να βοηθήσουν και όχι να υποκαθιστούν τον αποφασίζοντα



ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

- + Η υποστήριξη παρέχεται είτε σε ομάδες ατόμων (GDSS), είτε σε ξεχωριστά άτομα (DSS)
- + Η αλληλεπίδραση χρήστη-συστήματος οδηγεί στη βελτίωση των αποφάσεων και αυτό με τη σειρά του στη βελτίωση του συστήματος
- + Συνδυάζουν τη συνεργασία μοντέλων, βάσεων δεδομένων και παρουσίασης αποτελεσμάτων
- + Δίνουν έμφαση στην ευκολία χρήσης, την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα
- + Αλληλεπιδρούν με υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα

Ταξινομήσεις και Ιεραρχία

Το περιεχόμενο της ανθρώπινης σκέψης μπορεί να ταξινομηθεί στις ακόλουθες πέντε κατηγορίες:

- ✘ Δεδομένα (Data)
- ✘ Πληροφορία (Information)
- ✘ Γνώση (Knowledge)
- ✘ Κατανόηση (Understanding)
- ✘ Σοφία (Wisdom)

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1° Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

✘ Ιεραρχία της γνώσης



Δεδομένα (Data)

Τα δεδομένα αποτελούν μια από τις αρχικές μορφές της πληροφορίας.

Τα δεδομένα έχουν ένα μεγάλο αριθμό ορισμών εξαρτώμενων κυρίως από το περιβάλλον στο οποίο χρησιμοποιούνται.

Έτσι, στο χώρο της πληροφορικής ορίζονται σαν ανεπεξέργαστη πληροφορία (πχ. *data stream, packets of data*), την οποία μπορούμε να αποθηκεύσουμε σε βάσεις δεδομένων, ενώ σε άλλα πεδία θεωρούνται σαν μια αναπαράσταση υπαρκτών γεγονότων.

Άλλες αναφορές μιλούν για πρωτογενή δεδομένα ή ανεπεξέργαστα δεδομένα, για διακριτά, για εγγράψιμα και διαχειρίσιμα ή ότι μπορούν να καταχωρηθούν και να ανακτηθούν.

Στα δεδομένα δεν προϋπάρχει καμιά έμφυτη δομή ή κάποια απαραίτητη σχέση μεταξύ τους.

Δεδομένα (Data)

Σαν δεδομένα (Data) μπορεί να θεωρήσουμε ότι είναι:

- ✘ Πληροφορία, συχνά με την μορφή των γεγονότων (facts) ή σχημάτων (figures) τα οποία αποκτώνται από πειράματα ή έρευνες και τα οποία χρησιμοποιούνται σαν βάση για υπολογισμούς ή σχέδια συμπερασμάτων.
- ✘ Πληροφορία, με την μορφή αριθμών, κειμένων, εικόνων και ήχων σε μορφή κατάλληλη για αποθήκευση ή επεξεργασία από υπολογιστές.
- ✘ Συλλογή ακατέργαστων δεδομένων όπως για παράδειγμα οι απαντήσεις μιας έρευνας αγοράς. Όταν τα δεδομένα αυτά τύχουν επεξεργασίας τότε μετατρέπονται σε πληροφορία.

Πληροφορία (Information)

Η πληροφορία, είναι δεδομένα τα οποία έχουν τύχει επεξεργασίας για να γίνουν χρήσιμα και να μπορούν να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήσεις της μορφής: ποιος (who), τι (what), που (where) και πότε (when). Ως εκ τούτου, πληροφορία είναι δεδομένα στα οποία έχει δοθεί νόημα με κάποιο τρόπο σχεσιακής διασύνδεσης.

Έχει μορφή και μπορεί να τύχη επεξεργασίας και προσπέλασης, να παραχθεί και δημιουργηθεί, να μεταβιβασθεί, αποθηκευθεί, αποσταλεί, διανεμηθεί, κατασκευασθεί και καταναλωθεί, αναζητηθεί για κάποιο σκοπό, χρησιμοποιηθεί, συμπιεσθεί και αντιγραφεί.

Η πληροφορία μπορεί επίσης να είναι διαφορετικού τύπου με διαφορετικά χαρακτηριστικά.

Μπορεί να είναι ποιοτική ή ποσοτική πληροφορία.

Πληροφορία (Information)

Σαν πληροφορία (Information) μπορεί να θεωρήσουμε ότι είναι:

- ✘ Συγκεκριμένη – σαφής γνώση αποκτηθείσα ή προμηθευθείσα γύρω από κάτι ή κάποιον.
- ✘ Τα συλλεγόμενα γεγονότα ή δεδομένα γύρω από ένα συγκεκριμένο θέμα.
- ✘ Η επικοινωνία γεγονότων και γνώσης.
- ✘ Δεδομένα υπολογιστών τα οποία έχουν οργανωθεί και παρουσιάζονται με συστηματικό τρόπο για να κάνουν ξεκάθαρο το βασικό μήνυμα.
- ✘ Πληροφορία είναι δεδομένα που έχουν επεξεργαστεί σε μορφή κατανοητή από τον δέκτη και έχουν πραγματική (κατανοητή) αξία για τις τρέχουσες ή μελλοντικές αποφάσεις.



ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

Από τα δεδομένα στην πληροφορία και αντιστρόφως

Είναι κοινά αποδεκτό ότι στα δεδομένα δεν υπάρχει κανένα νόημα ενώ η πληροφορία μπορεί να θεωρηθεί σαν 'δεδομένα με νόημα'.

Ο καθορισμός της δομής και των σχέσεων μεταξύ των δεδομένων είναι αυτό που δημιουργεί την πληροφορία.

Η απόλυτη μεταφορική σημασία του πραγματικού νοήματος της λέξης πληροφορώ είναι αυτή 'του δίνει μορφή σε κάτι'. Έτσι, για να γίνουν τα δεδομένα πληροφορία θα πρέπει αυτή να σχηματισθεί-κατασκευαστεί-δομηθεί, από τον χρήστη της, από ακατέργαστο υλικό (δεδομένα). Μέσω της επεξεργασίας με ένα δόκιμο τρόπο, τα δεδομένα μετατρέπονται σε πληροφορία.

Η εξόρυξη δεδομένων (data mining) αναφέρεται στη βιβλιογραφία σαν ένας άλλος τρόπος παραγωγής πληροφορίας από την μετατροπή δεδομένων, μέσω μιας διαδικασίας 'απόσπασης' ή αναγνώρισης προτύπων. Η αναγνώριση προτύπων αναφέρεται στην εφαρμογή της δομής σε διαφορετικά άνευ δομής δεδομένα και η 'απόσπαση' σημαίνει ότι μια μεγάλη ποσότητα δεδομένων μπορεί να μετατραπεί σε μια μικρότερη 'θεμελιώδη ποσότητα' πληροφορίας.

