
**ORGANIZATIA ECONOMICA MODERNA SI CULTURA
CONSACRATA CRESTERII EFICIENTEI CUNOASTERII (I)**

Stefan IANCU
stiancu@acad.ro

Abstract. In this paper, after a short introduction, the author presents what means a modern economic organization and why is necessary to develop in a such organization the efficiency in the process of knowledge and what is an internal market of knowledge in an economic organization. In the third part of the paper is pointed out why a learning economic organization is the economic organization of the XXI century. In the last part of the paper, the author pointed out which is the role of the Information Science and Technologies Communication in the knowledge's learning cycle and which is the efficiency of the putting in the value the knowledge.

I. INTRODUCERE

Apartinem unei lumi în care rețelele mondiale de comunicatii fac posibil ca accesul la informatie, la cunoastere sa fie deschis tuturor. Sistemele moderne de comunicare ne pot ajuta sa aflam - cel puțin ca principiu - simultan cu toti ceilalti, aproape tot ce se întâmpla pe planeta. În acest context, pentru a te regasi, ar trebui sa-ti definesti si sa-ti asumi propria identitate si, în acest scop, sa îți cauti instrumentele necesare pentru a stabili care îți este aportul real prin activitatea creativa pe care o desfasori si cum îl poti pune în valoare (St. Iancu, 2006).

În prezent, o noua economie este în mod evident în curs de aparitie, o economie bazata pe cunostinte si idei, o economie a cunoasterii, în care factorul-cheie al prosperitatii si crearii de locuri de munca îl constituie gradul de implementare a noilor concepte, a ideilor inovarii si tehnologiei în toate sectoarele economiei.

Noua economie, bazata pe cunoastere, care se va realiza în viitoarea Societate a Cunoasterii integreaza obiectivele dezvoltarii durabile, bazate pe dreptate sociala si egalitate a sanselor, protectie ecologica, libertate, diversitate culturala si dezvoltare a inovarii, restructurarea industriei si a mediului de afaceri, reprezentând o noua etapa a civilizatiei umane care permite accesul larg la informatie, un nou mod de lucru si de cunoastere, amplificând posibilitatea globalizarii economice si cresterea coeziunii sociale.

Suportul tehnologic al noii societati se constituie prin convergenta a trei sectoare: tehnologia informatiei, tehnologia comunicatiilor, productia de continut digital. Progresul tehnologic a permis aparitia unor noi servicii si aplicatii telematice multimedia, care combina sunetul, imaginea si textul si utilizeaza toate mijloacele de comunicare (telefon, fax, televiziune si calculatoare). Dezvoltarea acestor noi mijloace de comunicare si de tehnologia informatiei reprezinta un factor important de crestere a competitivitatii agentilor economici, deschizând noi perspective pentru o mai buna organizare a muncii si crearea de noi locuri de munca. Totodata se deschid noi perspective pentru modernizarea serviciilor publice, a asistentei medicale, a managementului mediului si noi cai de comunicare între institutiile administratiei publice si cetateni. Accesul larg la educatie si cultura - pentru toate categoriile sociale, indiferent de vârsta sau de localizarea geografica - poate fi de asemenea realizat cu ajutorul noilor tehnologii (Strategia dezvoltarii durabile a României "Orizont 25", 2004).

Noile conditii social - politice, tehnico-economice si ecologice au impus organizatiilor economice sa-si schimbe modul în care își organizeaza si desfasoara activitatea. Am fost si suntem martori la profunde transformari în însasi natura organizarii vietii si afacerilor.

Noua economie se refera atât la noile modele organizationale, cât si la noile tehnologii. De asemenea, una dintre cele mai izbitoare schimbari, sub impactul intensificarii utilizarii tehnologiei informatiei si comunicatiilor (TIC) este dinamismul activitatilor, constanta inovare (bazata pe intensificarea generarii de cunostinte) si viteza de adaptare, care devin norme de functionare. Noua economie înseamna mai mult decât înalta tehnologie si Internet, ea presupune, în primul rând, utilizarea în mod creativ si eficient a inovarii prin implementarea noilor realizari tehnice, prin crearea de noi produse si servicii, prin punerea în valoare a unor noi forme de prezentare, a unor noi structuri functionale, a unor noi forme organizatorice, a unor noi metode de gestiune si organizare a muncii etc.

Multe firme, desi nu produc tehnologie de vârf, prin comunicare si schimburi își desfasoara activitatea în legatura cu cele care fac aceasta, utilizând, pe scara mai larga sau mai restrânsa, produsele lor. Este cazul unui fermier care utilizeaza ultimele rezultate genetice si ara conform informatiilor obtinute prin Internet sau al unei companii de asigurari care foloseste software de ultima ora pentru a-si organiza activitatea filialelor si a întregului personal. Acestei noi societati în formare îi va fi proprie o activitate economica sau, mai direct spus, o economie mult schimbata fata de cea de odinioara si fata de cea actuala, pe care o denumim, cel putin acum, noua economie, sintagma care prin includerea determinantului "nou"

exprima importanta si semnificatia fenomenului. Unele studii considera ca pentru acest nou tip de economie ar fi cel mai indicat termenul de economie digitala.

