

MANAGEMENTUL CUNOȘTIȘTELOR ORGANIZAȚIONALE

Daniela ROȘCA

Departamentul Economie și Management, grupa academică C-201, Facultatea Inginerie Economică și Business, f/zi, Universitatea Tehnică a Moldovei, or. Chișinău, R.Moldova

Autorul corespondent: Roșca, Daniela, daniela.rosca1@em.utm.md

Rezumat. De la o economie bazată pe industrie în trecut, la o economie bazată pe cunoaștere în prezent, organizațiile necesită să depună o muncă asiduă pe planul de management al cunoștințelor, ca fiind unul dintre principalele mijloace de a se remarca față de concurenți și de a-și îndeplini obiectivele într-un timp record. Această trecere necesită un sistem de management al cunoștințelor pentru a cultiva o capacitate de învățare. Metodele și tehnicile de creare, achiziționare și utilizare a cunoștințelor trebuie aplicate și dezvoltate în cadrul organizației pentru a asigura un succes durabil, îndeosebi pentru acele care activează într-un mediu schimbător. Organizațiile trebuie să ia în considerare cunoștințele sale curente și să determine modul în care să obțină sau să acceseze orice cunoștințe suplimentare necesare.

Cuvinte cheie: management, cunoștințe, organizație, proces, informații

Introducere

Evidențiată uneori ca o resursă organizațională principală în secolul XXI, cunoașterea este capabilă să aducă un avantaj competitiv durabil pe o perioadă lungă de timp. Pentru o organizație, cunoașterea este ceea ce au nevoie angajații pentru a putea lua decizii și acțiuni.

Ideea de management al cunoștințelor derivă din gestionarea resurselor umane, ceea ce este aplicat de mult timp în majoritatea companiilor. Actualitatea acestui concept se bazează pe faptul că organizațiile și-au direcționat acțiunile asupra cunoștințelor angajaților, recunoscând ca fiind cele mai prețioase active, iar managementul acestora devine crucial pentru succesul organizației. Această focalizare este determinată de ritmul accelerat al schimbărilor organizaționale. Crearea, partajarea și utilizarea cunoștințelor sunt printre cele mai importante activități ale managementului performant.

Managementul cunoștințelor se referă la crearea unui mediu în care oamenii sunt încurajați să creeze, să învețe, să împărtășească și să utilizeze împreună cunoștințele în beneficiul organizației, al angajaților organizației și al clienților organizației [1].

Capitalul intelectual al organizației – fundamentul pentru managementul cunoștințelor organizaționale

În lumea afacerilor de astăzi, majoritatea organizațiilor tind spre o bună gestionare a capitalului intelectual, creând astfel un avantaj competitiv. În opinia lui Steward, capitalul intelectual este „material intelectual, cunoștințe, informații, proprietate intelectuală, experiență care pot fi folosite pentru a crea bogăție”. În această direcție se încadrează și definițiile date de Leif Edvinsson și Pat Sullivan: „cunoștințele care pot fi convertite în valoare” [3].

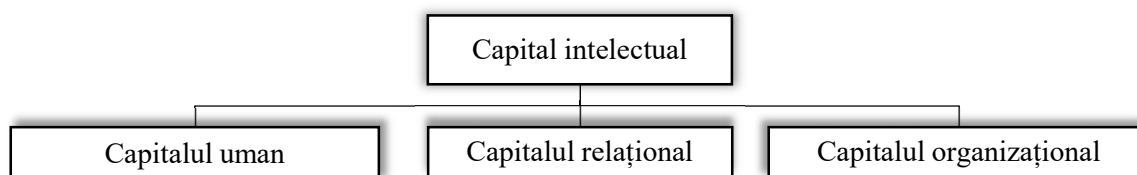


Figura 1. Structura capitalului intelectual

Sursa: preluat de autor în baza [3]

Astfel, se pune accentul pe un potențial intelectual, constituit din cunoștințe în diferite forme, ce manifestă o capacitate de transformare, în cadrul proceselor tehnologice și manageriale, într-o serie de elemente operaționale, active, creatoare de valoare, care să fie integrate în produsele finale atât materiale, cât și nemateriale ale unei companii [2].

