

# Managementul bazat pe cunoștințe. Societatea bazată pe cunoștințe

**Autor: Cătălin –Cornel Lozan**  
**Conducător științific: d.ș.e., conf. univ. Tudor Alcaz**

Universitatea Tehnică a Moldovei

*Abstract: În prezenta conjunctură de piață la nivel global, putem observa o multitudine de întreprinderi în cadrul cărora sunt implementate diverse strategii și tactici, cu scopul de a răspunde cererii. Managementul bazat pe cunoștințe are drept scop succesul întreprinderilor, prin obținerea cunoștințelor: tehnice, manageriale, tehnice, bancare calitativ, adecvat și utilizarea lor cu eficacitate maximă. Cunoștințele strategice contribuie decisiv la vinderea produselor și serviciilor organizației, și la crearea mediului de viitor al întreprinderii.*

*Cuvinte cheie: strategie, tactică, implementare, eficacitate, cunoștințe strategice, mediu de viitor,*

Managementul bazat pe cunoștințe se focalizează pe obținerea expertizei de la organizații și indivizi și pe aplicarea acestei expertize pentru a maximiza beneficiile aduse de cunoștințe. Managementul bazat pe cunoștințe are rolul de a furniza cele mai potrivite cunoștințe oamenilor.

În elaborarea unei strategii manageriale bazate pe cunoștințe, unul din elementele cele mai importante care trebuie stabilite este tipul de abordare. În funcție de tipul de abordare reflectat, strategiile manageriale bazate pe cunoștințe sunt de două feluri:

1. Primul tip de strategie este strategia de sistem, care reflectă orientarea spre sisteme, în termenii managementului bazat pe cunoștințe. Acest tip de strategie evidențiază abilitatea de a crea, stoca, împărtăși și utiliza cunoștințele explicite ale organizației, care se regăsesc sub forma documentelor. Această strategie pune accentul pe codificarea și stocarea cunoștințelor. De regulă, codificarea cunoștințelor se face prin tehnologia informatică. De regulă, cunoștințele codificate sunt reutilizate. Sunt puse în evidență seturi de reguli specifice despre cum trebuie procedat în fiecare situație posibilă.

2. Celălalt tip de strategie este strategia umană, care reflectă evident orientarea către resursele umane în termenii managementului bazat pe cunoștințe. Acest tip de strategie evidențiază împărtășirea cunoștințelor prin intermediul interacțiunilor umane. Strategia umană utilizează dialogul în cadrul rețelelor sociale – aici includem și grupurile ocupaționale și echipele. Împărtășirea cunoștințelor se realizează prin contactele directe dintre persoane. Acest tip de strategie urmărește să obțină cunoștințele interne și să le împărtășească în mod informal. Cunoștințele de la oamenii cu experiență și abilități pot fi obținute în mai multe feluri.

Managementul bazat pe cunoștințe implică mai multe procese:

- Creare sau achiziție – cunoștințele sunt create sau adunate de salariații bazați pe cunoștințe;
- Modificare – cunoștințele sunt modificate pentru a servi nevoilor imediate sau viitoare;
- Utilizare – cunoștințele sunt folosite în scopuri clare, utile;
- Arhivare – cunoștințele sunt stocate într-o formă și un format care vor supraviețui în timp și vor fi utilizate și accesibile salariaților bazați pe cunoștințe în viitor (codificare);
- Transfer – transferul sau comunicarea cunoștințelor de la o persoană la alta;
- Transformare – cunoștințele sunt trecute din forma originală în altă formă mai potrivită noilor scopuri;
- Accesul utilizatorilor – se oferă acces limitat salariaților bazați pe cunoștințe în funcție de poziția lor în companie și de necesități;
- Distrugere – este important să se identifice informațiile/cunoștințele care trebuie păstrate și cele care trebuie distruse.

Din rațiuni practice, aceste procese pot fi grupate în procese mai generale, care corespund mai bine proceselor din organizație. Firestone consideră că există două mari procese de management bazat pe cunoștințe:

- Producerea cunoștințelor – include cererile de cunoștințe, învățarea de grup și individual, achiziția informațiilor, evaluarea cunoștințelor, cunoștințele organizaționale;

- Integrarea cunoștințelor – cuprinde difuzarea cunoștințelor, căutarea, predarea, împărtășirea cunoștințelor etc.