O ironie a timpurilor noastre poate fi aceea ca era calculatorului personal, practic, s-a încheiat. Toate consecintele majore ale utilizarii calculatorului propriu-zis s-au produs deja prin accelerarea, într-o oarecare masura, a evolutiei, în general, si atât. Prin contrast, cele mai promitatoare tehnologii, al caror debut se manifesta în prezent, sunt datorate mai mult comunicarii între calculatoare, adica conexiunilor, decât computerizarii.

Revolutia digitala da în prezent liniile directe, dar genereaza si turbulente. Exista însa în cadrul acestei revolutii si anumite tehnologii care pot inhiba turbulentele, o dezvoltare tehnico-stiintifica mai profunda care genereaza asa-numita economie a retelelor ("network economy"). Aceasta noua economie, emergenta deocamdata, provoaca reorientari majore în viata economica si sociala, mai profunde chiar decât o pot face progresele din domeniile propriu-zise ale hardware-lui sau software-ului. Ea are oportunitatile sale distincte si noile sale reguli. Cei care le vor adopta vor prospera, iar cei care le vor ignora vor înregistra pierderi.

Poate ca termenul de "economie a retelelor" ar fi mai adecvat pentru a denumi noul tip de economie întrucât informatia singura nu este suficienta pentru a explica discontinuitatile din evolutia actuala a economiei mondiale. Lumea actuala se afla deja de mai multe secole într-un stadiu de crestere accelerata a fluxului de informatii, dar intensificarea procesului de generare de noi cunostinte a devenit cunoscuta numai dupa 1990. Multe afaceri de succes s-au bazat pe acumularea cunostintelor, pe capitalul informational, dar numai de relativ putin timp reconfigurarea totala a informatiei însasi a schimbat economia în întregul sau.

Tehnologiile inventate de-a lungul timpului au avut drept scop tocmai comunicarea, eliminarea izolarii. Astazi suntem angajati într-o mare schema de crestere, diversificare si extindere a relatiilor si comunicatiei între toate fiintele si toate lucrurile. De aceea, economia digitala, economia retelelor, reprezinta o mare provocare, ea fiind guvernata si de noi legi:

? prosperitatea deriva direct din inovari si nu din optimizarile unor procese tehnologice anterioare. Succesul si bogatia nu se câstiga prin perfectionarea a ceea ce deja se cunoaste, ci prin noi cuceriri în domeniul necunoscutului;

? mijlocul ideal pentru cercetarea necunoscutului se bazeaza pe valorificarea agilitatii retelelor de calculatoare;

? prin extinderea retelelor economiei digitale, ciclul "a gasi sau a descoperi - a invata sau a educa - a distruge sau a abandona" se produce mai rapid si mai intens decât oricând în trecut.

Tarile dezvoltate industrial considera ca în ultimii ani s-a intrat într-o a treia perioada de dezvoltare care nu se bazeaza pe agricultura sau pe industrie ci pe informatie si cunostinte. S-a scris foarte mult despre diferentierea care s-ar putea face între date, informatii si cunostinte. Trebuie înteles de ce cunostintele sunt considerate a fi esentiale pentru dezvoltarea economica si cum o organizatie le poate valorifica pentru a-si crea avantaje competitive si a se mentine pe piata.

Noul stil de conducere - managementul cunostintelor - utilizeaza conceptul de capital intelectual prin care se identifica si se definesc bunurile, activele intangibile - cunostintele care pot fi transformate în venit - de care organizatia economica depinde în zilele noastre atât de mult.

Impactul valorificarii cunostintelor, prin capitalul intelectual, asupra performantelor unei companii a fost prezentat în literatura pentru prima oara în 1997 (G. Roos, 1997) iar apoi în 2001 (S. Pike, 2001) conceptul de capital intelectual a fost fundamentat teoretic.

Capitalul intelectual include patru categorii de active intangibile si anume:

a) active de piata: marci comerciale, segmente de piata, rezerve de comenzi (în masura în care procesul de productie le poate acoperi), canale de distributie, contracte de cesiune, licentiere sau franchising etc. Acest tip de active folosite eficient creeaza organizatiei atuuri competitive pe piata;

b) active de infrastructura: tehnologii, metodologii de lucru, procedee tehnice specifice care fac ca o organizatie sa functioneze eficient. Acest tip de active formeaza cultura organizatiei, structura sa financiara, bazele de date, sisteme de conducere. Aceste valori determina modul în care salariatii lucreaza si comunica unii cu altii, stabilirea relatiilor intercompartmentale în cadrul organizatiei;

c) active de proprietate intelectuala: dreptul de autor, software, brevete de inventie, desene si modele industriale, marci de fabrica, de produs, de servicii (industriale, comerciale) know-how, secrete tehnice de fabricatie etc;

d) valori umane: abilitati profesionale ale salaria? ilor, inclusiv experiente, capacitatea de a enunta si rezolva probleme, lideri etc. Aceste valori sunt cruciale pentru organizatie deoarece este costisitor sa angajezi, sa formezi si sa mentii la un nivel ridicat asemenea valori. Talentele si abilitatile profesionale sunt în posesiunea indivizilor si nu ale organizatiei pentru care acestia lucreaza. De asemenea, pentru ca oamenii lucreaza

împreună, colaborând, totalitatea valorilor umane poate fi mai mare decât suma partilor, dacă organizația a reușit ca să formeze un colectiv în care capacitatea creativă este stimulată.