În baza conceptului de capital intelectual, se structurează grupări mai specifice care fac parte din capitalul intelectual (Fig. 1).

În baza figurii 1, putem delimita câteva caracteristici ale fiecărui capital în parte, structurate în figura 2.

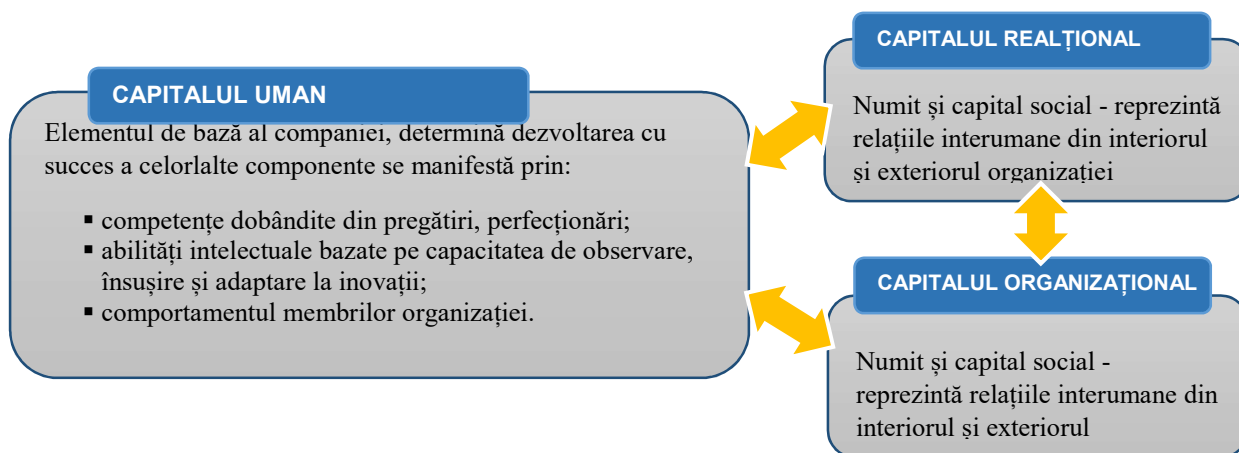


Figura 2. Caracteristicile structurii capitalului intelectual al organizației

Sursa: elaborat de autor în baza [3]

Rolul managementului cunoștințelor într-o organizație

Este cunoscut faptul că managementul cunoștințelor este unul dintre principalele mijloace de obținere a avantajului competitiv. Organizația trebuie să prelucreze cunoștințele pentru a promova strategia, iar managementul cunoștințelor este tehnica responsabilă pentru o astfel de prelucrare [1].

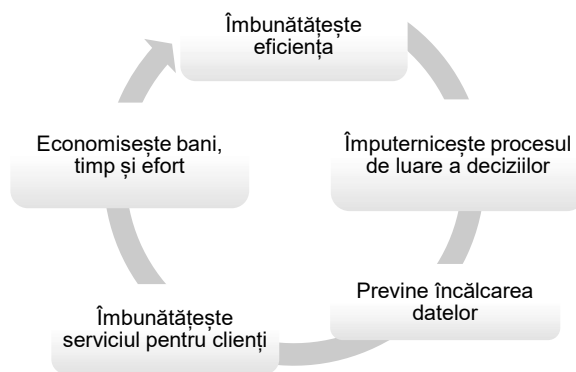


Figura 3. Beneficiile managementului cunoștințelor

Sursa: realizat de autor în baza [2]

Gestionarea cunoștințelor la nivelul întregii întreprinderi oferă un beneficiu crucial – creșterea productivității. La rândul său, acest lucru ajută la creșterea eficienței la nivel administrativ. Beneficiile implementării managementului cunoștințelor sunt reprezentate în Figura 3.