Managementului bazat pe cunoștințe cuprinde trei niveluri :

1. Primul nivel – Procesele care adaugă valoare reprezintă domeniile de aplicare a cunoștințelor. Managementul bazat pe cunoștințe este strâns legat de procesele organizației și în cadrul lor sunt generate noi cunoștințe.
2. Al doilea nivel – Procesele centrale ale managementului bazat pe cunoștințe sunt integrate în procesele companiei
3. Al treilea nivel – reprezintă domeniul managementului bazat pe cunoștințe și include factori esențiali pentru succesul implementării managementului bazat pe cunoștințe.

### **Sistemul managerial bazat pe cunoștințe**

Termenul “sistem” reprezintă mai mult decât o simplă colecție de component; sistemul poate fi definit ca un set de obiecte care alcătuiesc un întreg, împreună cu legăturile dintre ele și cu legăturile cu mediul extern. Sistemul trebuie să aibă totodată obiective și caracteristici. Sistemele manageriale bazate pe cunoștințe sunt analizate adesea din punct de vedere tehnologic, în ciuda faptului că au ca fundament activități umane. Sistemele manageriale bazate pe cunoștințe au la bază activități umane, văzute din perspectiva managementului bazat pe cunoștințe. Totuși, aceste sisteme conțin subsisteme tehnologice sau organizaționale. Obiectivul acestor elemente structurale și tehnologice este de a da posibilitatea sistemului activității umane să funcționeze.

Din punct de vedere socio-tehnic, sistemele manageriale bazate pe cunoștințe au trei niveluri:

1. Infrastructura: oferă componentele fizice pentru comunicarea dintre membrii rețelei;
2. Infostructura: oferă regulile formale care guvernează schimburile comunicaționale dintre utilizator și rețea. Infostructura oferă resursele cognitive cum ar fi metaforele sau limbajul comun care dau sens schimburilor comunicaționale;
3. Infocultura: oferă contextul cunoștințelor; acesta este integrat în relațiile sociale și procesele de muncă. Infocultura evidențiază de asemenea constrângerile existente în ce privește împărtășirea informațiilor și cunoștințelor.

În elaborarea sistemelor manageriale bazate pe cunoștințe, trebuie să se aibă în vedere câteva principii de management bazat pe cunoștințe:

- Managementul eficient al cunoștințelor presupune luarea în considerare atât a oamenilor, cât și a tehnologiei
- Implementarea managementului bazat pe cunoștințe necesită manageri bazați pe cunoștințe.
- Leadership-ul este esențial
- Managementul bazat pe cunoștințe presupune îmbunătățirea proceselor care implică lucrul cu cunoștințele
- Managementul bazat pe cunoștințe nu ia sfârșit niciodată
- Managementul bazat pe cunoștințe necesită un contract care are ca obiect cunoștințele (de exemplu drepturi de proprietate intelectuală)
- Managementul bazat pe cunoștințe necesită training
- Managementul practic bazat pe cunoștințe este dependent de tehnologie
- Managementul bazat pe cunoștințe este un process, nu un produs.

Implementarea managementului bazat pe cunoștințe presupune parcurgerea următoarelor etape:

- Etapa 1: Elaborarea strategiei de ansamblu a firmei cu accent pe managementul bazat pe cunoștințe.
- Etapa 2: Evaluarea resurselor de cunoștințe strategice (atât din interiorul cât și din exteriorul firmei).
- Etapa 3: Previzionarea cunoștințelor necesare în activitatea viitoare a firmei, pe baza misiunii și strategiei.
- Etapa 4: Obținerea cunoștințelor necesare.
- Etapa 5: Gestionarea cunoștințelor firmei.
- Etapa 6: Valorizarea (folosirea și exploatarea) cunoștințelor.

Este necesar de evidențiat factorii de realizare a managementului bazat pe cunoștințe:

- perfecționarea puternică a învățământului, în special prin folosirea metodelor active de pregătire și a tehnicii informaționale, ceea ce determină „producerea” de absolvenți posesori ai unui volum mai mare de cunoștințe, multe foarte moderne;

- creșterea nivelului de informare, pregătire generală și de specialitate a populației, ca urmare a proliferării învățării continue și a mijloacelor de mass media, reflectate în zestrea de cunoștințe a cetățenilor;
- modificarea parțială a culturii populației, mai ales în țările dezvoltate, în sensul creșterii receptivității față de nou, de informațiile și de tehnologiile moderne, ceea ce favorizează producerea, transmiterea și utilizarea noilor cunoștințe;
- proliferarea abordărilor, metodelor, tehnicilor etc. inovaționale în organizații, cu efecte pozitive în capacitatea inovațională a salariaților din cadrul lor, ceea ce determină un potențial superior de generare de noi cunoștințe.

