



ΕΝΩΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΥΔΡΕΥΣΗΣ ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ  
- Ε.Δ.Ε.Υ.Α. -  
Πατρόκλου 15, 412 22 Λάρισα  
Τηλ.: 2410-258261, Fax: 2410-532347,  
e-mail: info@edeya.gr  
web: www.edeya.gr

## **Η Διοίκηση της Γνώσης, Κρίσιμος Παράγοντας Επιτυχίας για τη σύγχρονη Δημοτική Επιχείρηση**

*Γιώργος Πετκανάς, Πρόεδρος Δ.Ε.Υ.Α. Καστοριάς, Μέλος  
Δ.Σ. Ε.Δ.Ε.Υ.Α.*

Η Επιχειρηματική Γνώση αποτελεί τον πλέον πολύτιμο πόρο της σύγχρονης Δημοτικής Επιχείρησης και η συστηματική αξιοποίησή της τον κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας, τόσο στον τρόπο εσωτερικής οργάνωσης της Επιχείρησης όσο και στις σχέσεις που αναπτύσσει με τους πολίτες - καταναλωτές, τους εργαζόμενους, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές.

### **Η Γνώση σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Οι ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών της Επιχείρησης, οι δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, οι βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, οι ευρεσιτεχνίες, η γνώση που η Επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την παροχή υπηρεσιών για τους καταναλωτές της και η Γνώση για το επιχειρηματικό περιβάλλον, αποτελούν τον πλέον πολύτιμο πόρο της. Αυτό το γνωστικό ενεργητικό της Επιχείρησης είναι το μόνο διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα. Μέχρι πρόσφατα, πολλές Δημοτικές Επιχειρήσεις λειτουργούσαν επιτυχώς βασισμένες στην ατομική γνώση μερικών βασικών στελεχών τους. Παρότι η εξατομικευμένη γνώση είναι μέγιστης αξίας και αναντικατάστατη, το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί την πλήρη αξιοποίηση της συλλογικής επιχειρηματικής γνώσης μίας ΔΕΥΑ. Η επιχειρηματική γνώση βρίσκεται ενσωματωμένη, τόσο στις δεξιότητες των στελεχών της Επιχείρησης όσο και στα συστήματα που χρησιμοποιεί, τα χειρόγραφα, αλλά κυρίως στα πληροφοριακά συστήματα, στα δίκτυα (είτε άτυπα είτε τυπικά) μεταξύ των στελεχών και στις

επιχειρηματικές λειτουργίες.

Η πρόκληση για τη σύγχρονη Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης Αποχέτευσης είναι να αναπτύξει συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς Διοίκησης και ανάπτυξης της επιχειρηματικής γνώσης, να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες και να περιορίσει τις ελλείψεις του γνωστικού της ενεργητικού. Την πρόκληση αυτή καλείται να αντιμετωπίσει η σύγχρονη πρακτική της Διοίκησης Γνώσης.

### **Διοικώντας τη Γνώση**

Ο όρος «Διοίκηση Γνώσης» χρησιμοποιείται πολλές φορές με ασάφεια για να περιγράψει ένα μεγάλο αριθμό επιχειρηματικών πρακτικών και προσεγγίσεων που αφορούν τη δημιουργία, την επεξεργασία και την διάχυση γνώσης. Πολλοί αναλυτές του μάνατζμεντ θεωρούν ότι ο όρος αυτός αποτελεί οξύμωρο, στο βαθμό που είναι εξαιρετικά δύσκολη (αν όχι αδύνατη) η εφαρμογή τεχνικών και συστημάτων Διοίκησης στις ΔΕΥΑ, σε κάτι που δεν είναι χειροπιαστό και βρίσκεται κυρίως στην γνώση που έχουν οι άνθρωποι.

Η σύγχρονη τάση είναι να θεωρείται η Διοίκηση Γνώσης ως μία διοικητική πρακτική που αφορά την συστηματική και συλλογική δημιουργία των στελεχών, διάχυση και χρήση της Επιχειρηματικής Γνώσης, με σκοπό τη ριζική βελτίωση της οργανωτικής αποδοτικότητας των εργαζομένων στις ΔΕΥΑ, τη βελτίωση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας. Με αυτήν την έννοια, η Διοίκηση Γνώσης σηματοδοτεί μία νέα, ολοκληρωμένη αντιμετώπιση του κεντρικού ρόλου της Γνώσης στον τρόπο εργασίας και στο Επιχειρείν.