Managementul cunoștințelor este un proces care oferă angajaților și partenerilor organizației capacitatea de a obține informațiile potrivite și asigură o funcționare eficientă. La rândul lor, cunoștințele organizaționale bine gestionate protejează organizația de daunele legale și reputaționale generate de fraude și scurgerile informaționale.

Un alt avantaj al deținerii unor resurse bogate de cunoștințe este cel legat de procesul de luare a deciziilor, care se bazează pe informațiile veridice obținute din diverse monitorizări. Atunci când personalul companiei are accesul la informații relevante, procesul de deservire a clienților devine unul prompt, calitativ și generează, prin urmare, efectele de satisfacție și loialitate. La general, gestionarea adecvată a cunoștințelor economisește timp, bani și efort.

Procesul de management al cunoștințelor

Managementul cunoștințelor este văzut în prezent ca un ciclu continuu format din trei procese și anume:

- crearea și îmbunătățirea cunoștințelor;
- distribuția și circulația cunoștințelor;
- aplicarea cunoștințelor.

Acestea, la rândul lor, dau naștere altor șase pași mai amănunțiți de bază prezentate în Figura 4, fiind asistați de diferite instrumente și tehnici. Respectarea secvențială a pașilor enumerați, conduce la rezultatul așteptat – transformarea în cunoștințe.

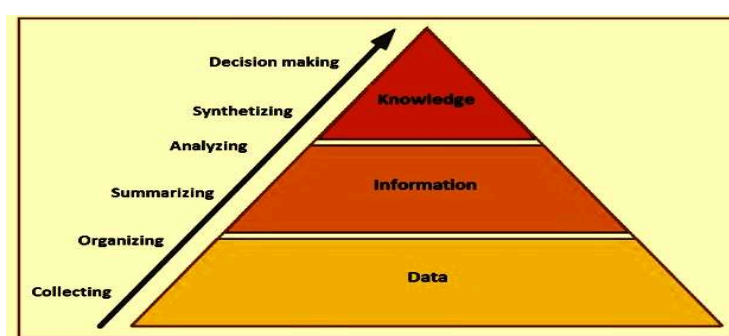


Figura 4. Etapele de bază în managementul cunoștințelor

Sursa: preluat de autor din [1]

Etapele de bază ale managementului cunoștințelor pot fi caracterizate după cum urmează [1]:

- *colectarea* – cel mai important pas al procesului de management al cunoștințelor. Dacă datele colectate sunt incorecte sau irelevante, atunci cunoștințele rezultate nu pot fi exacte. Deciziile luate pe baza unor astfel de cunoștințe pot fi și ele inexacte.
- *organizarea* datelor colectate. Este necesară pentru menținerea cu acuratețe a datelor într-o bază de date. În acest fel, datele sunt aranjate logic și legate între ele pentru o regăsire ușoară. Când datele trec de pasul de organizare, ele devin informații.
- *rezumarea* – în acest pas, informațiile sunt rezumate pentru a prelua esența acestora. Informațiile lungi sunt prezentate în formă tabelară sau în format grafic și stocate în mod corespunzător. Pentru a rezuma, există mai multe instrumente care pot fi utilizate, cum ar fi pachete software, diagrame (diagramă cauză și efect etc.) și diverse alte tehnici.
- *analiza* – în acest scop urmează să fie desemnată o echipă de experți, deoarece experiența persoanei/ echipei joacă un rol vital. În baza analizei acestora se creează rapoarte. Aceasta este etapa în care cunoștințele tacite sunt convertite în cunoștințe explicite și sunt foarte critice pentru succes. Fără documentarea și codificarea cunoștințelor tacite, transferul acestora în scopul învățării și utilizării, atât intern, cât și extern, este dificil de realizat.
- *sintetizare* – în această etapă, informația devine cunoaștere. Rezultatele analizei sunt combinate împreună. Aceste cunoștințe sunt apoi stocate în baza de cunoștințe organizaționale pentru utilizare ulterioară
- *luarea deciziilor* – în această etapă, cunoștințele sunt utilizate pentru luarea deciziilor. Procesul de luare a deciziilor este accelerat, iar deciziile pot fi luate cu mare precizie.