### **Știința managementului bazat pe cunoștințe**

Ca știință, managementul bazat pe cunoștințe constă în studierea proceselor și relațiilor manageriale bazate pe cunoștințe, în descoperirea legităților care le guvernează și în conceperea de noi sisteme, metode, tehnici etc., în vederea creșterii funcționalității și performanțelor organizațiilor, valorificând marile valențe ale cunoștințelor. În formularea acestei definiții am pornit de la prezumția că situarea în prim plan a cunoștințelor în cadrul firmelor (ca resursă, produs, strategie etc.) determină o modificare de fond în procesele și relațiile manageriale. Ca atare, apar noi legități – principii, reguli, cerințe etc. – care guvernează procesele și relațiile manageriale bazate pe cunoștințe, o mare parte dintre precedentele legități se modifică substanțial, iar la unele se renunță, fiind caduce. Firește, în aceste condiții sunt necesare noi abordări ale sistemului de management în ansamblul său, se concep noi metode și tehnici manageriale, se modifică substanțial o parte apreciabilă din instrumentarul managerial utilizat, iar nu puține proceduri, tehnici, metode, abordări manageriale utilizate pe scară largă în prezent se uzează moral, renunțându-se la ele.

Teoria managementului bazat pe cunoștințe este într-o fază incipientă. Practic, nici nu se poate afirma că există o asemenea teorie, știință sau disciplină științifică, în plenitudinea accepțiunii acestor concepte. Studiile care au apărut în ultimii ani oferă încă relativ puține elemente riguroase și pentru o gamă restrânsă de componente manageriale, contribuțiile lor fiind încă modeste, dar absolut necesare. Oricum, definiția pe care am avansat-o punctează ceea ce ar trebui să constituie esența managementului bazat pe cunoștințe la un nivel de generalitate similar cu cel utilizat în definițiile actuale ale științei managementului.

Teoria managementului bazat pe cunoștințe va avea un pronunțat caracter multidisciplinar. Pe lângă elementele manageriale propriu-zise ea încorporează cunoștințele economice, informatice, sociologice, psihologice, tehnice, juridice etc., firește, prin prisma specificului său.

În final, o ultimă remarcă. Cu toate că preocupările și realizările în privința științei managementului bazat pe cunoștințe sunt într-o fază incipientă, aceasta nu semnifică că ele nu sunt importante. Dimpotrivă, așa cum subliniază profesorul american Robert Nelson, fără o bază teoretică, managementul bazat pe cunoștințe riscă să rămână o modă care nu va rezista”. Elaborarea și dezvoltarea bazei sale teoretice adaugă substanță și valoare managementului bazat pe cunoștințe, conferindu-i un grad mai ridicat de aprofundare și facilitând operaționalizarea eficace și eficientă.

### **Praxisul managementului bazat pe cunoștințe**

Ca practică, managementul bazat pe cunoștințe constă în abordările, metodele, tehnicile din firme centrate asupra producerii și utilizării cunoștințelor, prin care se asigură o valorificare superioară, comparativ cu perioada precedentă, cu multiple valențe ale cunoștințelor. Așa cum se întâmplă, de regulă, în toate domeniile noi care se referă la firmă, practica a luat-o înaintea teoriei. În țările dezvoltate îndeosebi, funcționează mii de firme ce au dezvoltat practici manageriale centrate pe cunoștințe sub diversele lor forme, prin care se obține un plus substanțial de funcționalitate. Firmele care acționează în domeniile IT – informatică, telecomunicații, engineering, biotehnică etc. – sunt cele mai avansate.