Capitalul intelectual nu se referă numai la existența unor active, valori sau resurse ci include și abilitatea organizației de a transforma o resursă în alta. Numai prezenta de resurse nu generează valoare. Este important modul în care sunt puse în valoare aceste resurse și mai ales modul în care se transformă o resursă în alta.

În 1999, Organizația Europeană de Cooperare și Dezvoltare a organizat la Amsterdam, împreună cu Consiliul Nordic pentru Investiții și cu ministerul danez pentru afaceri economice, educație, cultura și știință, un simpozion cu privire la capitalul intelectual la care au participat conducători de companii, oficiali guvernamentali și organizații financiare, pentru a analiza rezultatele unui sondaj efectuat de 1800 companii europene membre OECD. În urma acestui simpozion s-a evidențiat necesitatea de a se perfecționa sistemul de raportare existent asupra capitalului intelectual sau a "activelor intelectuale" pentru a se putea lua decizii fundamentate în așa numita "economie bazată pe cunoaștere".

Participanții la simpozion au definit capitalul intelectual ca fiind suma activelor intangibile (structuri organizatorice, rețele de desfacere, rețele de furnizori, software, know how, drepturi de proprietate intelectuală, rezultatele cercetării-dezvoltării etc.), inclusiv a resurselor umane, precum și a capacității intelectuale a acestora de a crea valoare și au tras următoarele concluzii:

1. Procesul de creare a valorii în companii se schimbă continuu în ritmuri accelerate și, de aceea, există o cerință pentru informația privind capitalul intelectual, privind relația acestuia cu capitalul tangibil și rolul primului în dezvoltarea celui din urmă.

2. Organizațiile internaționale, guvernele naționale, trebuie să încurajeze experimentările care vor duce la stabilirea principiilor generale de raportare periodică a evoluției capitalului intelectual și a valorilor intangibile nou create.

3. Să se acorde un larg suport creșterii unui nou sistem de raportare contabilă prin compilarea (la început) a unor indicatori existenți și care să se încheie prin stabilirea unor noi indicatori de bilanț economic anual.

4. Angajații, furnizorii de materii și materiale și clienții sunt implicați din ce în ce mai mult în procesul creării noilor valori intangibile. Îmbunătățirea sistemului de raportare economică trebuie să țină seama și de necesitatea informării mai operative a acționarilor asupra rezultatelor companiei.

5. Noul sistem de raportare trebuie să evalueze mai exact rolul și rezultatele activității creative. Noile abordări sunt orientate către formele de raportare în timp real pe Internet. O mai mare disponibilitate a informației interne presupune ca aceasta să vină din mai multe surse. Ca urmare, o mare parte a informației interne devine externă. În procesul raportării se va evidenția distincția reală existentă între crearea de valori și realizarea acestora. Din această perspectivă se observă că actualul sistem de raportare nu prezintă nici crearea de valori și, cu atât mai puțin, realizarea acestora.

Concluziile simpozionului au fost că evaluarea cerințelor intangibile este posibilă, contabilizarea capitalului intelectual urmând a se realiza cât mai curând dacă guvernele vor adopta normele necesare armonizate la nivel european. Inițial, companiile private au privit cu oarecare reticiență necesitatea raportării periodice de informații care pot avea și semnificații strategice. Dar această reticiență a fost înlăturată de timp.

Mult timp capitalul intelectual a fost identificat ca fiind “bun renume”, “zei” al echipei de conducere etc. Organizația economică cu o bună reputație pe piața capătă un renume în comunitatea economică, fiind respectată. Acest renume nu poate fi comensurabil și nici raportat în bilanțuri economice, dar noul concept de conducere “managementul cunoștințelor” își propune tocmai să evalueze și să dezvolte capitalul intelectual al organizației, adică activele intangibile, cunoștințele acesteia.

În viitor succesul va aparține organizației economice care prin instruire se ocupă de dezvoltarea continuă a capitalului său intelectual, de dezvoltarea bazei sale de cunoaștere. Cunoștințele proprii, specifice, trebuie identificate, asimilate și stocate în forme utilizabile în cadrul organizației. Semnificația este că toate partile constituente ale capitalului intelectual să fie integrate pentru a forma o bază de cunoaștere care să satisfacă cerințele reale ale organizației economice.

II. ORGANIZAȚIA ECONOMICĂ MODERNĂ ȘI NOUA CULTURĂ PENTRU CREȘTEREA EFICIENȚEI CUNOASTERII

Organizația economică este un organism viu, în continuă schimbare, perfectibil prin instruire și, ca în orice mediu uman în care se produc schimbări zilnice, trebuie să se acorde o maximă prioritate, unei comunicări rapide și eficiente, în special prin utilizarea TIC, pentru stabilirea și consolidarea unui parteneriat între membrii colectivului de muncă și pentru asimilarea continuă de noi cunoștințe.