Γνώση (Knowledge)

Γνώση έχουμε όταν κάποιος μπορεί να δίνει απαντήσεις σε ερωτήσεις για το πως (how).

Σαν γνώση (Knowledge) μπορεί να θεωρήσουμε ότι είναι:

- ✘ Γενική ενημέρωση ή κατοχή πληροφορίας, γεγονότων, ιδεών, αληθειών ή αρχών.
- ✘ Σαφής ενημέρωση (awareness) ή σαφής πληροφόρηση για μια κατάσταση ή ένα γεγονός.
- ✘ Όλες οι πληροφορίες, τα γεγονότα, οι αλήθειες και οι αρχές οι οποίες αποκτώνται μέσω της μάθησης μέσα στο χρόνο.
- ✘ Εξοικείωση ή κατανόηση η οποία προστίθεται μέσω της εμπειρίας ή της μελέτης.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

Γνώση (Knowledge)

Η γνώση είναι γενικά προσωπική, υποκειμενική και ενυπάρχει κυρίως στον άνθρωπο. Η γνώση έχει τα υποκειμενικά χαρακτηριστικά του ιδιοκτήτη της και 'διαμορφώνεται' από τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες του.

Στο πεδίο της διαχείρισης της γνώσης υπάρχουν δύο αρκετά διαχωρίσιμα και ευρέως αποδεκτά είδη γνώσης, η άρρητη (tacit) και η ρητή (explicit):

Η άρρητη γνώση Polanyi (1997), είναι η γνώση που είναι δύσκολο να κωδικοποιηθεί και να μεταδοθεί. Είναι εφήμερη και παροδική και δεν μπορεί να αναλυθεί σε πληροφορίες ή να ταξινομηθεί ανάλογα με τα είδη των χαρακτηριστικών της πληροφορίας. Επιπλέον η άρρητη γνώση είναι προσωπική, σχετική με το περιβάλλον και δύσκολα τυποποιήσιμη (Nonaka and Takeuchi, 1995).

Στην αντίθετη πλευρά η ρητή (explicit) γνώση είναι εκείνο το είδος της γνώσης το οποίο μπορεί να κωδικοποιηθεί και να μεταφερθεί σε μια γλώσσα. Η σαφής γνώση είναι αυτή την οποία οι πρακτικές διαχείρισης της γνώσης που προσπαθούν, και πράγματι το επιτυγχάνουν, να συλλάβουν, αποκτήσουν, δημιουργήσουν, χρησιμοποιήσουν, διατηρήσουν, κωδικοποιήσουν, αποθηκεύσουν, μεταφέρουν και διαμοιράσουν.

Σοφία (Wisdom)

Όπως είπε ο Albert Einstein, η σοφία δεν είναι ένα προϊόν της εκπαιδευτικής διδασκαλίας αλλά η δια βίου προσπάθεια για την απόκτησή της.

Σαν σοφία (Wisdom) μπορεί να θεωρήσουμε ότι είναι:

- ✘ Η γνώση και η εμπειρία που χρειάζεται για να λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις και κρίσεις, ή θετική αίσθηση που προκύπτει από αποφάσεις και κρίσεις που έχουν ληφθεί.
- ✘ Συσσωρευμένη γνώση από τη ζωή ή σε ένα συγκεκριμένο πεδίο δράσης-εργασίας η οποία έχει αποκτηθεί μέσω της εμπειρίας.
- ✘ Μια γνώμη που σχεδόν όλοι συνεισφέρουν ή εκφράζουν.
- ✘ Παλιές διδασκαλίες ή παροιμίες.



ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

Γνώση (Knowledge)

Σύμφωνα με τους Ackoff (1989) και Bellinger et al. (2009) ανάμεσα στη γνώση και την σοφία παρεμβάλλεται ένα ακόμη επίπεδο που αφορά την **κατανόηση**. Έτσι:

- ✘ Η **Κατανόηση (Understanding)**, αφορά την εκτίμηση του γιατί (why). Είναι η διαδικασία με την οποία μπορούμε να πάρουμε γνώση και να συνθέσουμε νέα γνώση από προηγούμενως κατεχόμενη γνώση. Η διαφορά μεταξύ της κατανόησης και της γνώσης είναι η διαφορά μεταξύ 'μάθησης' (learning) και 'απομνημόνευσης' (memorizing). Άνθρωποι που έχουν κατανόηση, μπορούν να αναλάβουν χρήσιμες δράσεις επειδή αυτοί μπορούν να συνθέσουν νέα γνώση ή, σε κάποιες περιπτώσεις, τουλάχιστον σε κάποια πληροφορία από ότι ήταν προηγούμενως γνωστό και κατανοητό. Η κατανόηση μπορεί να στηριχθεί πάνω σε κατεχόμενη πληροφορία, γνώση και κατανόηση. Έτσι, για παράδειγμα τα ευφυή συστήματα διαθέτουν κατανόηση με την έννοια ότι αυτά είναι σε θέση να συνθέσουν νέα γνώση από προηγούμενως αποθηκευμένη πληροφορία και γνώση.
- ✘ Η **Σοφία (Wisdom)** είναι μια αξιολογημένη κατανόηση, η οποία δίνει απαντήσεις σε ερωτήσεις της μορφής γιατί (why) και πότε (when). Η σοφία βασίζεται σε όλα τα προηγούμενα επίπεδα. Αυτή δίνει κατανόηση σε αυτά που προηγούμενως δεν ήταν κατανοημένα. Είναι η ουσία της φιλοσοφικής πίστης σε αρχές και ιδέες. Αντίθετα με τα προηγούμενα επίπεδα αυτή θέτει ερωτήσεις στις οποίες δεν υπάρχουν εύκολες απαντήσεις. Ως εκ τούτου, η σοφία είναι η διαδικασία με την οποία διακρίνουμε ή κρίνουμε μεταξύ σωστού και λάθους, καλού ή κακού. Η σοφία είναι ένα χαρακτηριστικό του ανθρώπου.



ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

Προβλήματα:

Δεν είναι μόνο οι ορισμοί των εννοιών αυτών που είναι ασαφής αλλά και οι σχέσεις μεταξύ τους.