Metodologia managementului cunoștințelor

Planificarea, organizarea și controlul nu pot fi îndeplinite, mizând doar pe managementul resurselor umane. Propriu zis, scopul managementului cunoștințelor este de a transforma cunoștințele individuale în cunoștințe organizaționale, ajutând astfel organizațiile „să știe ce știu” și să învețe mereu ceva nou [6].

Metodele de crearea de cunoștințe, semnifică, în general, dobândirea de noi deprinderi practice de planificare a activităților. Metodele și tehnicile pentru crearea cunoștințelor sunt brainstorming-ul, programele de mentorat, precum și focus-grupurile. Cu ajutorul acestora angajații vor fi puși în situații de problemă, în urma cărora aceștia vor propune soluții, vor dezbate ideile, ce ulterior vor fi puse în practică. Astfel se creează „memoria” organizației.

Achiziționarea cunoștințelor are loc prin cumpărarea de licențe, organizarea de training-uri de către furnizori sau prin documentarea privind inovațiile apărute pe piață.

Organizarea și stocarea cunoștințelor se practică cu ajutorul unor manuale de bune practici, care au drept rol de a asigura menținerea cunoștințelor la nivelul echipei, departamentului sau al companiei.

Difuzarea cunoștințelor se bazează pe buna circulația a acestora. Astfel, cunoștințele ce au fost create sunt transmise în publicațiile organizaționale, forumuri, schimburi de experiențe și comunitățile de practică, pentru a evita repetarea proceselor de creare a acelorași cunoștințe.

Metodele de utilizare a cunoștințelor sunt caracteristice modului de transpunere în practică a cunoștințelor la nivel organizațional, astfel generând plus valoare. Cele mai utilizate tehnici sunt programele de cercetare-dezvoltare, comunitățile de practică, precum și sesiunile de coaching.

Concluzii

Managementul eficient și activ al cunoștințelor necesită noi perspective și tehnici și atinge aproape toate fațetele organizației. Managementul cunoștințelor în organizație trebuie luat în considerare din perspectiva afacerii, perspectiva managementului și perspectiva operațională practică. Perspectiva afacerii evidențiază locul și mărimea investițiilor organizației sau exploatarea cunoștințelor. Perspectiva managementului se concentrează pe determinarea, direcționarea și monitorizarea practicilor și activităților legate de cunoștințe, care sunt necesare pentru atingerea strategiilor și obiectivelor organizaționale dorite. Perspectiva operațională practică se concentrează pe aplicarea unei evaluări pentru desfășurarea activității și sarcinilor legate de cunoștințe.

Referințe:

1. <https://www.ispatguru.com/knowledge-management-an-effective-management-tool/>
2. <https://info.aiim.org/aiim-blog/what-are-the-benefits-of-knowledge-management>
3. ȘTIBLI, Florin. „Capitalul intelectual-resursa cheie pentru extinderea inteligenței organizaționale”, Revista Intelligence, România, 2012
4. PUIU, Tatiana. „Aspecte științifice și practice referitoare la capitalul intelectual”, Analele Științifice ale Universității Cooperatist-Comerciale din Moldova, 2011, pag.32
5. ZAMARU, Victor. „Strategii manageriale de dezvoltare a capitalului intelectual și a componentelor acestuia în economia concurențială”, Strategii și politici de management în economia contemporană (ediția a III-a), ASEM, Chișinău, 2014, pag. 63, ISBN 978-9975-75-678-5.
6. LEON, Ramona-Diana. Managementul cunoștințelor și al proiectelor – pilonii unei organizații durabile, București, 2014, pag.77