Avantajele competitive pe care le detine o organizație economică pe piața nu mai pot fi menținute numai prin parametrii ce caracterizează

produsele sau serviciile si nici prin noile investitii tehnologice. Excelenta, care asigura caracterul competitiv, depinde în principal de modul în care se valorifica talentul, abilitatile profesionale si cunostintele fortei de munca în organizatie prin *formarea unei noi culturi* în organizatia economica respectiva. Utilizarea TIC, dezvoltarea spiritului creativ impun sa se creeze, la nivelul organizatiei economice, a unei noi mentalitati iar la constituirea acesteia regimul valorificarii rezultatelor activitatii creative individuale sau colective, recunoasterea în mod obiectiv a valorilor reale, pot juca un rol deosebit.

Managementul cunostintelor si capitalul intelectual, managementul calitatii totale, necesitatea procesului inovarii reclama ca întregul personal salariat sa fie organizat sa coopereze, sa devina coparticipant, sa interactioneze pentru a-si pune în valoare, cât mai eficient, cunostintele, printr-o continua instruire, care trebuie sa devina un nou mod de viata al organizatiei economice. Conducerea organizatiei trebuie sa se preocupe continuu de transformarea organizatiei într-una instruibila, prin schimbarea culturii organizatiei, renuntând la autoritarismul traditional, la controlul si comanda ierarhica în cadrul carora conducerea gândește, concepe si elaboreaza, iar unitatile, compartimentele si salariatii subordonati executa. Trebuie ca la toate nivelele sa se gândeasca, sa se conceapa, sa se elaboreze si sa se actioneze productiv si responsabil.

O organizatie instruibila poate fi definita ca fiind "organizatia care -si focalizeaza eforturile pentru dezvoltarea si valorificarea informatiilor si cunostintelor acumulate cu scopul de a genera noi informatii si cunostinte, care sa modifice performant modul de desfasurare a afacerii si sa perfectioneze rezultatele minime obtinute anterior care reprezentau punctele slabe în activitate"(W.R. King, 1999). Astfel se poate considera ca o organizatie instruibila este aceea care creeaza, asimileaza si comunica noi informatii si cunostinte si sub impactul acestora își desfasoara afacerea într-un nou mod astfel încât sa se obtina rezultate performante. Un aforism care poate fi citat în acest sens este "Cunostinte superioare pentru o mai buna desfasurare a afacerii, pentru mai bune performante".

În prezent nu este înca precizat care sunt tipurile de cunostinte utile dezvoltarii unei organizatii economice instruibile. Dintre optiunile strategice distincte care pot fi dezvoltate pentru a fi implementate în scopul constituirii unei organizatii instruibile prima (fig.1) este Strategia infrastructurii informatice care se refera la formarea unei infrastructuri de mijloace tehnice care faciliteaza colectarea datelor si transformarea acestora în informatii explicite mult mai utile si mai valoroase. Aceasta infrastructura nu se refera la cunostinte si la instruire, dar ea are o

importanta fundamentala în implementarea oricarei strategii organizatorice privind cunostintele.

O companie care a stabilit sa utilizeze infrastructura sistemelor informatice în formarea organizatiei instruibile trebuie sa creeze baze de date, capacitati de interogare a acestora, capacitati de comunicare si alte elemente de infrastructura informatica care vor facilita instruirea colectiva, diseminarea informatiei, solutionarea problemelor de colaborare si realizare a procesului de inovare.

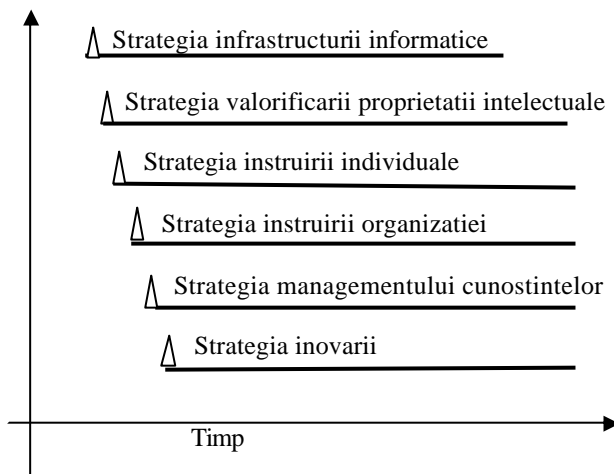


Fig.1. - Optiuni strategice pentru constituirea unei organizatii instruibile

Valorile si normele unei noi culturi nu apar automat complet definite. Ele sunt rezultatul unor procese dinamice care se formeaza sub influenta unui numar de factori dintre care cei mai importanti sunt: nivelul de instruire a personalului angajat, limba de comunicare, convingeri religioase, economice si filosofice, pozitia în structura sociala (daca în societatea respectiva se acorda prioritate intereselor individului sau intereselor de grup, daca societatea este stratificata în clase, caste, mobilitatea între aceste straturi) etc. Pentru o organizatie economica multinationala este de o deosebita importanta cum este influentata cultura formata în procesul desfasurarii activitatii organizatiei de cultura societatii. Procesul si practica manageriala la locul de munca trebuie sa fie în concordanta cu valorile si normele acceptate la nivel social. De exemplu daca cultura în Franta sau în SUA difera în ceea ce priveste stabilirea valorilor apreciate în organizarea si conducerea locului de munca, o organizatie economica multinationala care

actioneaza în ambele tari va trebui sa aiba o practica manageriala diferita, care sa tina seama de specificul culturii în fiecare dintre cele doua tari. Cultura nationala joaca un deosebit rol în selectarea de catre firmele multinationale a reclamei comerciale pentru produsele comercializate în diferite tari.