Είναι σύνηθες, αν και όχι σωστό, να ορίζουμε τις έννοιες αυτές με όρους η μια της άλλης με αποτέλεσμα να δημιουργείται περισσότερη σύγχυση από ότι να τις διαχωρίζουμε. Πολλοί ερευνητές, ακόμη και σε προφανείς περιπτώσεις και παρά τις προσπάθειες να ορισθούν αυτά με σαφήνεια, χρησιμοποιούν συχνά την μια έννοια αντί της άλλης προκαλώντας έτσι την ασάφεια.

Έτσι, οι Kogut and Zander (1992), ορίζουν την πληροφορία σαν την γνώση η οποία μπορεί να μεταβιβαστεί χωρίς απώλεια της ακεραιότητάς της, υπονοώντας με τον τρόπο αυτό ότι η πληροφορία είναι μια μορφή γνώσης. Αυτό είναι σύνηθες των πρώτων κειμένων για τη διαχείριση γνώσης (KM - Knowledge Management). Ο Nonaka, ο οποίος είναι ένας γενικά γνωστός στο χώρο της διαχείρισης γνώσης έχει δεχτεί κριτική για αυτή του την προχειρότητα (Baumard, 1996/1999).

Πάντως ο Nonaka σωστά αμφισβητεί ότι η γνώση και η πληροφορία είναι το ίδιο όσον αφορά το νόημά τους. Η γνώση και η πληροφορία είναι όμοιες κατά μια άποψη αλλά διαφορετικές σε άλλες. Μπορούμε να πούμε ότι ενώ η πληροφορία είναι περισσότερο πραγματική, η γνώση αφορά κυρίως πιστεύω και υποσχέσεις. Επιπλέον, η γνώση αφορά πάντα μια ενέργεια, μια και αυτή πρέπει να χρησιμοποιηθεί κάπου τελικά (Nonaka and Takeuchi, 1995).

Ιδιότητες Πληροφορίας:

- ✘ Ακριβή δεδομένα και πληροφορία
- ✘ Ενήμερη
- ✘ Σχετική
- ✘ Πλήρης
- ✘ Περιεκτική
- ✘ Προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις του χρήστη.
- ✘ Καλώς παρουσιασμένη.
- ✘ Προσπελάσιμη - προσιτή είτε με φυσικό τρόπο είτε με γνωστικό (cognitively)



ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

Αξία – σημαντικότητα πληροφορίας

Η αξία - σημαντικότητα μίας πληροφορίας είναι αυτή που της αποδίδεται από εκείνους που θα την χρησιμοποιήσουν με βάση το προσδοκώμενο όφελος από την χρήση της. Είναι ευνόητο ότι η ίδια πληροφορία μπορεί να έχει διαφορετική αξία για διαφορετικούς χρήστες.

Η πληροφορία θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν σημαντικό περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης (Eccles, 1991). Έτσι, όταν μια επιχείρηση αποφασίζει για την απόκτηση μιας πληροφορίας θα πρέπει να έχει αποφασίσει για την χρήση της και για το όφελος που αναμένεται να αποκτήσει από αυτήν.

Τα οφέλη από την εκμετάλλευσή της, μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, θα πρέπει να αφορούν όχι τόσο στη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποδοτικότητας της εταιρείας, αλλά κυρίως στη βελτίωσή της σε θέματα λήψης αποφάσεων και χάραξης στρατηγικών.

Σήμερα παρατηρείται μεγάλη δυσαρμονία μεταξύ του μεγάλου όγκου της διαθέσιμης πληροφόρησης και του μικρού βαθμού καθημερινής της χρήσης.

Προκειμένου να μην υπάρχει αυτή η δυσαρμονία πρέπει να γίνεται αποδεκτή από την επιχείρηση, η αξία της πληροφόρησης, πριν γίνει οποιαδήποτε προσπάθεια εκμετάλλευσής της μέσω των πληροφοριακών συστημάτων.

Προβλήματα πληροφόρησης

- ✘ Πρόβλημα εγκυρότητας της αποκτώμενης πληροφορίας.
- ✘ Ανυπαρξία επαρκούς πληροφόρησης.
- ✘ Ύπαρξη, αντιθέτως, περιττής πληροφόρησης.
- ✘ Διάχυση πληροφοριών στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, έτσι που για την απόκτησή της ακόμη και για μικρά θέματα να απαιτείται μεγάλη προσπάθεια.
- ✘ Απόκρυψη πληροφοριών από διάφορους υπαλλήλους της εταιρείας επειδή πιθανόν αποκαλύπτουν σφάλματα ή παραλείψεις τους.
- ✘ Οι σημαντικές πληροφορίες φτάνουν συνήθως πολύ αργά.



ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

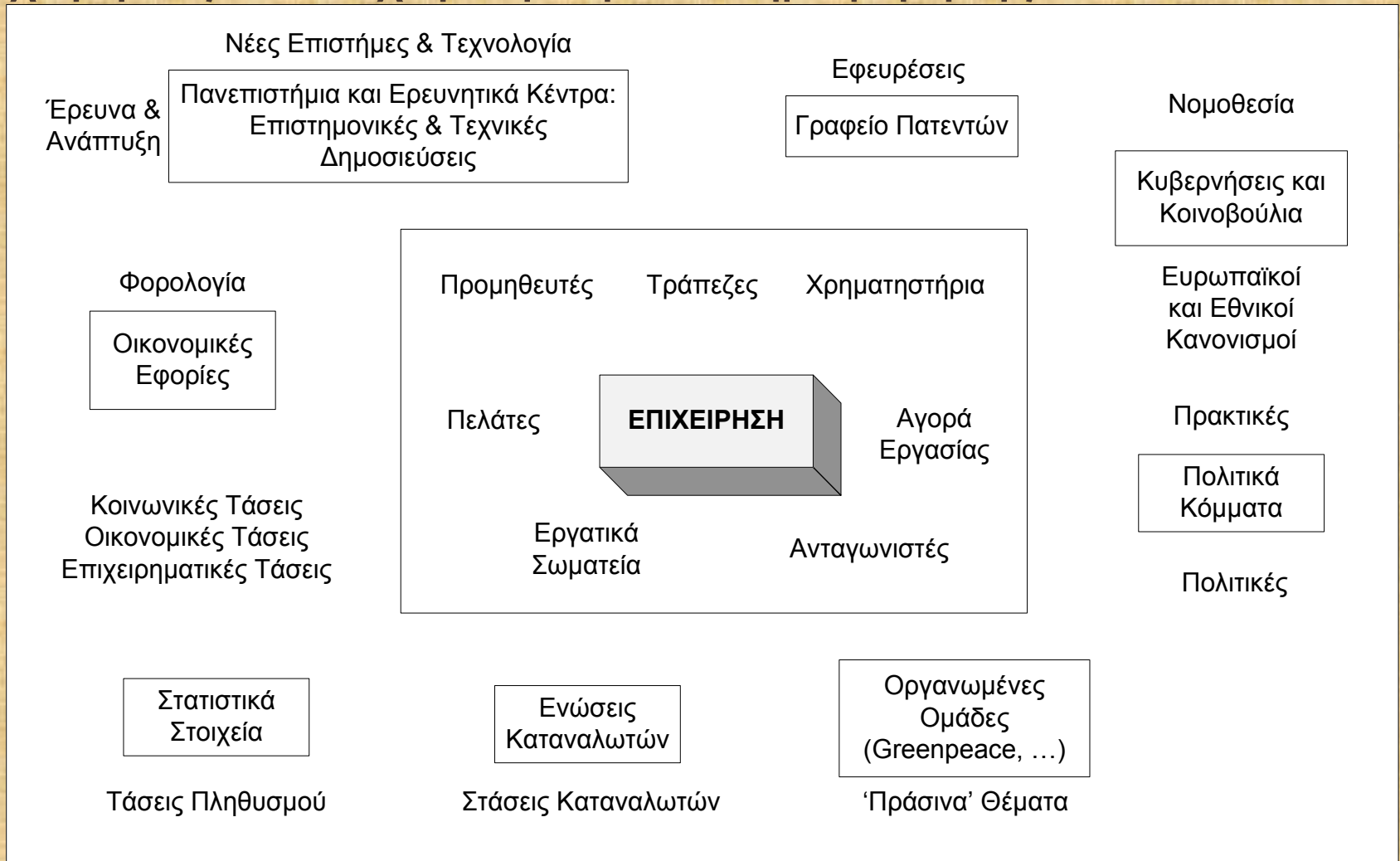
Επίσης πρέπει να προστεθούν τα ακόλουθα προβλήματα πληροφόρησης

- ✘ Στην περιορισμένη δυνατότητα των αποφασιζόντων να διαχειριστούν την διαθέσιμη πληροφορία.
- ✘ Στην αδυναμία των αποφασιζόντων να ‘κατανοήσουν’ κάποιες πληροφορίες.
- ✘ Σε λάθος εκτιμήσεις των παραμέτρων απόκτησης των πληροφοριών με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η αξιοποίησή της για τους σκοπούς για τους οποίους αποκτήθηκε.
- ✘ Στο ότι την απόφαση απόκτησης της πληροφορίας δεν την πήραν οι μετέπειτα χρήστες της.
- ✘ Στην άγνοια για το τι πληροφορίες είναι διαθέσιμες στα διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης.
- ✘ Στην άγνοια για το τι πληροφορίες κρύβονται στους τεράστιους όγκους δεδομένων που έχουν στη διάθεσή τους και την οποία θα μπορούσαν να την χρησιμοποιήσουν.
- ✘ Στην υποεκτίμηση ή στην υπερεκτίμηση της αξίας της.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

Επιχειρήσεις και διαχείριση πόρων πληροφόρησης

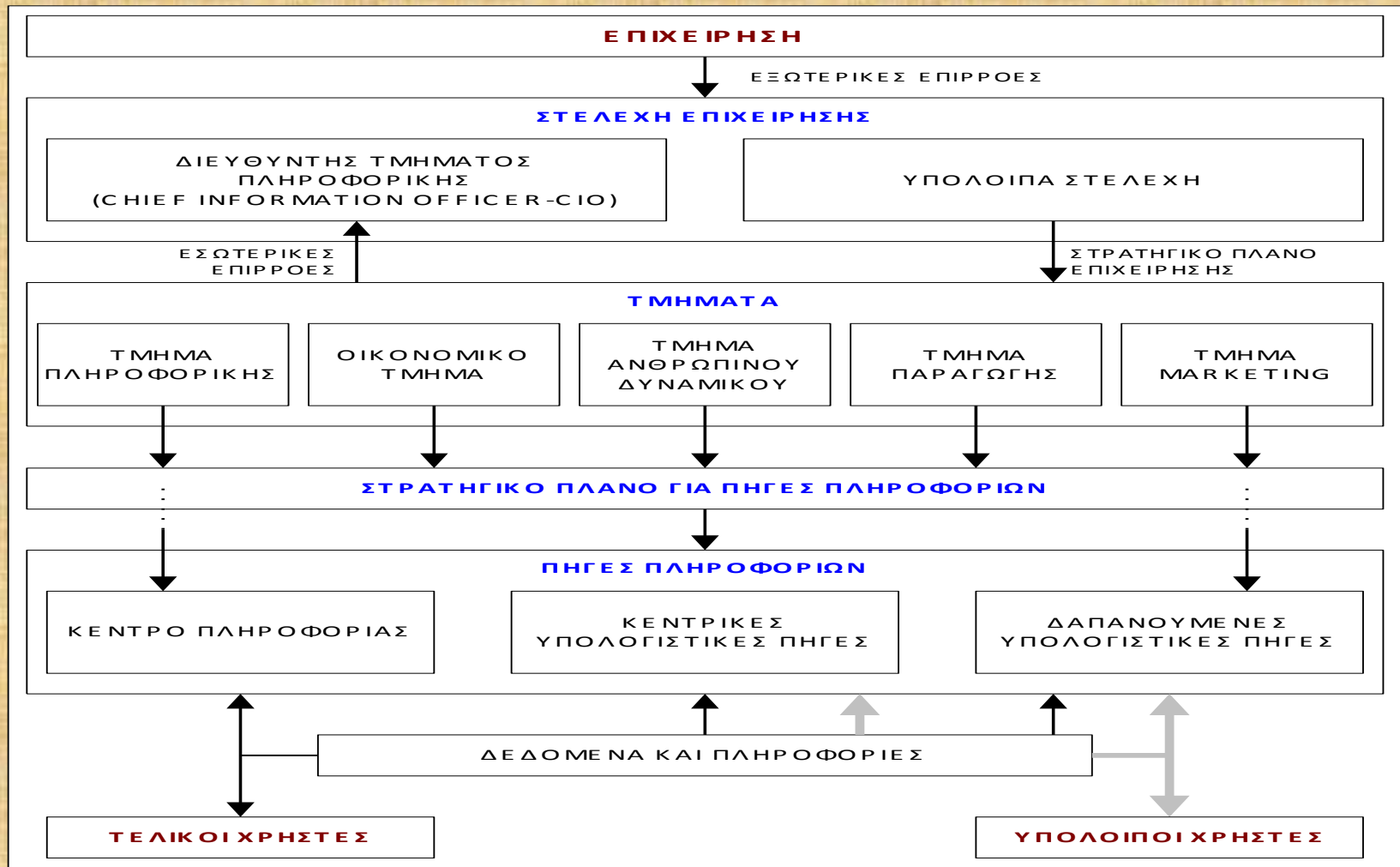


Εικ. 1.2 Περιβάλλον πληροφόρησης μιας επιχείρησης

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

Επιχειρήσεις και διαχείριση πόρων πληροφορίας



Εικ. 1.3 Μοντέλο διαχείρισης πόρων πληροφορίας

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1° Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

