

IMPLEMENTATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Amelia Georgiana BONCEA
Professor Ph.D
Constantin Brancusi University of Targu-Jiu

ABSTRACT

IN AN ORGANIZATIONAL CONTEXT, KNOWLEDGE-BASED MANAGEMENT REPRESENTS THE PROCESS OF MANAGING ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE IN ORDER TO CREATE VALUE IN THE ACTIVITY AND GENERATE COMPETITIVE ADVANTAGE. BY IMPLEMENTING KNOWLEDGE-BASED MANAGEMENT, A SPECIFIC GOAL IS PURSUED: EITHER INCREASE REVENUES OR REDUCE EXPENSES. BUT IN PRACTICE, SUCH GOALS ARE RARELY ACHIEVED THROUGH KNOWLEDGE-BASED MANAGEMENT. MUCH OF THE FAILURE IS DUE TO THE LACK OF SPECIALIZED KNOWLEDGE REQUIRED FOR ITS IMPLEMENTATION, THE HUGE INVESTMENTS IN IT SYSTEMS THAT ARE NOT USED TO THEIR FULL POTENTIAL AND DUE TO THE UNINSPIRED DECISION TO DELEGATE THE LEADERSHIP OF THE IT SPECIALISTS' INITIATIVE.

1. Introducere

Managementul bazat pe cunoștințe (engleză: knowledge management) reprezintă procesul de gestionare a cunoștințelor. În context organizațional, managementul bazat pe cunoștințe reprezintă procesul de managerizare a cunoașterii organizaționale în scopul creării valorii în activitate și generării de avantaj competitiv. Creerea cunoașterii în cadrul organizației este esențială, aceasta fiind de fapt cea mai mare capacitate a unei companii, în mod special pentru că duce la inovație¹.

În tendința actuală de dezvoltare este necesar să înțelegem și să controlăm schimbarea, dar mai important este să fim cu un pas înaintea schimbării².

Conceptul de management bazat pe cunoștințe și certificarea internațională a acestui set de competențe și abilități de consultanță și training au la bază un program demarat inițial în Statele Unite în anul 1998. Dezvoltarea ulterioară a acestui concept și sistem de certificare de tip Knowledge Management a condus, în anul 2004, la fondarea International Knowledge Management Institute (IKMI). Acesta funcționează ca o instituție educațională cu vocație mondială și simultan ca asociație de afaceri, cu filiale în Europa, Asia, Australia, Africa, Orientul Mijlociu și America de Nord.

Managementul bazat pe cunoștințe reprezintă cea mai recentă și inovativă filieră de formare, certificare și cooperare internațională în domeniul managementului, lansată și consolidată la începutul acestui deceniu dinspre Statele Unite prin activitățile și proiectele

¹ I. Nonaka - Knowledge Creation, 1996

² P.Druker - Managing in the Next Society, 2002

coordonate de specialiștii International Knowledge Management Institute pe toate cele cinci continente.

Din ce în ce mai multe companii românești implementează programe de management bazat pe cunoștințe, însă nu pentru că un astfel de model de business le este imperios necesar, ci mai degrabă pentru a fi în tendințele de dezvoltare corporatistă.

Prin implementarea managementului bazat pe cunoștințe se urmărește un scop precis: fie creșterea încasărilor, fie reducerea cheltuielilor. Însă în practică, astfel de obiective sunt rareori îndeplinite prin intermediul managementului bazat pe cunoștințe. Mare parte a eșecului se datorează lipsei de cunoștințe de specialitate necesare implementării lui, investițiilor uriașe în sisteme IT care nu sunt utilizate la potențial maxim și datorită neinspiratei decizii de a delega leadershipul inițiativei specialiștilor din departamentul IT.

Esența managementului bazat pe cunoștințe este de a captura, utiliza, actualiza și reutiliza informația esențială activității de bază a companiei care îl implementează. O componentă importantă în succesul managementului bazat pe cunoștințe este cea IT, adică un sistem informatic suficient de capabil încât să susțină procesele aferente de colectare și utilizare a informației.

Multe din companiile care au investit în programe informatice puternice nu au obținut rezultatele așteptate, și asta datorită faptului că au ignorat partea umană a managementului bazat pe cunoștințe.

În paragrafele următoare se vor prezenta 5 idei care reprezintă baza succesului implementării unui program de management bazat pe cunoștințe.