Strategia managementului cunostintelor se focalizeaza pe conceperea sau achizitionarea, explicarea si comunicarea expertizelor profesionale specifice noii misiuni a organizatiei catre participantii la activitatea organizatorica, în timp util si în noul context creat prin schimbare. Dificultatea acestei comunicari consta în aceea ca, de regula, unele din cunostintele care trebuie comunicate sunt cunostinte tacite si o problema cheie a managementului cunostintelor este ca o parte din aceste cunostinte tacite ar putea fi convertite în cunostinte explicite. În realitate, cunostintele tacite sunt transferabile cel mai bine de la om la om aceasta fiind cheia de bolta a strategiei instruirii individuale.

Managementul cunostintelor, în condi?iile formarii unei noi culturi, presupune constientizarea în rândul personalului, la toate nivelurile, a unei noi atitudini fata de munca în colectiv, fata de necesitatea dezvoltarii continue a bazei existente de cunostinte. Pentru ca managementul cunostintelor sa devina o realitate este necesar ca organizatia economica sa schimbe în plan intern competitia cu parteneriatul, cu coparticipatia. În cadrul unei organizatii trebuie ca salariatii sa poata realiza trecerea de la: “acesta este domeniul meu de competenta si ma pot întrece cu oricine în cadrul lui”, la “acesta este domeniul meu de competenta si sunt gata sa împartasesc experienta si cunostintele mele oricui din colectivul în care lucrez spre binele unitatii noastre economice”. Noutatea acestui nou management consta în facilitarea crearii condi?iilor pentru o participare constientizata a cercetatorilor la activitatea creativa.

Formarea unei noi culturi în cadrul organizatiei prin care sa se schimbe competitia cu coparticipatia, obtinuta prin asociere si studiu în parteneriat, în cadrul unei unitati economice, a început în lumea occidentala dupa anul 1990 când au aparut noi stiluri de conducere. Dupa anul 1993, odata cu dezvoltarea retelelor de calculatoare, la nivelul unitatilor economice s-au creat conditiile tehnice (Intranet) pentru schimbul liber si direct de informatii asupra cunostintelor între salariatii aceleiasi unitati.

Salariatii unei organizatii economice în care se aplica managementul cunostintelor sunt încurajati sa conlucreze cu colegii din colectiv si nu sa se concureze între ei, noul concept fiind apreciat de marea majoritate a angajatilor desi implementarea acestui nou tip de management este privita cu suspiciune. Daca nu se procedeaza cu tact de catre organizatorii unitatii,

managementul cunostintelor poate crea o stare de nemulțumire în rândul salariaților deoarece cunostintele sunt valori individuale, personale, și intenția de a le stoca într-o bază unică a unității poate fi analizată cel puțin cu reticenta. Pentru a se putea realiza trecerea, în cadrul unei organizații economice la o nouă cultură și la noul management al cunostintelor ar trebui ca unitatea să devină o “organizație instruibilă” și să fie îndeplinite cel puțin următoarele condiții:

1. personalul angajat să aibă certitudinea că dacă este competent și productiv rămâne pe postul pe care este angajat;
2. salariații să fie convinși să lucreze în echipă, cu toții formând o singură familie;
3. cunostintele existente, realizările tehnice ale personalului angajat aparțin unității, ele nu pleacă din unitate odată cu pensionarea personalului.

Procedura care asigură succesul strategiei managementului cunostintelor este cea a diseminării cunostintelor prin coparticipație în desfășurarea activității. Această procedură este cel mai dificil de implementat deoarece încă se manifestă concepția conform căreia “cunostintele înseamnă putere” și de aceea împărțirea acestor cunostinte ar trebui răsplătită.

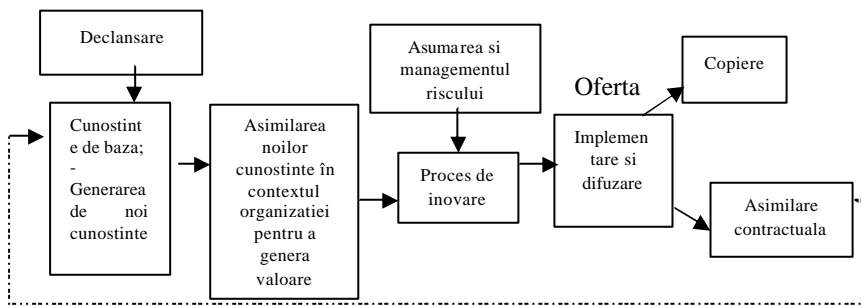
Strategia inovării se referă la un proces care facilitează ca o organizație să genereze, evalueze, dezvolte și să implementeze noi produse, servicii, procedee, noi tehnici organizatorice etc. Procesul inovării trebuie să se focalizeze pe intensificarea creativității care depinde de diseminarea largă a cunostintelor și informațiilor nu numai prin sistemele informatice, ci și prin interacțiunea umană directă. Inovarea se bazează pe instruirea generatoare de cunostinte, pe creativitate și, de aceea, deseori se consideră că ea ar fi un proces care se desfășoară numai în organizațiile instruibile întrucât instruirea organizației este o instruire adaptivă.