Κατηγορίες διαχείρισης πληροφορίας

Πληροφόρηση	Εσωτερική	Εξωτερική
Βασιζόμενη σε δεδομένα Βάσεων Δεδομένων	Παραδοσιακά Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης	Δημόσιες Βάσεις Δεδομένων
Βασιζόμενη σε κείμενα	Διαχείριση και επεξεργασία κειμένων	Συνεταιρικές Βιβλιοθήκες

- ✘ Πληροφορία καταχωρημένη σε εσωτερικές βάσεις δεδομένων (δεδομένα προσωπικού, πελατών, προμηθευτών, κα).
- ✘ Πληροφορία καταχωρημένη σε εξωτερικές βάσεις δεδομένων (δεδομένα πωλήσεων ανταγωνιστών, στατιστικά στοιχεία, χρηματιστήριο, κα).
- ✘ Πληροφορία με μορφή αδόμητη, η οποία προέρχεται από εσωτερικές πηγές της επιχείρησης και παρέχεται υπό μορφή κειμένων, αναφορών, σκέψεων, νέων ιδεών, κ.α.
- ✘ Πληροφορία με μορφή αδόμητη, η οποία προέρχεται από εξωτερικές πηγές της επιχείρησης και παρέχεται υπό μορφή κειμένων, αναφορών, σκέψεων, νέων ιδεών, κ.α., όπως αποφάσεις κυβερνήσεων, οικονομικές εξελίξεις σε χώρες που έχουμε επιχειρηματικά ενδιαφέροντα, κλπ.

Η Πληροφόρηση σαν έκτος πόρος μιας Επιχείρησης

Μια επιχείρηση θεωρείτο ότι διαθέτε τους εξής πέντε πόρους:

1. Άνθρωποι,
2. Μηχανήματα,
3. Χρήματα,
4. Υλικά,
5. Διοίκηση

Σήμερα όμως έχει προστεθεί σαν έκτος πόρος και η

6. Πληροφόρηση.

Ο πόρος αυτός χρησιμεύει στην υποστήριξη των άλλων πέντε πόρων, στο σχεδιασμό και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων από το ανώτατο διοικητικό επίπεδο μέχρι το κατώτερο λειτουργικό επίπεδο των επιχειρήσεων.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

Η Πληροφόρηση σαν έκτος πόρος μιας Επιχείρησης

Λαμβάνοντας υπόψη την γνώση των διαθέσιμων πληροφοριών (Ford, 2003), οι επιχειρήσεις κατατάσσονται σε τέσσερις πιθανές καταστάσεις:





ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

Πληροφορία και Λήψη Αποφάσεων

Από όλες τις λειτουργίες και δραστηριότητες που αφορούν τη διοίκηση, αυτή που συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη προσοχή και μελέτη είναι αυτή που αφορά τη λήψη αποφάσεων.

Η λήψη αποφάσεων θεωρείται σαν συνώνυμο της διοίκησης ή σε κάποιο βαθμό σαν η πλέον σημαντική δραστηριότητα της διοίκησης.

Οι απαιτήσεις της λήψης αποφάσεων είναι αυτές που κάνουν πιο απαιτητή την ανάγκη για πληροφόρηση από ότι οι υπόλοιπες δραστηριότητες διοίκησης.

Οι αποφάσεις έχουν να κάνουν με την ανάγκη να γίνονται επιλογές μεταξύ εναλλακτικών ενεργειών. Μια απόφαση θεωρείται σαν ένα κομμάτι γνώσης, καθώς η λήψη μιας απόφασης είναι στην ουσία το αποτέλεσμα της σύνθεσης και επεξεργασίας πληροφορίας και γνώσης για την παραγωγή νέας γνώσης (Holsapple and Whinston, 1996).

Πληροφορία και Λήψη Αποφάσεων

Η άποψη που επικρατεί ότι 'όσο περισσότερες πληροφορίες έχουμε στη διάθεσή μας τόσο το καλύτερο', δεν είναι αληθής.

Η παρουσία μεγάλου όγκου πληροφοριών στην πραγματικότητα μειώνει την ποιότητα μιας απόφασης μια και μπορεί να προκύψουν προβλήματα στη λήψη αποφάσεων όπως:

- ✘ Καθυστέρηση στην απόφαση, λόγω του χρόνου που απαιτείται για να αποκτηθούν και να επεξεργαστούν οι πρόσθετες πληροφορίες με αποτέλεσμα την εξασθένιση της αποτελεσματικότητας της απόφασης.
- ✘ Πληθώρα πληροφοριών. Η δυνατότητα λήψης αποφάσεων μειώνεται στην πράξη επειδή δεν είναι εύκολο να διαχειρισθούμε ή να αξιολογήσουμε κατάλληλα μεγάλους όγκους πληροφοριών. Όταν ένας μεγάλος όγκος πληροφοριών φθάνουν στη μνήμη ενός ανθρώπου, ειδικά όταν αυτό γίνεται σε σύντομο χρονικό διάστημα, μερικές από τις πληροφορίες (συχνά αυτές που λαμβάνονται αρχικά) θα εκδιωχτούν από το μυαλό (θα ξεχασθούν).