Managementul bazat pe cunoștințe operaționalizat în firme prezintă anumite caracteristici ce-i conferă funcționalitate și eficacitate. Astfel, potrivit unei cercetări efectuate în 44 de companii din industria farmaceutică nord-americană, trăsăturile principale care caracterizează managementul bazat pe cunoștințe din cadrul lor sunt:

- construirea unei culturi a cunoștințelor
- manifestarea leadership-ului
- practicarea parteneriatelor
- acționarea ca o organizație care învață

- utilizarea muncii în echipă
- dezvoltarea comunicațiilor bazate pe cunoștințe
- partajarea cunoștințelor între salariați și ceilalți stakeholder
- cartografierea cunoștințelor
- folosirea de baze de date ce încorporează cunoștințe
- învățarea din parcticile negative și positive

Dacă examinăm cu atenție caracteristicile enunțate, observăm că ele sunt predominant de natură umană. Referitor la acest aspect, specialistul indian R. Monga sublinia că “demersul pentru a construi o organizație bazată pe cunoștințe eficace, dinamică și competitivă începe cu satisfacerea salariaților, ceea ce necesită:

- procese constante și rapide de învățare individuală și organizațională
- leadership vizionar și intelectual
- reengineeringul firmei, transformând-o într-o organizație suplă
- crearea unui mediu inovativ și participativ pentru toți salariații
- dezvoltarea de noi modalități pentru atragerea, reținerea, dezvoltarea și motivarea salariaților bazați pe cunoștințe, armonizându-le obiectivele individuale cu cele organizaționale.

Strâns legat de natura intens umană a conținutului managementului bazat pe cunoștințe sunt și cei 5 C care-l caracterizează în mod sintetic:

1. Comunități
2. Comunicare
3. Conectivitate
4. Codificare
5. Încredere (confidence, din limba engleză)

În ultima perioadă, pe plan mondial, în practica managerială se constată două tendințe:

1. de proliferare a practicilor manageriale performante din firmele care le-au generat și în multe alte firme
2. de teoretizare a acestor practici, prin formularea de reguli, principii, abordări etc.

Intensificarea acestor tendințe pe termen scurt este o certitudine și ea va genera numeroase efecte pozitive în managementul bazat pe cunoștințe și în performanțele firmelor. Ritmul actual al schimbărilor științifice, tehnologice, educaționale, culturale și – nu în ultimul rând – economice și manageriale, ne determină să fim optimiști. Firește, sunt necesare mari eforturi în continuare din partea celor ce se preocupă de management – atât teoreticieni cât și practicieni – pentru a valorifica multiplele avantaje proprii economiei bazate pe cunoștințe.

### **Principii și percepte generale privitoare la managementul bazat pe cunoștințe**

În lucrările de specialitate, problematica principiilor, perceptelor și regulilor generale de funcționare a managementului bazat pe cunoștințe este abordată destul de rar. Una dintre excepțiile notabile o reprezintă Frankie Keong, Roger Willett și Kim Yap formulează două principii generale ale managementului bazat pe cunoștințe:

1. integrarea tehnologiilor informaționale (IT) în procesele manageriale, de comandă, comunicare, control și obținere a informațiilor
2. luarea în considerare a naturii cuprinzătoare a abilităților umane

O altă excepție aparține lui Thomas Davenport, care într-o abordare mai cuprinzătoare formulează 9 principii generale ale managementului firmei bazat pe cunoștințe și anume:

- managementul bazat pe cunoștințe este scump, dar așa este și ignorarea acesteia
- eficiența managementului bazat pe cunoștințe necesită soluții hibride de oameni și tehnologii
- managementul bazat pe cunoștințe prezintă accente politice
- managementul bazat pe cunoștințe obține avantaje mai mari din realizarea de hărți ale cunoștințelor decât din modele, mai multe din piață decât din ierarhii
- partajarea cunoștințelor deținute cu alte persoane și utilizarea acestora devine un proces normal
- managementul bazat pe cunoștințe înseamnă îmbunătățirea proceselor de muncă bazate pe cunoștințe
- accesarea cunoștințelor este numai începutul tratării cunoștințelor
- managementul bazat pe cunoștințe necesită un contract al cunoștințelor
- managementul bazat pe cunoștințe nu se sfârșește niciodată

De specialiștii în domeniu a fost elaborate un set de principii și percepte generale privind conceperea și implementarea managementului bazat pe cunoștințe.

