Knowledge-Based Management – A Premise of Psychological, Social and Cultural Development

**[Managementul bazat pe
cunoștințe – premisă a
dezvoltării psiho-socio-
culturale]**

Georgiana CORCACI¹

¹ Conf. Univ. Dr., Univ. Petre
Andrei din Iași, Facultatea de
Psihologie și Științele Educației

Abstract: The dominant feature of the century in which we live is the change, manifested constantly and everywhere, with major implications for the evolution of mankind. Transformations and mutations in the economic and social environment, produced with incredible speed, clearly affect the 21st century organization and, implicitly, its management. The ability of organizations to adapt to the requirements of the economy of the future also depends largely on scientific creation. According to many specialists, knowledge-based management is a non-operational concept at the beginning of the century, whose wealth and power "will flow from the intangible resources, from the knowledge capital," (Armstrong, 2016b: 185-192).

Keywords: *management; knowledge; development.*

How to cite: Corcaci, G. (2018). Knowledge-based Management - A premise of Psychological, Social and Cultural Development. *Anuarul Universității “Petre Andrei” din Iași, Fascicula: Asistența Socială, Sociologie, Psihologie*, 21, 20-26. <https://doi.org/10.18662/upasw/12>

1. Introducere

În literatura de specialitate, se fac, în ultimii ani, numeroase trimiteri la managementul bazat pe cunoștințe. Cu toate acestea, frecvența utilizării acestor termeni nu presupune și un consens de opinii privind modul de abordare a problematicii. Procesele pe care le presupun sunt deosebit de complexe, generând adesea abordări diferite. Provocare majoră a acestui secol, managementul bazat pe cunoștințe apare ca rezultat al progresului cunoașterii științifice, progres obținut prin valorificarea operativă a rezultatelor cercetării științifice (Drucker, 1969). Acest nou tip de management se fundamentează pe cunoaștere, cercetare științifică și valorificare optimă a rezultatelor obținute.

Noul sistem de management apare și se dezvoltă numai în cadrul organizației bazate pe cunoștințe, definită drept „o colectivitate de lucrători cu muncă de concepție, interconectați printr-o infrastructura computerizată” (Armstrong, 2016a: 296-311). Acest nou model organizațional este capabil să dezvolte și să valorifice potențialul creativ al salariaților, să conceapă și să dezvolte proiecte. El se caracterizează prin îmbunătățirea competențelor și proceselor manageriale, prin descentralizarea deciziilor, accentuarea externalizării activităților specializate explicit și internalizării activităților înalt specializate.

Apar forme structural-organizatorice de tip rețea. Organizația, în ansamblul său, înregistrează procese de schimbare cu efecte imediate în creșterea capacității sale de a crea, atrage și utiliza eficient noi cunoștințe, devenind astfel mai performantă (Bahra, 2001).

În ceea ce privește managementul bazat pe cunoștințe, definirea conceptuală a acestuia este complicată, existând numeroase abordări diferite. Astfel, din perspectivă informatică, acesta poate fi definit ca un demers orientat în sensul dezvoltării capacității cognitive a salariaților unei organizații prin valorizarea surselor de informații, experienței și abilităților lor. Din perspectivă managerială, o abordare mai amplă și mai explicită întâlnim în lucrările profesorului Ovidiu Nicolescu, care definește managementul bazat pe cunoștințe atât din perspectivă științifică, cât și din perspectiva acțiunilor practice. În accepțiunea sa, managementul bazat pe cunoștințe, ca știință, constă în „studierea proceselor și relațiilor manageriale bazate pe cunoștințe, în descoperirea legităților care le guvernează și în conceperea de noi sisteme, metode și tehnici, în vederea creșterii performanțelor și funcționalității organizațiilor, valorificând marile valori ale cunoștințelor”. Ca activitate practică, „constă în utilizarea cunoștințelor, prin

care se asigură o valorificare superioară, comparativ cu perioada precedentă, cu multiple valențe ale cunoștințelor”. În viziunea aceluiași autor, sunt formulate principiile care stau la baza noului tip de management. Sintetizate, acestea au în vedere următoarele aspecte:

- cunoștințele dețin locul primordial în toate sferele vieții, reprezentând cea mai valoroasă resursă;
- cunoștințele apar ca element esențial al obținerii performanței în cadrul organizației;
- cunoștințele constituie sursa principală de putere pentru indivizi și organizații;
- ignorarea managementului bazat pe cunoștințe costă mai mult decât adaptarea lui la nivelul organizației;
- apar noi responsabilități în legătură cu gestionarea și implementarea cunoștințelor și tehnologiilor avansate;
- managementul bazat pe cunoștințe necesită manageri specializați;
- managementul bazat pe cunoștințe presupune învățarea continuă.
-

2. Delimitări conceptuale ale managementului bazat pe cunoștințe

Trăsătura esențială a managementului bazat pe cunoștințe constă în „asimilarea cunoștințelor de vârf ale științei și tehnicii și, prin utilizare, transformarea lor în avantaj competitiv” (David & Foray, 2003). Această trăsătură se regăsește, de altfel, în funcțiile managementului bazat pe cunoștințe, funcții care presupun previzionarea cunoștințelor necesare și a surselor de care are nevoie organizația pentru obținerea lor, crearea de noi cunoștințe și consolidarea celor existente prin învățare continuă și cercetare științifică și, în sfârșit, utilizarea, valorificarea cunoștințelor în cadrul organizației și care să conducă la spor de valoare pentru organizație, la obținerea performanței.