Fiecare din cele șase strategii prezentate constituie numai câte un început al realizării unei organizații instruibile, dar nici una din ele nu este suficientă pentru a realiza obiectivul propus. În mod inevitabil, organizația instruibilă se va crea prin aplicarea combinată a tuturor celor șase strategii, iar succesiunea în care au fost prezentate anterior reprezintă în fapt o planificare a implementării lor.

În figura 1. se pot remarca punctele de pornire diferite ale fiecărei strategii, dar aceasta nu sugerează că o strategie ar putea fi complet implementată înainte ca următoarea strategie să înceapă. În fapt, natura instruirii continue presupune un efort susținut de participare atât la implementare, cât și la procesul de autoinstruire generat de fiecare strategie.

Strategia infrastructurii informatice este implementata prima deoarece ea trebuie sa constituie suportul tehnic pentru implementarea tuturor celorlalte strategii. Implementarea strategiei inovarii este abordata în final deoarece se presupune ca s-a înțeles modul în care au fost implementate celelalte strategii, ce s-a învățat din aceste implementari si care sunt problemele care își asteapta solutionare pentru a creste performantele activitatii.

Modelul dezvoltarii procesului de la noi cunostinte (de exemplu o inventie, o noua forma organizatorica etc) la asimilarea acestora în contextul întreprinderii pentru a genera, printr-un proces de inovare, o noua valoare este reprezentat în figura 2. Pentru o crestere continua a competitivitatii companiile trebuie sa desfasoare procesul de inovare ca un proces neîntrerupt, ceea ce presupune repetarea ciclica a pasilor cheie în transformarea unei noi cunostinte într-o inovare de succes si anume: generarea unor noi cunostinte, asimilarea noilor cunostinte în contextul organizatiei pentru a genera o noua valoare, asumarea si managementul riscului, experimentarea practica a noilor cunostinte în organizatie, prin dezvoltarea procesului de inovare, implementarea si difuzarea, în temeiul unor contracte, a noilor cunostinte asimilate.



Cerere

Fig. 2. - Modelul generarii de noi valori prin dezvoltarea de noi cunostinte

II.1. - Piata interna de cunostinte

Realizarea unui schimb eficient de cunostinte nu este o problema tehnologica ci una de organizare, de încurajare a oamenilor care nu se cunosc de a forma o echipa, lucrând împreuna în interesul lor reciproc si al firmei. Exista si solutia de a schimba cunostinte între persoane care nu se cunosc între ele, dar aceasta se poate realiza numai pe o piata libera a cunostintelor. Este surprinzator sa auzi specialisti a caror activitate consta,

în principal, în a-si pune în valoare cunostintele, ca în ultimi ani nu mai este apreciat vechiul dicton “cunostintele înseamna putere”. Cunostintele genereaza putere numai daca sunt aplicate în mod eficient.

Orice organizatie economica trebuie sa gaseasca modalitatea prin care cunostintele utile dezvoltarii si desfacerii productiei, realizarii tuturor directivelor sale, pot fi identificate, stocate într-o baza de cunostinte si distribuite tuturor celor interesati din cadrul unitatii, stimulând participarea.

Piete publice de cunostinte exista de mult timp, se pot pune în vânzare carti si articole în librarii. Mai recent exista si agenti de cautare pe site ca GOOGLE, YAHOO etc. Dar nu exista o echivalenta între piata interna de cunostinte dintr-o companie si piata libera.

Cum ar putea o companie sa creeze o piata interna efectiva când produsul este intangibil, el rezultând din cunostinte acumulate prin experienta si gândirea creativa a unor salariatii. O piata interna necesita, printre altele, instrumente valoroase de schimb: preturi, mecanisme de schimb, competitie între furnizorii de cunostinte. Deseori pe o piata se impun standarde, protocoale, reglementari, intermediari care faciliteaza desfasurarea cu succes a activitatii de “piata”.

O piata se formeaza numai în jurul unor articole suficient de valoroase care sa justifice timp si efort din partea vânzatorului si a cumparatorului. Cunostintele comune nu necesita o piata. Oportunitatea consta în a comercializa cunostinte distinctive. Pentru ca o cunostinta sa fie achizitionata trebuie sa fie plina de continut si relevanta, sa fie usor de identificat, sa fie accesibila si usor de asimilat, în comparatie cu surse alternative. Scopul urmarit de constituirea unei pietete ar fi de a determina autorii sa produca cunostinte care sa corespunda acestor cerinte.