### **1. Tratarea cunoștințelor ca element determinant ale funcționalității și performanțelor organizației.**

Într-o firmă bazată pe cunoștințe sau care vrea să ajungă în această stare, punctul de plecare în managementul său îl constituie focalizarea asupra accesului, producerii, transmiterii, utilizării, depozitării, valorificării și protecției cunoștințelor strategice, esențiale pentru firmă. Ca urmare, în procesele de obținere a resurselor necesare firmei, asigurarea resursei cunoștințe va fi o prioritate, corelând-o desigur și cu procurarea celorlalte 4 resurse: umane, materiale, informaționale și financiare. În mod similar se va proceda și în dimensionarea activităților în cadrul organizației, în înzestrarea acestora cu personal, în evaluarea funcționalității și performanțelor și în stabilirea priorităților viitoare. În toate aceste componente esențiale ale managementului, cunoștințele trebuie să fie prioritare.

### **2. Abordarea și utilizarea cunoștințelor în multivariatatea și multidimensionalitatea lor, cu accent pe cele de importanță strategică pentru organizație.**

Funcționarea performantă a unei firme în general, iar al unei firme bazată pe cunoștințe în special, depinde de asigurarea unei game deosebit de variate de cunoștințe (tehnice, comerciale, manageriale, juridice, financiare, bancare etc.). Managementul bazat pe cunoștințe are drept preocupare majoră obținerea cunoștințelor necesare firmei la un nivel calitativ adecvat și – element esențial – utilizarea lor cu maximă eficacitate prin decizii, acțiuni și comportamente adecvate. În ansamblul acestor procese, o atenție specială trebuie acordată cunoștințelor de importanță strategică, cele care contribuie decisiv la vinderea și profitabilitatea produselor și serviciilor organizației și cele care condiționează evoluția pe mai departe a funcționalității și performanțelor firmei.

### **3. Focalizarea managementului asupra tratării complexe a cunoștințelor în cadrul organizației.**

Acest principiu are în vedere ansamblul proceselor prin care se acționează asupra cunoștințelor, începând cu previzionarea și obținerea, continuând cu folosirea și dezvoltarea și încheind cu valorificarea acestora și recompensarea stakeholderilor. Fiecare fază a tratării cunoștințelor incumbă elemente specifice prin care se iau în considerare particularitățile proceselor implicate, concomitent cu cerințele asigurării funcționalității și valorificării respectivelor cunoștințe. De remarcat, că în permanență, în toate fazele tratării cunoștințelor, este necesară asigurarea protecției cunoștințelor atât organizaționale cât și individuale. În final, considerăm esențial să punctăm că fiecare proces de tratare a cunoștințelor implică în cadrul firmei anumite structuri, mecanisme, metode, tehnici etc., unele cu o pronunțată specificitate.

### **4. Integrarea tehnologiilor informaționale și comunicaționale în procesele și relațiile de previzionare, organizare, antrenare, coordonare și control-evaluare ale firmei.**

Axarea eficace a managementului organizației asupra cunoștințelor și situarea acestora în centrul proceselor și relațiilor manageriale se realizează la un nivel ridicat numai dacă hard-ul și soft-ul modern sunt încorporate la nivelul tuturor organismelor manageriale, într-o viziune integratoare, cu accent pe dimensiunea managerială. Trei sunt modalitățile principale de operaționalizare a acestui principiu: asigurarea unei infrastructuri comunicaționale și informaționale modernă și eficace, posedarea de manageri care să aibă cunoștințele necesare utilizării adecvate a infrastructurii și realizarea de proiecte și aplicații axate pe elemente manageriale de bază, unde se pot obține performanțe majore în firmă. Pentru concretizarea acestui principiu, conlucrarea dintre manageri și specialiștii în telecomunicații este condiția preliminară, chiar esențială.

### **5. Identificarea, utilizarea și valorificarea eficientă a cunoștințelor necesită soluții manageriale care să combine personalul de specialitate cu tehnologiile informaționale, comunicaționale etc. performante.**

Prin acest principiu se statutează cerința luării în considerare și combinării atât a tehnologiilor cerute de profilul și dimensiunea organizației, cât și a specialiștilor purtători de cunoștințe strategice. Procedând astfel, se asigură valorificarea concomitentă a suportului tehnologic și a suportului uman ale firmei respective. O atenție deosebită trebuie acordată specialiștilor, indispensabili firmei, cei care posedă cunoștințe strategice cu impact major asupra generării de valoare adăugată și cu condiționări de esență asupra evoluției competențelor specifice organizației. Un atare principiu previne fie concentrarea unilaterală și excesivă asupra elementelor de tehnică și tehnologie, fie și asupra celor umane. O astfel de abordare asigură folosirea combinată a cunoștințelor tacite și explicite și amplifică sinergia obținută la nivelul firmei în ansamblul său.