### **Κίνδυνοι και Ευκαιρίες**

Εκτός από τα προφανή οφέλη που επιφέρει η Διοίκηση Γνώσης, οι σύγχρονες Δημοτικές Επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται επίσης και τους σημαντικούς κινδύνους που συνδέονται με την απουσία προγραμμάτων Διοίκησης του γνωστικού ενεργητικού τους.

Οι σημαντικότεροι κίνδυνοι είναι:

1. Η μείωση παραγωγικότητας και η απώλεια επιχειρηματικών ευκαιριών, που μπορούν να προέλθουν από την απουσία της κατάλληλης γνώσης την κατάλληλη στιγμή και στην κατάλληλη μορφή.
2. Υπερ-πληροφόρηση, που οφείλεται στην πληθώρα πηγών πληροφόρησης και στην αδυναμία αξιολόγησης και οργάνωσης των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες στην Επιχείρηση.
3. Η νοοτροπία ότι η ατομική «γνώση αποτελεί δύναμη», που οφείλεται εν μέρει και στην παρανόηση των στελεχών ότι όταν μοιράζονται τη γνώση με συναδέλφους τους οδηγούνται σε απώλεια της προσωπικής τους δύναμης.
4. Φθορά γνώσης: Σύμφωνα με μελέτη που δημοσιεύτηκε από το Harvard Business School, μία τυπική Επιχείρηση χάνει το μισό γνωστικό δυναμικό της κάθε πέντε με δέκα χρόνια εξαιτίας κυρίως της αλλαγής του ανθρώπινου δυναμικού της. Εδώ το πρόβλημα μεγιστοποιείται στις ΔΕΥΑ, ιδιαιτέρως σήμερα που πλήττονται από παράλογες νομοθετικές ρυθμίσεις.
5. Επανεφεύρεση του τροχού, εξαιτίας της απουσίας διαδικασιών οργάνωσης της βασικής γνώσης που απαιτείται για την παροχή των υπηρεσιών.

Η υιοθέτηση συστηματικών πρακτικών Διοίκησης της Γνώσης μπορεί να αντιμετωπίσει αυτούς τους κινδύνους και να τους μετατρέψει σε ευκαιρίες για ανάπτυξη και δημιουργία Επιχειρηματικής Αξίας στις ΔΕΥΑ.

## **Πρακτικά στοιχεία της Διοίκησης Γνώσης**

Η διαμόρφωση και υλοποίηση ενός προγράμματος Διοίκησης

της Επιχειρηματικής Γνώσης απαιτεί μία σύνθετη και ολοκληρωμένη προσέγγιση που πρέπει να εστιάζεται στο γνωστικό ενεργητικό της Επιχείρησης και να διαμορφώνει το κατάλληλο πλέγμα στρατηγικής, οργάνωσης, λειτουργιών και συστημάτων που θα διασφαλίσουν την πλήρη αξιοποίησή του.

### **Ευθυγράμμιση με την Επιχειρηματική Στρατηγική**

Για να είναι επιτυχής, η Διοίκηση Γνώσης πρέπει να είναι πλήρως εναρμονισμένη με την Επιχειρηματική Στρατηγική. Μια Στρατηγική που μετά από διαβουλεύσεις των στελεχών και εργαζομένων, αποφασίζει το Διοικητικό Συμβούλιο και εφαρμόζει ο Πρόεδρος. Η οριοθέτηση περιοχών επέμβασης και ο σαφής προσδιορισμός των αναμενόμενων ωφελειών είναι ζωτικά συστατικά στοιχεία για να καταλήξει οποιαδήποτε προσπάθεια σε απτά αποτελέσματα.

Οι Δημοτικές Επιχειρήσεις πρέπει να διαμορφώσουν συνεκτικές στρατηγικές Διοίκησης Γνώσης που να είναι συνεπείς με τους στόχους ανάπτυξης των υπηρεσιών τους, τους επιθυμητούς στόχους διείδυσης σε νέες καινοτομίες προς ωφέλεια των καταναλωτών και τις οικονομικές τους επιδιώξεις.