De regula, toate cunostintele de continut create în majoritatea companiilor - chiar însoțite de memorii sau documente si desene - necesita si o discutie orala pentru explicatii. Daca nu exista posibilitatea de a stabili o legatura între potentialul utilizator si expertul autor se pune la dispozitie un articol semnat de expert, în care acesta, ca autor, este obligat sa dea explicatii accesibile oricaru utilizator.

Transmiterea cunostintelor tacite care nu sunt codificabile si nu pot fi exprimate prin documentatie necesita interactiuni directe între persoana care posedea cunostinta si persoana care doreste sa asimileze acea cunostinta. În acest caz este recomandabil ca prin mijloace conventionale de comunicare sa se informeze persoanele interesate asupra celei care dispune de cunostinta respectiva si când poate fi contactata.

Orice noua cunostinta, mai ales într-o organizatie instruibila, este atât un produs al unei activitati trecute, cât si o sursa de cunoastere asupra unei activitati viitoare. Abilitatea de a organiza activitati care se finalizeaza cu generarea de noi cunostinte este mult mai valoroasa decât noile cunostinte produse. Va loarea unei cunostinte sporeste daca se afla, prin perspicacitate, în ce circumstante s-a desfasurat procesul de generare (cine? ce? de ce? unde? când? Cum?).

Cunostintelor li se atribuie o valoare scazuta daca salariatii nu au posibilitatea sa le aplice practic. Colaborarile, dezbaterile si interogariile asupra cunostintelor comunicate constituie parti integrante ale unui mediu de succes în care se aplica managementul cunostintelor. Contextul, experienta, interpretarea, care transforma datele si informatiile în cunostinte constituie unica abilitate a oamenilor, greu de reprodus, prin care intuitiile sunt transformate în actiuni ce confera o noua valoare obiectului de studiu.

Devine din ce în ce mai evident ca daca exista comunitate de interese, oamenii care au aceleasi obiective de realizat sau împartasesc aceeasi soarta recunosc cât de avantajos este sa puna laolalta tot ceea ce cunosc. La fel de important este ca fiecare sa etaleze ceea ce ar trebui sa cunoasca. Interogari reciproce, explicatii pentru clarificarea problemelor cu care sunt confruntati, precum si colaborarea în urmarirea realizarii obiectivelor comune sunt fapte firesti într-un mediu în care exista comunitate de interese. Acesti oameni nu au nevoie de stimulente pentru a se ajuta unul pe altul, dar ei trebuie sa devina constienti de mediul în care se dezvolta.

Pe piata interna a cunostintelor unei companii, ceea ce obtine autorul ca pret este, de regula, cresterea reputatiei, a personalitatii interne a creatorului. Furnizând cunostinte care încânta egalii si superiorii, autorul își construiește o reputatie care asigura si obtinerea de stimulente. Cei care cauta cunostinte vor fi motivati sa mearga la piata interna daca ei considera ca vor identifica cunostinte valoroase într-un timp si cu un cost si efort mai mici decât daca ar folosi telefonul sau Internetul pentru a localiza un expert din exteriorul organizatiei.

Rolul companiei este de a asigura ca atât autorii, cât si cautatorii de cunostinte, sa participe la schimb în conditii reciproc avantajoase. Pentru aceasta trebuie facute investitii pentru a crea o infrastructura tehnologica informatica si o satisfactie în rândul personalului care sa mentina schimbul posibil.

O piata interna de cunostinte are caracteristici proprii. Ultimul beneficiar al schimbului este compania si aceasta are obligatia de a recompensa autorii pentru a fi motivati sa produca noi cunostinte valoroase.

Asigurarea ca autorii sunt rasplatiti corespunzator efortului lor este foarte greu de realizat din urmatoarele considerente:

- cunostinta interna poate sa confere autorului un avantaj de performanta fata de egalii sai;

- o data ce cunostinta a fost comunicata, fara a fi codificata, se poate ca altii sa si-o însuseasca prin asimilare, negând prioritatea autorului;

- scopul companiei este de a crea un sistem de stimulare astfel ca indivizii care contribuie cu cunostinte valoroase sa se bucure de o recunoastere interna si un succes mai mare decât daca ar fi pastrat cunostinta pentru a o pune personal în valoare. Compania trebuie sa creeze o noua cultura în care oamenii creativi contribuie cu noi cunostinte valoroase, codificabile. O parte a acestei culturi este conditionata de existenta unei structuri de recompense: recunoastere, plata, promovare, structura în cadrul căreia autorii care se disting prin performanta intelectuala au satisfactia realizarii practice a noilor lor concepte si câștiga mai mult decât cei care nu contribuie prin noi cunostinte;

- companiile trebuie sa se preocupe si de evidenta si protectia drepturilor de proprietate intelectuala;

- cei care genereaza cunostinte - si nu cei care le prezinta sau cei care le raporteaza - trebuie identificati ca autori. Aceasta prevedere trebuie respectata nu numai pentru respectarea adevarului ci si pentru a convinge toti membrii colectivului ca exista un mediu etic, precum si pentru a stimula pe cei care sunt cei mai buni creatori;

- nu exista nimic mai deprimant pentru tinerii creatori care urmaresc recunoastere decât sa constate ca un senior si-a însusit creatia lor realizând practic, sub nume propriu, noua solutie conceputa.