1. Înțelegerea activității de bază a companiei este vitală înainte de a implementa un program de management bazat pe cunoștințe. Acesta trebuie integrat în strategia generală a companiei, nicidecum nu trebuie privit ca o inițiativă separată. Înainte de a investi în programe informatice puternice, trebuie analizate posibilele câștiguri aduse un program de management bazat pe cunoștințe. De asemenea, trebuie stabilit un set de indicatori de performanță care vor fi utilizați pe termen lung pentru a măsura eficiența programului de management bazat pe cunoștințe. Multe companii renunță la implementarea managementului bazat pe cunoștințe deoarece întregul efort de implementare este perceput ca o cheltuială financiară și umană și nu ca o investiție ce va începe să se amortizeze în cel puțin 6 luni de zile.

2. Trebuie obținut sprijinul conducerii. În aproape 99% din cazuri, inițiativa de implementare a managementului bazat pe cunoștințe pornește de la eșaloanele inferioare ale organizației, de la cei care zi de zi au de a face cu activitatea de bază. Ei știu cel mai bine ce traseu au cunoștințele în cadrul companiei, cum este procesată informația, de unde se poate obține cel mai rapid și la cel mai scăzut cost. Însă aceste persoane nu au vizibilitatea necesară la nivel superior. De aceea este necesar să se obțină sprijinul managementului superior, deoarece fără el nu se va putea implementa managementul bazat pe cunoștințe. Desigur, intervine și capacitatea managementului superior de a vedea în perspectiva evoluția companiei și de a evalua beneficiile pe care le poate aduce managementul bazat pe cunoștințe. Cu această ocazie se determină și liderul programului, care nu trebuie să fie neapărat cineva din departamentul IT. De fapt, multe inițiative de acest gen eșuează deoarece departamentul IT, însărcinat cu implementarea managementului bazat pe cunoștințe nu are o viziune de ansamblu asupra activității companiei și nu înțelege în totalitate locul acestuia în strategia generală. Liderul implementării managementului de cunoștințe trebuie să fie determinat din rândul managerilor asupra cărora programul de management bazat pe cunoștințe va avea cel mai mare impact.

3. Analizarea cunostintelor deja deținute. Una din capcanele în care cad organizațiile care implementează programe de management bazat pe cunostinte este ca încearcă să colecteze toată informația existentă în momentul respectiv în companie și să o arhiveze într-o bază de date. În absolut toate cazurile, un program informatic bazat pe cel mai bun motor de căutare nu rezolvă situația în totalitate. Pe lângă faptul că acest lucru reprezintă o muncă titanică (în cazul organizațiilor medii și mari) și presupune un efort financiar imens, ea mai prezintă un alt dezavantaj: nu se face diferența între date și informații. Cu alte cuvinte, nu se identifică acele informații utile activității centrale. Rezultatul: o bază de date imensă, cu date puțin relevante și cu importante costuri de mentenanță. Trebuie făcută diferența între cunostintele explicite, reprezentate de proceduri scrise, manuale de training, contracte cu furnizorii și clienții, norme interne, documente tipărite și cunostintele tacite, reprezentate de experiența personală și profesională a angajaților, de interacțiunile lor zilnice, de observații și intuiții personale. Liderul programului de management bazat pe cunostinte trebuie să asigure crearea mediului optim care să permită colectarea cunostintelor tacite. În majoritatea cazurilor schimbul de informații utile și importante are loc în pauza de masă, lângă aparatul de cafea sau în timpul team-building-urilor.

4. Trebuie oferită recunoaștere tuturor participanților. Multe companii cred că odată ce sistemul de management bazat pe cunostinte fost implementat, rezultatele vor începe să apară imediat. În realitate, lucrurile stau altfel. Cu toate că într-o organizație bazată pe învățare se așteaptă de la fiecare angajat să pună în comun cunostintele pe care le deține, mulți dintre aceștia manifestă o reticentă oarecum justificată. Temerea cea mai mare are la baza filosofia: "Dacă mai multe persoane vor ști să facă ce fac eu, atunci nu va mai fi nevoie de mine". Aici trebuie să intervină managementul, prin instituirea de programe de stimulare a cooperării între angajați. În cele mai multe cazuri, nu este vorba despre recompense materiale, deși și acestea joacă un rol important, ci de faptul că angajații au nevoie de recunoaștere în companii. O metodă eficientă de diseminare a informațiilor între angajații cu vechime este rotația posturilor și oferirea posibilității extinderii orizontului de cunoaștere. Transferul cunostintelor între angajații cu vechime și cei care pasesc pragul companiei se realizează cel mai bine prin intermediul programelor de coaching și mentoring.