Πληροφορία και Λήψη Αποφάσεων

- ✘ Επιλεκτική χρήση πληροφοριών. Αυτό σημαίνει ότι ο αποφασίζων θα επιλέξει μεταξύ όλων των διαθέσιμων πληροφοριών μόνο εκείνες που υποστηρίζουν μια προδικασμένη λύση (προκατάληψη) ή άποψη.
- ✘ Η εμφάνιση διανοητικής κούρασης, οδηγεί στην πιο αργή εργασία ή την εργασία κακής ποιότητας.
- ✘ Η κούραση απόφασης εμφανίζεται, όταν ο αποφασίζων κουράζεται να παίρνει αποφάσεις ιδίως δε επαναλαμβανόμενες αποφάσεις. Το μυαλό του αποφασίζοντα κουράζεται και αρχίζει να αγνοεί τις επόμενες πληροφορίες ή να ξεχνά τις αρχικά λαμβανόμενες πληροφορίες με αποτέλεσμα συχνά αυτές να είναι γρήγορες και απρόσεκτες αποφάσεις.
- ✘ Αδυναμία λήψης αποφάσεων. Πολλές φορές παρατηρείται παράλυση λήψης απόφασης κατά την οποία καμία απόφαση δεν λαμβάνεται.



ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

Πληροφορία και Λήψη Αποφάσεων

Στη συνέχεια, θα εξετασθούν μερικά θέματα για τον τρόπο χειρισμού των πληροφοριών στις επιχειρήσεις:

- ✦ **Ορθολογισμός (*rationality*):** Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην ορθολογική συμπεριφορά. Μια απολύτως λογική απόφαση σημαίνει ότι έχουμε διερευνήσει και αξιολογήσει όλες τις πιθανές εναλλακτικές ενέργειες-επιλογές και ότι έχουμε επιλέξει την καλύτερη σε μια, υποκείμενη στους στόχους που έχουν τεθεί, ορθολογική βάση.

Στην πράξη όμως είναι πολύ δύσκολο, ακόμη και στην περίπτωση που αυτό ήταν δυνατόν, να καταγράψουμε όλες τις πιθανές εναλλακτικές επιλογές, να βρούμε το χρόνο για να τις διερευνήσουμε όλες σε βάθος και να τις συγκρίνουμε μεταξύ τους καθώς και να εκτιμήσουμε τις επιπτώσεις εφαρμογής τους.

Οι αποφασίζοντες τείνουν να επιλέγουν το πρώτο ικανοποιητικό αποτέλεσμα παρά να συνεχίσουν να αναζητούν τη βέλτιστη επιλογή (Simon, 1977). Μια λύση που κρίνεται σαν αρκετά καλή και της οποίας η αξιολόγηση βασίσθηκε σε μη επαρκή πληροφόρηση, είναι πιθανόν να επιλεγεί τελικά. Αυτό το πρότυπο λήψης απόφασης περιγράφεται από τους March and Simon (1958), σαν **συμπεριφορά ικανοποίησης** σε αντίθεση με αυτής της μεγιστοποίησης του οφέλους η οποία είναι τις περισσότερες φορές μια ανέφικτη να πραγματοποιηθεί έννοια.

Πληροφορία και Λήψη Αποφάσεων

- ✘ **Αντίληψη (*perception*):** Ο αποφασίζων δεν είναι ένας αμερόληπτος αποδέκτης των πληροφοριών. Οι αντιλήψεις του κάθε αποφασίζοντα διαμορφώνονται από το υπόβαθρό του, την εκπαίδευση, την εμπειρία του, από τις αξίες και τα κίνητρά του, από την προσωπικότητα και το γνωστικό του στυλ. Οι αντιλήψεις επίσης διαφέρουν ανάλογα με το περιβάλλον και το χρόνο. Έτσι, εκείνη η πληροφορία η οποία μπορεί να μοιάζει σημαντική σε κάποια χρονική στιγμή και σε σχέση με ένα ειδικό θέμα μπορεί να θεωρηθεί μη σημαντική ή μη σχετική σε μια άλλη χρονική στιγμή ακόμη και αν πρόκειται για την ίδια περίπτωση προβλήματος.
- ✘ **Παραπλανητική (*oblique*):** Η παραπλανητική χρήση της πληροφορίας σημαίνει ότι η πληροφορία παρατίθεται, όχι για να συνεισφέρει άμεσα σε μια απόφαση ή σε κάποιες άλλες διοικητικές ενέργειες, αλλά μάλλον για ένα δευτερεύον ή έμμεσο σκοπό όπως η προπαγάνδα ή της κυριαρχίας των υποδεέστερων (Feldman and March, 1981).

Διαχείριση της Γνώσης (Knowledge Management)

Η διαχείριση της γνώσης είναι η διαδικασία η οποία βοηθά τις επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν, επιλέγουν, οργανώνουν, διαχέουν και μεταφέρουν σημαντικές πληροφορίες και εμπειρίες οι οποίες αποτελούν μέρος της εταιρικής μνήμης και οι οποίες βρίσκονται διάσπαρτες μέσα στην επιχείρηση.

Η διαχείριση της γνώσης είναι μια επιστημονική περιοχή η οποία πραγματεύεται τη συλλογή, αναπαράσταση, επεξεργασία και οργάνωση της γνώσης μιας επιχείρησης για την υποστήριξη διαφόρων δραστηριοτήτων της, όπως η λήψη αποφάσεων (Prusak, 2001)

Έτσι, δημιουργείται το πρόβλημα του πως θα διαχειριστούμε τη γνώση, πως δηλαδή θα τη δημιουργήσουμε, θα την αποκτήσουμε, θα την αποθηκεύσουμε και θα τη μεταφέρουμε.



ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

Η διαχείριση γνώσης θα πρέπει να περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως (Demarest, 1997):

- ✖ η κατασκευή γνώσης,
- ✖ η ενσωμάτωσή της,
- ✖ η διάχυσή της μέσω της αλυσίδας αξιών,
- ✖ η χρήση της για τη δημιουργία αξίας,

Οι Millar et al. (1997), συμφωνούν ότι η διαχείριση γνώσης περιλαμβάνει τις ακόλουθες τέσσερις ανεξάρτητες δραστηριότητες:

- ✖ αναγνώριση,
- ✖ κωδικοποίηση,
- ✖ ανταλλαγή
- ✖ παραγωγή γνώσης.

Χαρακτηριστικά γνώσης

Ίσως το πλέον συχνά αναφερόμενο μοντέλο χαρακτηριστικών γνώσης είναι το προταθέν από τον Nonaka (1994), για την ρητή ή σαφή (explicit) γνώση και την άρρητη ή σιωπηρή ή υπονοούμενη (tacit).