### **6. Conștientizarea de către toți salariații organizației că accesarea și obținerea cunoștințelor reprezintă numai un început ce trebuie urmat de utilizarea, valorificarea și protejarea cunoștințelor.**

În mod firesc, prima fază a managementului operațional al cunoștințelor este obținerea acestora, proces complex, dificil și costisitor. Această afirmație este adevărată pentru toate cunoștințele, cu un plus de acuitate pentru cunoștințele tacite. Dar obținerea cunoștințelor este esențială pentru că fără ele se blochează sau diminuează funcționarea și managementul firmei bazată pe cunoștințe. Obținerea cunoștințelor de către organizație și membrii săi nu constituie un scop în sine. Mai mult, ea se justifică numai dacă aceste cunoștințe intră rapid și integral în toate celelalte procese din firmă, generând performanțe economice. Salariaților trebuie să li se explice această cerință și, concomitent, să fie realizate filiere și mecanisme, prin care să se continue ciclul organizațional al cunoștințelor, încheiat cu valorificarea lor intensă, benefică pentru firmă și salariații săi.

#### **7. Inducerea la personalul organizației a concepției și comportamentelor potrivit cărora partajarea și utilizarea cunoștințelor cu alte persoane este o abordare normală și eficace în plan organizațional și individual.**

Acest principiu s-a conturat din necesitatea de a contracara tendința umană de a păstra pentru sine și a utiliza în cvasiexclusivitate ceea ce este mai valoros. Ori, creșterea valorii cunoștințelor în condițiile economiei bazată pe cunoștințe nu este și nu poate fi însoțită de abordări egoiste, care contravin esenței acestui nou tip de economie. Implementarea acestui principiu se face prin:

- explicarea și convingerea salariaților care dețin cunoștințe strategice că furnizarea acestora altor persoane duce, prin feed back și celelalte conexiuni generate, la amplificarea valorii cunoștințelor concomitent cu creșterea prestigiului și dezvoltarea a însăși producătorilor și posesorilor inițiali de cunoștințe
- utilizarea de motivații puternice morale și materiale pentru a determina salariații posesori de cunoștințe să le difuzeze și altora și să-i ajute să le valorifice.

Acest principiu se operaționalizează pe deplin – cu majore consecințe pozitive asupra funcționalității și performanțelor organizației – atunci când în cadrul acesteia se dezvoltă o cultură organizațională, care promovează prioritar partajarea cunoștințelor între salariați și focalizarea asupra valorificării lor.

#### **8. Valorificarea superioară a cunoștințelor se realizează preponderent nu prin abordări organizatorice de tip ierarhic, ci prin crearea de rețele și mecanisme orizontale și pe diagonală, interne și externe organizației, care să funcționeze predominant pe principiile economiei de piață.**

Unul dintre principalele efecte ale reconsiderării resurselor și activităților firmei în sensul trecerii pe primul plan a cunoștințelor îl constituie diminuarea importanței ierarhiei în management. Intangibilitatea unei părți apreciabile a cunoștințelor, mai ales a celor posedate de specialiști, care, de regulă, au o puternică dimensiune strategică, fac ca situarea în prim plan a ierarhiei să fie contraproductivă. Practica a demonstrat că în firmele care se află într-o fază avansată a evoluției spre statutul de organizație bazată pe cunoștințe, modalitățile organizaționale de tip rețea, structurate predominant orizontal și oblic, determină generarea, dezvoltarea, utilizarea și valorificarea superioară a cunoștințelor, a multidimensionalității lor. Mai mult, aceste elemente tind să depășească granița întreprinderii prin intermediul rețelilor de specialiști, informațiilor, alianțelor strategice dintre firme etc. Modul de conlucrare a specialiștilor în cadrul acestor forme organizatorice se bazează adesea pe raportul cerere-ofertă de cunoștințe.