5. Implementarea managementului bazat pe cunostinte se face în etape. Indiferent de forma va lua programul de management bazat pe cunostinte, acesta va trebui implementat și utilizat la capacitate optimă. Acest lucru nu se face într-un termen scurt, mai ales în companiile oarecum străine de conceptul organizației bazate pe învățare. Implementarea managementului bazat pe cunostinte în etape permite identificarea timpurie a erorilor și remedierea lor eficientă și la scară mai mică, deci cu costuri mai mici. Există și companii care nu sunt străine de conceptul de management bazat pe cunostinte, însă nu îl implementează deoarece nu reprezintă o prioritate pentru ele.

2. Promovarea managementului bazat pe cunoștințe în mediul organizațional românesc

România, în angajarea ei pe calea dezvoltării durabile, nu se va putea sustrage noului tip organizațional propriu societății bazate pe cunoaștere. Chiar dacă nivelul de dezvoltare ne poziționează încă departe de țările avansate economic, mediul organizațional românesc nu poate face excepție de la orientarea globală a societății contemporane către cunoștințe și tehnologii avansate.

La nivelul dezbaterilor și al analizei teoretice conceptele de economie, organizație și management bazate pe cunoștințe au pătruns și sunt consolidate în mediul universitar-academic. De asemenea, proiectele de cercetare destinate acestui domeniu sunt deja o prezență semnificativă în tematica de cercetare fundamentală și aplicativă a institutelor de cercetare și a universităților din România. În această direcție se constată o diversificare a

cercetării în domeniul managementului, diversificare care a dus la abordarea problematicii complexe a organizației și managementului bazate pe cunoștințe. Din păcate, însă, la nivelul majorității organizațiilor valorizarea acestor concepte reprezintă, în cel mai bun caz, un deziderat îndepărtat, o problemă de viitor de care organizația se poate dispensa în prezent. Este vorba, în special, de organizațiile mari, cu un management mai puțin flexibil și mai puțin atașate demersurilor inovatoare. La nivelul firmelor mai mici, cu expunere externă accentuată, s-a conturat convingerea că singura cale de succes pe termen lung este adoptarea unei viziuni diferite cu privire la modul de a concepe și practica managementul. În acest sens, angajarea întregii organizații în crearea, obținerea, asimilarea, înțelegerea și valorizarea cunoștințelor sunt acțiuni care au început să capete contur. Este adevărat, însă, că instituirea practicilor manageriale bazate pe cunoștințe se realizează încă în forme experimentale în aceste organizații.

Managementul bazat pe cunoștințe poate fi privit ca un demers care angajează acțiuni strategice specifice, orientate spre motivarea organizației în direcția acumulării și valorificării de noi cunoștințe prin stimularea învățării continue. Conceperea și practicarea managementului bazat pe cunoștințe este pentru România o necesitate evidentă și garanția dezvoltării durabile a economiei.

Crearea unei societăți bazate pe cunoaștere și dezvoltarea proceselor de instituire la nivelul organizațiilor a practicilor manageriale bazate pe cunoștințe sunt acțiuni extrem de complexe. În prezent, rolul de a dezvolta și promova aceste concepte revine mediului științific și academic. Prin proiecte solide de cercetare științifică, prin acțiuni susținute de diseminare a rezultatelor cercetării, institutele, universitățile trebuie să găsească soluții de a depăși limitele apărute la nivel organizațional. Se poate observa că în mediul științific românesc această responsabilitate este asumată prin includerea pe agenda de cercetare a temelor vizând dezvoltarea organizației prin inovare și dezvoltare de cunoștințe.

Cercetarea științifică este sursa reală de revoluționare a cunoștințelor, garanția progresului economiei românești pe termen mediu și lung. Punerea în practică a proiectelor de dezvoltare, la scară națională, a unei economii bazate pe cunoaștere nu este o sarcină facilă, ea solicitând specialiști de top, în pregătirea și formarea cărora învățământul universitar românesc are rolul semnificativ.

3. Adaptarea firmelor la economia bazată pe cunoștințe

De-a lungul timpului, până și o serie de inițiative timpurii cum ar fi crearea bibliotecilor sau a școlilor pot fi considerate ca inițiative în domeniul managementului bazat pe cunoștințe. Profesii ca cea de bibliotecar sau profesor putând fi incluse în categoria managerilor de cunoștințe.