În interiorul companiei metoda preferata pentru schimbul de cunostinte este dialogul. În cadrul unui miting de grup sau al unei întâlniri în doi, furnizorul de cunostinte are convingerea ca va fi rasplatit de o recunoastere a egalilor sau superiorilor. Dialogul trebuie sa fie prima cale de schimb de cunostinte în interiorul unei companii, desi scopul pietei de cunostinte este cresterea nivelului de cunoastere în întreaga companie.

Cautatorii de cunostinte pot obtine cunostintele dorite din diferite surse, iar piata de cunostinte este eficienta numai daca schimbul se finalizeaza prin generarea de noi produse. Aceasta conditionare impune motivarea autorilor de a genera cunostinte la obiect, de continut. Practic, acest stimul determina constituirea unei competitii între autori pentru recompensare.

Experienta a demonstrat ca în acele companii care acorda recunoastere celor care genereaza cunostinte de înalta calitate (dupa

evaluarea experților și a seniorilor) sau cunoștințe foarte diseminate (măsurate de numărul de accesări) autorii interni sunt motivați să se concureze între ei și devin mai creativi.

Costul tranzacției pe piață, timpul și efortul implicați în crearea și căutarea de cunoștințe trebuie să fie suportabili. Companiile trebuie să dezvolte standarde, protocoale și reglementări care să reducă costul care acționează ca o frână a activității:

1. standarde - pot include orice, de la modele, tipare care definesc conținutul unei cunoștințe, până la taxonomie, care definește cum sunt clasificate documentele astfel ca procesul de căutare să fie simplificat;
2. protocoale - includ regulile care determină tipurile de cunoștințe care pot fi schimbate pe piață și documentele care stabilesc ce este o cunoștință comercializabilă și cum poate fi negociată;
3. reguli - se referă la mecanismele interne care pun în practică standardele și protocoalele.

Ideea aplicării principiilor de piață la activitatea practică de management al cunoștințelor este relativ nouă. În 1995, compania Huber din SUA a introdus un proces de revizuire după finalizarea dezvoltării unui proiect pentru a extrage învățăminte de a crește performanța în viitor. Se revizua astfel strategia elaborată, se stabilea corespondența între previziuni și realizări în concepere, producție, comercializare și se răspundea la trei întrebări:

- ◆ Ce s-a întâmplat?
- ◆ Ce trebuia să se întâmple?
- ◆ Ce am fi putut face pentru a evita să mai apară, în viitor, diferențe între răspunsurile la primele întrebări?

După analiză, participanții au conceput un plan de acțiune și o listă a elementelor reținute pentru a crește performanța în viitor. Rezultatele analizei au fost incluse într-un document, difuzat prin internet tuturor salariaților, pentru a trage învățăminte privind realizarea de noi proiecte.

(Continuare în numărul următor)

Bibliografie:

[1] David A. Nadler and Michael L. Tushman, *“The Organization of the Future: Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21st”*

Century”, Engineering Management Review, Volume 27, Number 4, Winter 1999.

[2] Hayek, F.A., *Economic Freedom*, Oxford, Basil Blackwell, 1991.

[3] Iancu St., „*Tehnici specifice unor domenii ale activitatii intelectuale si eficienta folosirii lor în activitatile de formare, informare si inovare*”, în volumul „*Evolutia sistemelor de valori sub influenta culturii tehnice*”, coordonator Laura Pana.

[4] Iancu St., „*Ciclul de viata al cunostintelor*”, *Inventica si economie*, nr 10/2004.

[5] Iancu St., „*Valorificarea creatiei intelectuale (Inovarea si valorificarea creatiei intelectuale)*”, Editura Performantica, Iasi, 2005.

[6] Iancu St., „*Societatea cunoasterii, Integrarea Europeana si cercetarea stiintifica în România*”, Comunicare la Sesiunea de comunicari stiintifice organizata de Academia pentru Studii Economice Bucuresti la 26 mai 2006;

[7] Noel M. Tichy, Eli Cohen, “The Teaching Organization”, Engineering Management Review, Volume 26, Number 4, Winter 1998.

[8] King W.R, “*Integrating Knowledge Management into Information System Strategy*”, Information Systems Management, Fall, 1999.

[9] Pike S., Rylander A. and Roos G., “*Intellectual capital management and disclosure*”, in N.Bontis, C.W.Choo (Eds) “*The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge - A Selection of Readings*”, 2001;

[10] Roos G., Roos J., “*Measuring your company’ intellectual performance*”, Long Range Planning, Vol.30; No.3, 1997;

[11] Senge Peter, AAKleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth, and Bryan Smith, “*The Dance of Change; The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*”, New York, Doubleday, 1999;

[12] *** *Strategia de dezvoltare durabila a României “Orizont 25”*, 2 septembrie 2004, Sectiunea V “*Tehnologia Informatiei si Comunicatiilor*”;

[13] M.J.Wheatley and M.Kellner Rogers, “*A simpler Way*”, Berrett-Koehler, USA, 1996.