#### **9. Acordarea unei atenții speciale persoanelor, zonelor și proceselor de muncă unde se produc și utilizează intens noile cunoștințe.**

În mod natural, contribuția persoanelor, zonelor și proceselor din cadrul organizației la funcționalitatea și performanțele sale nu este uniformă, egală. Sunt persoane, specialiști sau manageri de mare valoare, care generează și utilizează cunoștințe, cu mare impact asupra rezultatelor și competitivității organizației. Este în interesul acesteia ca respectivele persoane să primească un tratament special – organizatoric, motivațional, social – de natură să le determine să fie mai eficace și eficiente în generarea și tratarea cunoștințelor și mai atașați de firmă. În mod similar se abordează și compartimentele din firmă și în cadrul acestora procesele de muncă, unde se emit, utilizează și valorifică cunoștințe cheie pentru firmă. Frecvent, acestea sunt inserate pe lanțul valorii. Apelând la multiple mijloace manageriale, se caută să se creeze la nivelul acestor componente ale organizației un mediu cât mai favorizant tratării cunoștințelor. Se recomandă ca pentru aceste zone și procese să se conceapă și implementeze proiecte speciale de amplificare a performanțelor cunoștințelor.

#### **10. Managementul bazat pe cunoștințe este un demers continuu care nu se sfârșește cât timp există organizația.**

Resursa cunoștințe are un regim similar resurselor umane și financiare (nu și celor materiale) în sensul că nu se reușește niciodată în management folosirea completă, integrală a acestora. Având în vedere această situație de fapt, ca și rolul primordial pe care îl au cunoștințele în firma bazată pe cunoștințe, ele trebuie să formeze în permanență obiectul deciziilor și acțiunilor managementului organizației.

Eventualele opriri sau sincope ale managementului pe acest plan – mai mult decât pe oricare altul – se pot dovedi fatale. Dezvoltarea în cadrul organizației a unui leadership special, centrat pe specialiști și cunoștințe, dublată de construirea unei culturi organizaționale centrată pe generarea, utilizarea și valorificarea continuă a cunoștințelor individuale și organizaționale, tacite și explicite, se dovedește deosebit de utilă.

#### **11. Cunoștințele reprezintă o sursă principală de putere pentru indivizi și organizații.**

În condițiile economiei bazată pe cunoștințe, cunoscutul proverb „informația înseamnă putere” se translatează în „cunoștințele înseamnă foarte multă putere”. Conștientizarea acestei noi realități este deosebit de importantă pentru a concepe asemenea mecanisme manageriale și umane în firme, care să asigure, în măsura posibilului, o echilibrare a distribuției puterii cunoștințelor între zonele și persoanele cheie din firmă, subordonată creșterii funcționalității și performanțelor organizației. Trebuie evitat ca o persoană sau o zonă să dețină monopolul absolut asupra cunoștințelor strategice din organizație, întrucât aceasta generează întotdeauna tensiuni majore, dezechilibre tehnice, economice, manageriale, ce pun în pericol supraviețuirea și dezvoltarea organizației. O modalitate principală de atenuare a riscurilor asociate puterii foarte mari pe care o au anumite persoane în firmă datorită cunoștințelor posedate, este transformarea lor în proprietari parțiali care să-i motiveze să rămână în organizație și să-și folosească puterea în interesul creșterii funcționalității și performanțelor acesteia.

#### **12. Managementul cunoștințelor este costisitor, dar și mai costisitoare este neglijarea acestora.**

Fără nici o îndoială, managementul cunoștințelor incumbă costuri apreciabile. Este un management foarte scump prin logistica implicată, prin specialiștii utilizați și prin permanentele procese de actualizare, dezvoltare, utilizare, protejare etc. ale cunoștințelor. Cu toate acestea, nep practicarea sa poate fi mult mai costisitoare, determinând, dacă nu imediat, într-o perspectivă medie sau pe termen lung, falimentul firmei. Firmele bine manageriate conștientizează această realitate rapid și adoptă strategii în consecință, pe care le operaționalizează cu perseverență, construind mecanisme decizionale, informaționale, organizatorice și motivaționale care să asigure un bun raport eforturi/rezultate și respectiv costuri/venituri.

#### **13. Managementul cunoștințelor necesită manageri și organisme manageriale specializate în acest domeniu.**

Complicitatea și specificitatea pronunțate ale managementului bazat pe cunoștințe necesită, pentru o executare adecvată, manageri pregătiți special în acest domeniu. Pe bază de talent și de pregătire adecvată, aceștia trebuie să înțeleagă natura deosebită a managementului bazat pe cunoștințe, să posede viziune, abordări, metode și tehnici care să-i facă eficaci în conducerea și derularea multiplelor și diverselor procese de tratare a cunoștințelor. În plus, practicarea managementului bazat pe cunoștințe necesită și crearea unor organisme manageriale noi, bazate pe o largă participare a celor mai buni specialiști, care să lucreze într-o manieră nouă, capabile să adopte și să implementeze decizii care să asigure maximum de eficacitate și competitivitate în firmă.