Un sondaj făcut recent asupra unui lot de 80 de angajați din mari firme din SUA, cum ar fi Chemical Bank, Hewlett-Packard, Kodak și Pillsbury, a arătat faptul că patru din cinci persoane cred că managerizarea cunoștințelor din organizațiile lor ar trebui să constituie o parte esențială sau importantă a strategiei de afaceri. Aceștia au mai realizat faptul că mai au un drum lung de parcurs până la a ajunge să managerizeze bine cunoștințele. Din același sondaj a reieșit că numai 15% simteau că fac acest lucru bine.

Lewis Platt, director executiv la Hewlett-Packard, considera că firmele de succes ale secolului XXI vor fi cele care reușesc să realizeze cel mai bine captarea, stocarea și punerea în mișcare a ceea ce știu angajații lor. El folosește formularea „Knowledge is our currency” („Cunoștința este valuta noastră”) ca un leitmotiv pentru a-și răspândi mesajul în cadrul tuturor organizațiilor Hewlett-Packard răspândite în întreaga lume.

Faptul că temei acestora i se acordă o importanță tot mai mare se poate observa și în inițiativele de pe Internet, dat fiind faptul că au apărut numeroase site-uri care au în centrul

atentiei cunostintele, cu diferite aspecte legate de stocarea în banchi de date, împartășirea de experiențe în domeniu, modalități de evaluare, evidențiere, sau pur și simplu familiarizarea cu noțiuni de genul celor expuse deja. De exemplu, la adresa <http://www.knowledgebusiness.com> se poate accesa un asemenea site, unde sub titulatura de THE KNOW NETWORK, se afla printre altele și un raport creat pe baza unor date stocate într-o bază proprie, cuprinzând peste 150 de „cele mai bune practici”, care oferă „o metodă eficientă și eficientă de transfer de know-how și abilități legate de cunostințe în orice organizație”. Pe baza a opt dimensiuni-cheie legate de performanțele în domeniul cunostintelor, s-a realizat un top MAKE (Most Admired Knowledge Enterprises). Clasamentul 2001 MAKE declară drept „învingătoare” următoarele firme: General Electric, Hewlett-Packard, Buckman Laboratories, World Bank, Microsoft, British Petroleum, Siemens, Skandia, McKinsey & Company, Cisco Systems, Andersen, Ernst & Young, KPMG, Xerox, IBM, Accenture, Clarica Life Insurance, Royal Dutch/Shell, Sony și Schlumberger.

Interesantă este sinteza făcută de K.E. Sveiby asupra unui număr de 40 de astfel de inițiative în domeniul managementului bazat pe cunostințe, din cadrul unor firme de pe întreg mapamondul. Autorul grupează aceste inițiative în trei mari categorii:

- inițiative legate de mediul extern al firmei;
- inițiative în cadrul structurii interne a firmei;
- inițiative în domeniul competenței.

În prima categorie, cea a inițiativelor legate de mediul extern al firmei, pot fi incluse următoarele tipuri de inițiative:

- obținerea de informații și cunostințe de la clienți (de ex. General Electric a creat în SUA un centru de răspuns la cererile clienților, care a adunat din 1982 toate plângerile, într-o bază de date; pe baza lor, au fost programate în cadrul sistemului firmei cca. 1,5 milioane de probleme potențiale și soluțiile lor);
- oferirea de cunostințe adiționale clienților (de ex. compania Agro din SUA, care vinde fertilizatori și semințe, prin analiza datelor obținute de la clienți asupra soluțiilor acestora, combinarea datelor legate de prognoza vremii și cu informațiile despre recoltă, oferă clienților săi soluții pentru cele mai bune combinații de culturi);
- crearea de noi profituri din cunostințele existente (de ex. firma finlandeză Outokumpu, specializată în topirea cuprului și alte metale folosește cunostințele pe care le posedă în domeniul construirii de topitorii pentru a ridica noi uzine în întreaga lume, inclusiv pentru educarea personalului și managerilor acestora; această afacere se dovedește a fi mai profitabilă decât afacerea originală, de topire a minereurilor).