Με άλλα λόγια, πρέπει να σχεδιάσουν μία συγκεκριμένη Στρατηγική για ένα ζήτημα που είναι, από τη φύση του, Στρατηγικής Σημασίας.

### **Δέσμευση της Ηγεσίας**

Όπως σε κάθε ενέργεια που σχετίζεται με αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας της Επιχείρησης, έτσι και η Διοίκηση Γνώσης είναι απαραίτητο να καθοδηγείται και να υποστηρίζεται από την Ηγεσία της Επιχείρησης.

Ο ρόλος της Ηγεσίας είναι να δημιουργεί το κλίμα εκείνο που ενθαρρύνει τη Διάχυση της Γνώσης, όπου το προσωπικό αισθάνεται ασφαλές ώστε να συνεισφέρει στο Γνωστικό Ενεργητικό, αλλά και όπου τέτοιες συνεισφορές αναγνωρίζονται και ανταμείβονται.

### **Νέοι Ρόλοι και Κουλτούρα**

Η οργάνωση των δραστηριοτήτων Διοίκησης της Γνώσης και η ρητή ανάθεση των σχετικών αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων έχει οδηγήσει στον καθορισμό νέων οργανωτικών ρόλων.

Πολλές ΔΕΥΑ έχουν δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας, που έχουν στόχο την υποστήριξη και προώθηση της Συλλογής, Επεξεργασίας και Διάχυσης της Γνώσης. Από την άλλη πλευρά, οι Δημοτικές Επιχειρήσεις Ύδρευσης ως Ν.Π.Ι.Δ. θα έπρεπε να αναδιατυπώνουν τα συστήματα αξιολόγησης και αμοιβών, με στόχο να ενισχύσουν μία Επιχειρηματική Κουλτούρα που θα ενθαρρύνει την ενεργή συμβολή των στελεχών τους στην εξάπλωση της Επιχειρηματικής Γνώσης, θα προάγει τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και ομαδικής εργασίας και θα επικροτεί την καινοτομία.

Η Επιχειρηματική Κουλτούρα που ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων δημιουργείται από εργαζόμενους που αισθάνονται ασφαλείς, που έχουν επίγνωση ότι η συμμετοχή τους σε λειτουργίες Διοίκησης Γνώσης είναι σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι των καθηκόντων τους, που επωφελούνται άμεσα από την Επιχειρησιακή Γνώση που συλλέγεται, και τέλος, που αισθάνονται, τόσο οι ίδιοι όσο και οι συνάδελφοί τους την έννοια της κυριότητας και της ιδιοκτησίας γνώσεων που αποβαίνουν χρήσιμες στο σύνολο της ΔΕΥΑ.

### **Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών**

Ο ρόλος των νέων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών είναι καταλυτικός για την αποτελεσματική Διοίκηση της Γνώσης. Τα νέα συστήματα, όπως τα Ενδοδίκτυα, οι Τεχνολογίες Διαχείρισης Εγγράφων και Ροών Εργασίας, τα Συστήματα Συνεργασίας, οι Αποθήκες Δεδομένων και οι Επιχειρηματικές Πύλες Πληροφορίας, αποτελούν κρίσιμο παράγοντα που διευκολύνει τη Διοίκηση Γνώσης.

Τα συστήματα αυτά είναι χρήσιμα σε διάφορες λειτουργίες Διοίκησης Γνώσης, όπως η υποστήριξη της συνεργασίας σε εικονικές ομάδες, η ανάλυση δεδομένων από προηγούμενες δοσοληψίες των καταναλωτών, η εύρεση των κατάλληλων

συνεργατών στη βάση δεδομένων της Επιχείρησης κ.λ.π.

Πρέπει, όμως, να σημειωθεί ότι η ισορροπία μεταξύ του Τεχνολογικού και του Ανθρώπινου παράγοντα είναι από τα πλέον κρίσιμα στοιχεία στην Επιτυχία της Διοίκησης Γνώσης. Ενώ η τεχνολογία από μόνη της δεν αποτελεί τη λύση, χωρίς αυτή η Διοίκηση Γνώσης είναι πολλές φορές καταδικασμένη να μείνει μία θεωρία χωρίς πρακτικές εφαρμογές.