#### **14. Transformarea firmei într-o organizație care învață permanent.**

Pentru ca o organizație să dobândească și/sau să-și mențină statutul și starea de firmă bazată pe cunoștințe, este necesar ca în permanență să acumuleze cunoștințe. Cheia pentru acumularea de cunoștințe și utilizarea lor eficace o constituie derularea unor procese de învățare pe două paliere:

- învățarea individuală, realizată la nivelul fiecărui salariat al firmei și a unei părți a celorlalți stakeholderi, de către fiecare dintre aceștia; aceasta se realizează atât prin eforturile individuale, bazate pe studiu, informare permanentă și experimentarea personală a utilizării noilor cunoștințe, cât și prin participare la forme organizate de training
- învățarea organizațională, care constă în asigurarea însușirii de cunoștințe noi și dezvoltarea cunoștințelor existente la nivelul întregului personal al firmei, sau a unor grupuri relevante din cadrul acesteia; învățarea colectivă se realizează utilizând o gamă variată de modalități, cum ar fi organizarea de cursuri de training în cadrul firmei, trimiterea de grupuri de specialiști la programe speciale de perfecționare în exteriorul organizației, consultanță și asistență acordate unor compartimente și/sau grupuri de specialiști din organizație de către experți special angajați, organizarea de sesiuni-dezbateri cu salariații firmei pentru analiza și rezolvarea unor probleme esențiale pentru întreprindere etc.

Transformarea firmei într-o organizație care învață permanent este condiția esențială a menținerii și dezvoltării portofoliului său de cunoștințe la nivelul cerut de derularea unor activități competitive, pe termen scurt, mediu și lung.

#### **15. Protejarea cunoștințelor individuale și organizaționale din cadrul firmei.**

Situarea cunoștințelor în prim planul managementului firmei, datorită dependenței decisive a funcționalității, profitabilității și dezvoltării organizației de cunoștințe, impune acordarea unei atenții speciale menținerii cunoștințelor în cadrul său și evitării obținerii lor de către concurenții actuali sau potențiali. Ca urmare, s-a conturat o nouă funcție a managementului organizației, de protejare a cunoștințelor organizației – atât cele organizaționale, cât și individuale. Aceasta implică punerea la punct a unor abordări, mecanisme, metode, proceduri novatoare, care să asigure menținerea cunoștințelor strategice în cadrul organizației și dezvoltarea lor. Procesul este foarte dificil, mai ales în cazul cunoștințelor tacite posedate de specialiștii de elită ai organizației. Pentru aceasta sunt necesare noi cunoștințe, de un tip special, pe care le posedă managerii specializați în managementul firmelor bazate pe cunoștințe.

**16. Obiectivele și criteriile de apreciere ale necesității și calității managementului bazat pe cunoștințe, ale managerialor și specialiștilor care-l exercită, sunt reprezentate de performanțele obținute de firmele respective.**

Cu toate schimbările radicale care se produc în managementul bazat pe cunoștințe, finalitatea sa nu se schimbă: obținerea de produse și servicii competitive pe piață, generatoare deci de valoare adăugată și de profit. Prin urmare, în cadrul firmei bazate pe cunoștințe, obiectivele și criteriile de performanță se mențin: profit, rata profitului, cota parte din piață, coeficientul de eficiență al investițiilor, valoarea acțiunilor pe piață etc. În determinarea acestora, în stabilirea orizonturilor de timp implicate, pot surveni anumite elemente particulare, care să reflecte specificul fiecărei firme și al contextului implicat, dinamica proprie a cunoștințelor, tehnologiilor și ciclurilor comerciale din domeniul respectiv. Acestea nu afectează însă esența competitivității firmelor – obținerea unei valori adăugate substanțiale - care să asigure resursele necesare continuării activităților firmei și dezvoltarea sa.

#### **Bibliografie**

1. Nicolescu O., Nicolescu C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe*, București 2011.
2. Nicolescu O., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe*, Curs master, București 2009.
3. [www.trainmor-knowmore.eu](http://www.trainmor-knowmore.eu)
4. [www.scoala-antreman.eu](http://www.scoala-antreman.eu)