- ✘ Η ρητή γνώση (explicit) αναφέρεται στη σαφή και αναμφίβολη γνώση που βρίσκεται σε βιβλία, έγγραφα, θεωρίες, πίνακες και γραφήματα. Δεν είναι αμφισβητήσιμη, καθώς επιβεβαιώνεται από επιστημονικά αποδεδειγμένες θεωρίες και συνήθως είναι αποδεκτή από όλους. Είναι εύκολα μεταβιβάσιμη στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, αλλά και έξω από αυτή. Η επικοινωνία της ρητής γνώσης μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων έχει θετικά αποτελέσματα αφού αυτή εμπλουτίζεται και εξελίσσεται.
- ✘ Η άρρητη γνώση (tacit) αναφέρεται στη γνώση του ανθρώπου η οποία είναι υποκειμενική, πρακτική και αναλογική και η οποία έχει αποκτηθεί από εμπειρία και πρακτικές μεθόδους. Είναι η γνώση που ενώ βρίσκεται στο μυαλό κάθε ατόμου, δεν έχει ξεκάθαρα διατυπωθεί. Εξαρτάται δε από την εκπαίδευση, την ευφυΐα, τις προτιμήσεις, τις εντυπώσεις, την εμπειρία και τη διορατικότητα του κάθε ατόμου.

Πλαίσιο διαχείρισης γνώσης



Εικ. 1.6 Πλαίσιο πρακτικών διαχείρισης γνώσης

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

Είδη γνώσης

Η ανθρώπινη γνώση είναι δύο ειδών (Kemp, 1976):

- ✘ *Προσωπική (private)*, η οποία χρησιμοποιείται από το μυαλό - σκέψη των ανθρώπων, και
- ✘ *Δημόσια (public)*, η οποία γίνεται γνωστή μέσω της δημοσίευσής της σε άρθρα, βιβλία, αναφορές, ηλεκτρονικά μέσα (internet) κ.α., και είναι δυνατή η απόκτησή της από κάθε ενδιαφερόμενο.

Η δημόσια γνώση είναι:

- ✘ Διάσπαρτη (Dispersed): Είναι διάσπαρτη σε διάφορα είδη βιβλιογραφίας (περιοδικά, βιβλία, τεχνικές αναφορές, κα), σε διάφορα μέσα (έντυπα, ηλεκτρονικά, κα), σε διαφορετικά σημεία του κόσμου, σε ποικίλες γλώσσες (πχ. η γνώση που περιέχεται σε βιβλία, διδακτορικές διατριβές, μεταπτυχιακές εργασίες κα, και τα οποία είναι γραμμένα στα Γερμανικά, Ρωσικά ή Ελληνικά και η οποία δεν μπορεί να αποκτηθεί παρά μόνο από αυτούς που γνωρίζουν τη συγκεκριμένη γλώσσα), με αποτέλεσμα να υπάρχει περίπτωση μια συγκεκριμένη εργασία να επαναληφθεί και η γνώση να επαναδιατυπωθεί από κάποιον άλλο είτε ηθελημένα είτε άθελα, μια και δεν μπορεί να υπάρξει έλεγχος της ύπαρξης της γνώσης αυτής.



ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

- ✘ Παλαιά (Dated): Είναι η γνώση, η οποία έχει υπάρξει ήδη και έχει παρουσιαστεί κατά το παρελθόν με κάποιο τρόπο και η οποία έχει ξεπεραστεί από νεώτερες εργασίες, αλλά εν τούτοις παραμένει στη δημοσιότητα με αποτέλεσμα να δημιουργεί ψευδείς εντυπώσεις. Οι εντυπώσεις αυτές δημιουργούνται στις περιπτώσεις ύπαρξης κενού γνώσης λόγω άγνοιας των νεωτέρων εργασιών. Παράδειγμα παλαιάς γνώσης αποτελεί η αποθηκευμένη γνώση σε κάποιες ιστοσελίδες στο διαδίκτυο η οποία μπορεί να έχει καταστεί μη επίκαιρη αλλά εν τούτοις να θεωρείται επίκαιρη από κάποιον μη γνώστη των νεότερων εξελίξεων και να χρησιμοποιείται ως τέτοια.
- ✘ Υποχρησιμοποίηση (Under-utilized): Μελέτες έχουν δείξει ότι η γνώση η οποία χρησιμοποιείται πραγματικά στα ερευνητικά κέντρα, πανεπιστήμια κα., δεν είναι πάνω από το 20% της διαθέσιμης γνώσης.
- ✘ Ταχεία ανάπτυξη (Expanding rapidly): Η ποσότητα της διαθέσιμης γνώσης αυξάνει με τρομακτικούς ρυθμούς ιδίως μετά την εξάπλωση της χρήσης του διαδικτύου (internet).
- ✘ Μεταβλητής ποιότητας (Variable in quality): Η αξιοπιστία της δημόσιας γνώσης είναι πολύ σύνθετη υπόθεση και δύσκολα διαπιστώσιμη. Η γνώση που σε μια περίπτωση θεωρείται αξιόπιστη σε κάποια άλλη μπορεί να μην θεωρείται.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

- ✘ Αντιφατικές (Inconsistent): Αξιοσημείωτες αντιφάσεις παρατηρούνται μεταξύ δημοσιευθέντων γνώσεων και των απόψεων των κατά περίπτωση ειδικών (McDonald and Ellison, 1994).
- ✘ Μη πλήρης (Incomplete): Επίσης μεταξύ των δημοσιευθέντων γνώσεων και των απόψεων των ειδικών παρατηρούνται κενά γνώσης (McDonald and Ellison, 1994). Κενά ή συχνότερα ασυμφωνίες μπορούν να παρατηρηθούν και μεταξύ ειδικών ενός ερευνητικού πεδίου. Επομένως, μη πλήρης μπορεί να θεωρηθεί μια γνώση όταν δεν καλύπτει την κοινή λογική των ειδικών και όχι τις επιμέρους διαφοροποιήσεις των. Στην περίπτωση αυτή δεν μιλάμε για μη πλήρη γνώση αλλά για αντιφατικές – ασύμβατες γνώσεις.
- ✘ Αργοπορημένη δημοσίευση και εφαρμογή (Slow to be published and applied): Τα άρθρα που υποβάλλονται σε περιοδικά και βιβλία με κρίση χρειάζονται ένα αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα που εξαρτάται κυρίως από το κύρος και τη τακτική του περιοδικού, για να δημοσιευθούν. Το αποτέλεσμα είναι μια χρονική καθυστέρηση στην αλυσίδα ενημέρωσης από δημοσιευθείσα γνώση – έρευνα – αποτελέσματα – νέα δημοσίευση.



ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

Η Αξία της γνώσης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η γνώση, παρόμοια με την πληροφορία, θεωρείται σήμερα σαν πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης και ως τέτοιο θα πρέπει αντιμετωπίζεται και να τυγχάνει και της αντίστοιχης διαχείρισης.

Ο στόχος της διαχείρισης της γνώσης σε μια επιχείρηση, είναι να μας επιτρέψει να διαθέτουμε την κατάλληλη γνώση στα κατάλληλα στελέχη την κατάλληλη χρονική στιγμή και με τον κατάλληλη μορφή.

Όταν η γνώση αφορά την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η αξία της συνδέεται με την:

- ✘ **Σταθερότητά της (*durability*)**, δηλαδή το ρυθμό με το οποίο αυτή γίνεται παλαιά και ξεπερασμένη,
- ✘ **Διαφάνεια (*transparency*)**, δηλαδή τη ταχύτητα με την οποία οι άλλες εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν την ίδια γνώση,
- ✘ **Μεταφερσιμότητα (*transferability*)**, δηλαδή πόσο εύκολα οι επιχειρήσεις μπορούν να την μεταφέρουν και να την μοιραστούν, και
- ✘ **Αντιγράψιμη (*replicability*)**, δηλαδή πόσο εύκολα οι επιχειρήσεις μπορούν να την αναπαράξουν και να τη χρησιμοποιήσουν.

Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management Systems)

Τα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης έχουν ως στόχο τη διασφάλιση του ότι η σωστή γνώση είναι διαθέσιμη στη σωστή μορφή, στους κατάλληλους ανθρώπους, την κατάλληλη στιγμή και με το σωστό κόστος.

Τα συστήματα αυτά βασίζονται στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών για την αναπαράσταση, εκμάτευση, διανομή και επεξεργασία της γνώσης και αποτελούν ένα από τα πιο σημαντικά συστατικά των επιχειρήσεων.

Τα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης, όπου λειτουργούν και χρησιμοποιούνται, προσδίδουν σημαντικότερα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις

Διαστάσεις της γνώσης

- Αποστολή: Τι προσπαθούμε να πετύχουμε;
- Ανταγωνισμός: Πως μπορούμε να αυξήσουμε την ανταγωνιστική μας ικανότητα;
- Απόδοση: Πως θα αποκτήσουμε τα αποτελέσματα;
- Αλλαγή: Πως θα συμβαδίζω με τις αλλαγές;



ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

- ◆ Η γνώση, παρόμοια με την πληροφορία, θεωρείται σήμερα ως πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης και ως τέτοιο πρέπει να αντιμετωπίζεται
- ◆ Τα υποδείγματα των σχέσεων δεδομένων και των πληροφοριών δίνουν τη δυνατότητα αναπαράστασης της γνώσης
- ◆ Η αξία της διαχείρισης της γνώσης σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα με την οποία οι διαχειρισθείσα γνώση καθιστά ικανά τα μέλη μιας επιχείρησης να δουλέψουν αποτελεσματικά, να οραματίζονται για να δημιουργούν το μέλλον.



ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν υποεκτιμήσει τη σημαντικότητα των άυλων περιουσιακών τους στοιχείων όπως είναι η γνώση, η δημιουργικότητα, οι ιδέες και οι σχέσεις (Peters, 2000).

Όλα αυτά προσδίδουν σε μια επιχείρηση μεγαλύτερη αξία από ότι τα υλικά περιουσιακά στοιχεία της. Η απροσδιοριστία αυτών των άυλων περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης καθιστά πολύ δύσκολη την προστασία τους από αυτήν.

Θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η 'γνώση' μιας επιχείρησης είναι κατανεμημένη στα στελέχη της και ότι αν κάποια πολύ ικανά και άκρως απαραίτητα στελέχη της έφευγαν ξαφνικά τότε η επιχείρηση θα έχανε και την γνώση που αυτά διέθεταν.

Πως μπορεί να διασφαλιστεί ότι οι γνώσεις ενός τμήματος ή ομάδας εργασίας ή ατόμου θα διαδίδονται ευρέως μέσα σε όλη την επιχείρηση και δεν θα μένουν περιχαρακωμένα μέσα στα στενά όρια του τμήματος ή της ομάδας ή ενός ατόμου; Για να γίνει δυνατόν αυτό θα πρέπει να ακολουθούνται κάποιες γενικές αρχές όπως:

- + Δημιουργία ενός περιβάλλοντος διαμοιρασμού της γνώσης σε επίπεδο επιχείρησης ή σε επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης. Η προσπέλαση της γνώσης γεννά περισσότερη γνώση και οι καλύτερες τεχνικές διαχείρισης της γνώσης διασφαλίζουν ότι ο καθένας θα συμμετέχει. Αυτό μπορεί να καταστεί δυνατόν με μια επιχειρησιακή πολιτική ανοικτών συναντήσεων και συζητήσεων.



ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1^ο Κεφάλαιο - Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση & Σοφία

- + Κατάργηση φίλτρων και εμποδίων επικοινωνίας. Διάφορες πολιτικές ή περιοχές επιρροής ή ευθύνης μπορεί να επιβάλλουν έλεγχο της διάχυσης πληροφοριών και γνώσεων μέσω των παραδοσιακών καναλιών επικοινωνίας. Επιτρέποντας ή διευκολύνοντας την μεταφορά πληροφοριών και γνώσης μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διοίκησης ή γενικότερα των στελεχών μιας επιχείρησης, οδηγούμαστε σε περισσότερες ιδέες του πώς να κάνουμε κάποια πράγματα καλύτερα.
- + Ιεράρχηση προτεραιοτήτων και απόδοσή τους στις εργασίες. Στις περισσότερες επιχειρήσεις οι λίστες αυτών που πρέπει να γίνουν περιέχουν διπλάσια πράγματα από ότι αυτές θα μπορούσαν ποτέ να υλοποιήσουν. Μια διαδικασία απόδοσης προτεραιοτήτων στις εργασίες θα έχει τεράστια οφέλη για την επιχείρηση. Τα κορυφαία στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει από κοινού να θέσουν τα κριτήρια αξιολόγησης των εργασιών που έχει να κάνει μια επιχείρηση και να τις διατάξουν από την σημαντικότερη έως την λιγότερη σημαντική για αυτήν. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει σε αυτούς που συμμετέχουν να αντιμετωπίσουν υποθέσεις για την αξία μακροχρόνιων στρατηγικών επιλογών αλλά ταυτόχρονα τους επιτρέπει, μέσω της συνεργασίας που θα έχουν, να αποκτήσουν γνώσεις από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ

... ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