În a doua categorie, cea a inițiativelor legate de structura internă a firmei, se regăsesc următoarele tipuri de inițiative:

- dezvoltarea unei culturi a schimbului de cunostințe (de ex. firma Hewlett-Packard este renumită pentru răspândirea sa cultura a colaborării prin care se încurajează schimbul de cunostințe și de asumare a riscului la toate nivelele, firma încurajându-i chiar și pe cei care încearcă lucruri care nu merg);
- captarea, memorarea și răspândirea cunostintelor tacite ale angajaților (de ex. British Petroleum folosește CM ca un mijloc de a aduna laolaltă talentele răspândite în întreaga organizație, punând accentul pe transferul de cunostințe tacite prin intermediul unei rețele de comunicații cu facilități multiple de tip video-conferință, multi-media, email etc.);

- măsurarea proceselor de creare a cunostintelor si a activelor intangibile (de ex. firma Skandia masoara astfel de procese folosind indicatori non-financiari, fiind prima firma din lume care a publicat în raportul sau anual un supliment legat de CI al firmei). Cea de-a treia categorie, cea a initiativelor legate de competenta, include urmatoarele tipuri de initiative:

- crearea de cariere in domeniul managementului bazat pe cunostinte (de ex. IBM-ul si majoritatea marilor companii japoneze încurajeaza angajatii sa-si schimbe functiile manageriale sau profesionale cu scopul de a acumula mai multe cunostinte de tip holistic despre compania în care lucreaza);
- crearea unor micro-medii favorabile transferului de cunostinte tacite (de ex. Hewlett-Packard construiește birouri fara pereti sau eventual cu mici paravane despartitoare care nu împiedica contactul vizual între angajati, prin aceasta crescând posibilitatile de transfer a cunostintelor tacite si a schimbului de valori între angajati);
- încurajarea educatiei continue prin intermediul tehnologiilor de comunicatie (de ex. universitati ca National Technological University din SUA sau Open University din Marea Britanie ofera cursuri de perfectionare continua via satelit unor companii de prestigiu ca General Electric, H-P, Texas Instruments, cursantii putând comunica permanent via Internet atât între ei, cât si cu instructorii).

4. Concluzii

Societatea modernă promovează noi metode și modele de aplicare a managementului pe bază de cunoștințe, modele care să permită organizației obținerea performanței și excelenței. Acest tip de organizație reprezintă o condiție necesară și obligatorie pentru funcționarea unei economii competitive, bazate pe cunoștințe.

Managementul bazat pe cunostinte este 20% tehnologie si 80% oameni. Chiar daca se investeste in cea mai sofisticata tehnologie si in cele mai performante programe informatice, tot va fi nevoie ca acestea sa fie utilizate. Investitia in managementul bazat pe cunostinte se face intr-un mod echilibrat atat pe parte de proceduri si programe informatice, cat si pe parte de resurse umane, programe de dezvoltare a angajaților si programe adecvate de training.

Managementul bazat pe cunostinte nu este un scop în sine. Afacerile nu exista cu scopul de a propaga si avansa cunostinte – ele exista pentru a vinde produse si servicii. Dar, în ideea în care avantajul competitiv se bazeaza pe luarea de decizii informate în cadrul unei afaceri, managementul cunoasterii are de jucat un rol critic.

În condițiile tendinței mondiale de orientare spre societatea bazată pe cunoaștere, România este obligată să respecte aceeași direcție dacă își dorește o poziție demnă în economia viitorului. Rolul cercetării științifice este esențial în realizarea acestui deziderat. Este prioritară lansarea unor programe de cercetare care să impulsioneze investigația științifică în domeniul managementului bazat pe cunoștințe, să stimuleze cooperarea în mediul științic și economic, să promoveze excelența în cercetare și să susțină economia bazată pe cunoștințe.

Managementul bazat pe cunostinte este un domeniu foarte dinamic in prezent la nivel international si merita toata atentia inclusiv din partea managementului firmelor din Romania, dat fiind impactul pe care il au aceste aspecte la nivelul organizatiilor pe o piata cu competitivitate in crestere. Din pacate insa sunt relativ putine persoane/companii in Romania care sa aiba o buna intelegere/competenta in acest domeniu si care sa poate implementa proiecte de succes, pe baza unei analize-diagnostic/audit al nevoilor organizationale reale si a strategiei companiei client.

BIBLIOGRAFIE:

1. I. Nonaka - Knowledge Creation, 1996
2. P. Drucker - Managing in the Next Society, 2002
3. Drucker, P. – Noua societate a organizațiilor, *Harvard Business Review*, 2001
4. Dragomirescu H. - **ORGANIZAȚII BAZATE PE CUNOAȘTERE. Studiu tematic elaborat în cadrul proiectului prioritar “Societatea informațională – societatea cunoașterii” al Academiei Române**, București, 10 noiembrie 2001