Este evident faptul că, obținerea performanței nu este posibilă fără cunoștințe noi, fără intervenția permanentă și substanțială a cercetării științifice, care reprezintă suportul de bază al eșafodajului noului tip de management. De altfel, chiar Comisia Europeană susține faptul că în societatea bazată pe cunoaștere „cercetarea științifică și tehnologiile vor reprezenta mai mult ca niciodată motorul progresului economic și social”. Acest lucru se manifestă pregnant în ultimii ani în spațiul european prin diversificarea cercetării științifice și orientarea acesteia spre abordarea unor problematici manageriale complexe (teoria armonizării sistemelor; managementul orientat spre cultura organizației; comunicarea managerială în

organizația bazată pe cunoștințe; managementul intercultural; impactul globalizării asupra managementului organizației etc.). Rezolvarea acestor probleme este impusă de necesitatea amplificării volumului de cunoștințe în domeniu, cunoștințe solicitate tot mai intens de noul sistem de management. Într-o organizație bazată pe cunoaștere managementul are o altă factură și mod de aplicare.

Au fost menționate noile funcții ale managementului bazat pe cunoștințe. Trebuie să subliniem, de asemenea, și faptul că în economia modernă crearea, comunicarea și valorificarea cunoștințelor presupun practicarea unui management flexibil în cadrul căruia linia de demarcație dintre latura informală și cea formală se estompează vizibil. Apar, de asemenea, noi repere ale culturii organizaționale legate de creativitate, comunicare, învățare continuă (life-long learning), perfecționare. Evident, trăsăturile managementului bazat pe cunoștințe sunt complexe, ele cantonându-se în zona utilizării, dezvoltării și partajării cunoștințelor, a realizării parteneriatelor în inovare și valorificare a tehnologiilor informaționale, învățare permanentă etc. Specifice societății moderne, bazate pe cunoaștere, organizațiile bazate pe cunoștințe structurează responsabilități noi privitoare la crearea, gestionarea și diseminarea cunoștințelor (au apărut noi roluri manageriale: *director pentru probleme de cunoaștere, responsabil de proiecte de învățare continuă*). Managerii unor asemenea organizații conștientizează într-o măsură mai mare rolul și valoarea cunoștințelor în competiția pe piață, fiind preocupați permanent de crearea, atragerea și valorificarea în cadrul organizației a cunoștințelor și tehnologiilor avansate. Ei trebuie să aibă capacitatea de a adapta organizația la cerințele unei economii moderne, bazate pe cunoștințe.

3. Procesele de management bazat pe cunoștințe

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. (Bergeron, 2003).

Managementul bazat pe cunoștințe implică mai multe procese:

1. Creare sau achiziție – cunoștințele sunt create sau adunate de salariații bazați pe cunoștințe;
2. Modificare – cunoștințele sunt modificate pentru a servi nevoilor imediate sau viitoare;
3. Utilizare – cunoștințele sunt folosite în scopuri clare, utile;

4. 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);

5. Transfer – transferul sau comunicarea cunoștințelor de la o persoană la alta;

6. Transformare – cunoștințele sunt trecute din forma originală în altă formă mai potrivită noilor scopuri;

7. Accesul utilizatorilor – se oferă acces limitat salariaților bazați pe cunoștințe în funcție de poziția lor în companie și de necesități;

8. 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.

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

2. *Integrarea cunoștințelor* – cuprinde difuzarea cunoștințelor, căutarea, predarea, împărtășirea cunoștințelor etc. Modelul de referință pentru managementul bazat pe cunoștințe a apărut ca urmare a sondajelor referitoare la practica managementului bazat pe cunoștințe. Acest model cuprinde trei niveluri:

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.

Al doilea nivel – Procesele centrale ale managementului bazat pe cunoștințe sunt integrate în procesele companiei.

Al treilea nivel – reprezintă domeniul managementului bazat pe cunoștințe și include factori esențiali pentru succesul implementării managementului bazat pe cunoștințe.

4. Sistemul managerial bazat pe cunoștințe

Termenul „sistem” reprezintă mai mult decât o simplă colecție de componente; sistemul poate fi definit ca un set de obiecte care alcătuiesc un întreg, împreună cu legăturile dintre ele și cu legăturile cu mediul extern. (Jones, 1999). 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:

Infrastructura: oferă componentele fizice pentru comunicarea dintre membrii rețelei;

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;

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. Din punct de vedere tehnologic, arhitectura sistemelor manageriale bazate pe cunoștințe accesibile utilizatorilor din firme poate avea șapte niveluri. Adesea, majoritatea tehnologiilor necesare în managementul bazat pe cunoștințe există deja în cadrul firmei. Totuși, este necesar să se acorde atenție integrării lor eficiente. În elaborarea sistemelor manageriale bazate pe cunoștințe, trebuie să se aibă în vedere câteva principii de management bazat pe cunoștințe (Armstrong, 2017):

- 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 proces, nu un produs.
- Managementul eficient al cunoștințelor presupune luarea în considerare atât a oamenilor, cât și a tehnologiei.

5. 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. 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 științific și economic, să promoveze excelența în cercetare și să susțină economia bazată pe cunoștințe.

Bibliografie

- Armstrong, M. (2016a). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. New York: Editura Kogan Page, pp. 296-311.
- Armstrong, M. (2016b). *How to Manage People*. New York: Editura Kogan Page, pp.185-192.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. New York: Editura Kogan Page.
- Bahra, N. (2001). *Competitive Knowledge Management*. New York: Palgrave.
- David P.A., & Foray D. (2003). *Economic Fundamentals of the Knowledge Society*, în *Policy Futures In Education. An e-Journal*, 1(1): Special Issue: Education and the Knowledge Economy.
- Drucker P. (1969). *The Age of Discontinuity; Guidelines to Our changing Society*. New York: Harper and Row.
- Jones A., B. (1999). *Knowledge capitalism. Business, Work and Learning in the New Economy*, Oxford University Press.