### **Κανόνες Επιτυχίας στη Διαχείριση της Γνώσης**

Η εμπειρία από τα Έργα Διαχείρισης της Γνώσης δείχνει ότι δεν υπάρχουν τυποποιημένες συνταγές επιτυχίας. Η τελική επιτυχία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ιδιαιτερότητες της κάθε Δημοτικής Επιχείρησης. Φαίνεται να έχει πρώτο λόγο η Διοίκηση, ωστόσο χωρίς τα στελέχη και τους εργαζόμενους στη ΔΕΥΑ δεν θα υπήρχε συνταγή της επιτυχίας!

Εντούτοις ορισμένες βασικές αρχές θεωρούνται κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας των Έργων Διαχείρισης της Γνώσης.

Ξεκινάμε με Έργα – Εργασίες Πιλότους, αλλά να έχουμε πάντοτε ένα συνολικό πλάνο. Είναι απαραίτητο η προσπάθεια να ξεκινήσει από μία σαφώς προσδιορισμένη Εργασία, στα πλαίσια ενός συνολικού σχεδίου. Οι πρώτες, μικρές Εργασίες δεν πρέπει να είναι αποσπασματικές προσπάθειες.

### **Σαφής σύνδεση με τους Επιχειρηματικούς Στόχους.**

Η επιτυχής εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης στις ΔΕΥΑ, προϋποθέτει τη σύνδεσή της με ξεκάθαρους Επιχειρηματικούς Στόχους και την ενσωμάτωσή της στη Συνολική Στρατηγική. Εστίαση σε βασικές περιοχές και λειτουργίες της Επιχείρησης. Ο εξαρχής προσδιορισμός τέτοιων περιοχών θα περιορίσει σημαντικά τη συγκέντρωση και οργάνωση πληροφοριών που είναι χρήσιμες και θα διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων, καθώς θα είναι ευρέως αντιληπτό με τι τρόπο και για ποιο σκοπό χρησιμοποιείται η Γνώση που συνεισφέρει ο καθένας.

## **Οργάνωση Γνώσης γύρω από τις Βασικές Ικανότητες.**

Πρέπει να αποφεύγεται η εύκολη λύση της Οργάνωσης της Γνώσης σύμφωνα με τα τμήματα της Επιχείρησης. Αντίθετα, η Οργάνωση πρέπει να εξυπηρετεί τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αναζητούν τη γνώση, π.χ. σύμφωνα με το περιεχόμενο, τις Βασικές Υπηρεσίες κλπ.

Η Δημιουργία Οργανωτικής Υποδομής είναι αναγκαιότητα, όχι πολυτέλεια στις ΔΕΥΑ. Η κατάλληλη Οργανωτική Υποδομή αποτελεί προϋπόθεση για την Αξιοποίηση της Γνώσης. Η αντιμετώπιση ενός προβλήματος Διαχείρισης Γνώσης μόνο σαν έργο πληροφορικής, οδηγεί συχνά σε αποτυχία ή και σε επιδείνωση του προβλήματος.

Η Δημιουργία κατάλληλης Επιχειρηματικής Κουλτούρας είναι απαραίτητη. Η Διαχείριση Γνώσης λειτουργεί αποτελεσματικά με ανθρώπους που αισθάνονται άνετα να μοιράζονται τη Γνώση τους με συναδέλφους.

## **Συνεχής Μέτρηση και Επικοινωνία της Επιτυχίας**

Τέλος, είναι σημαντικό να μετράται η επιτυχία της προσπάθειας και να γίνεται γνωστή σε όλους όσοι εμπλέκονται.

Ο Στόχος είναι να επιβραβεύονται οι Θετικές Προσπάθειες, ώστε αυτές να εντείνονται και να αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση.

Δεν πρέπει να υποτιμάται η προσπάθεια που απαιτείται.

**Η Διαχείριση Γνώσης δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται με επιπολαιότητα,**

**Απαιτεί σημαντικές Επενδύσεις:**

**Σε Χρόνο, Ανθρώπους και Τεχνολογίες Πληροφορικής.**

**Σας Ευχαριστώ**