

ORGANIZAȚIA ECONOMICĂ MODERNĂ ȘI CULTURA CONSACRATĂ CREȘTERII EFICIENȚEI CUNOAȘTERII¹ (II)

Ștefan 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.

III. Organizația instruibilă – organizația secolului XXI

Conceptul de organizație care funcționează ca o mașină bine reglată, elaborat în anii '20-'30 ai secolului al XX-lea, a trebuit să evolueze, în urma celui de al doilea război mondial, către o perspectivă mai subtilă asupra aspectelor tehnice și sociale ale organizației (M. J. Wheatley, 1996). Un număr de viziuni recente din

¹ Prima parte a acestui studiu a fost publicată în revista NOEMA, vol. VII/2008 (n. red.).

literatură (P. Senge, 1999) asupra organizațiilor economice le consideră ca pe niște organisme sociale care evoluează în timp. Concepeerea afacerii într-o organizație instruibilă este asociată cu conceptul conform căruia o companie este un organism social a cărui principală caracteristică este de sistem al cunoașterii.

Gândirea actuală asupra structurii și modului de lucru ale unei organizații economice a fost influențată de apariția în anul 1969 a lucrării autorilor Lawrence și Lorsch „Organizația și Mediul”, lucrare care a introdus câteva noi idei majore: Prima a fost „teoria contingenței” care enunță că o organizație economică este cu atât mai eficientă cu cât ea corespunde, prin adaptări și modificări reciproce, mediului în care își desfășoară activitatea. Cea de a doua idee majoră provine din prima: dacă două unități ale aceleiași organizații acționează în medii diferite, trebuie ca fiecare să aibă caracteristici distincte, specifice mediului. Aceste idei creează o dublă cerință pentru cele două unități: diferențiere și integrabilitate care trebuie să convergă în capacitatea de a se menține ca unități ale uneia și aceleiași organizații. Cele două cerințe gemene ale diferențierii și integrabilității reflectă complexitatea unei companii moderne care trebuie să-și perfecționeze organizarea în mod holonic. Aceste cerințe constituie o provocare pentru conducerea unei afaceri care semnifică posibilitatea ca două unități să devină competitive, deși aparțin aceleiași organizații.

În literatura de specialitate (A. David, 1999) se consideră că noile idei din lucrarea menționată au generat următoarele concluzii pentru proiectarea unei noi organizații economice:

Mediul de desfășurare al unei afaceri determină arhitectura strategică a unei întreprinderi astfel încât să devină capabilă să anticipateze și să reacționeze la schimbările majore de pe piață.

Orice domeniu industrial evoluează într-un ciclu de schimbări incrementale, punctate cu perioade turbulente de dezechilibru care impun schimbări radicale sau discontinue.

Forța competitivă a unei organizații este dată de capacitatea de a înțelege punctele turbulente din ciclul de evoluție și a le preveni prin adoptarea de modificări strategice în apropierea apariției acestora.

Proiectarea strategică a arhitecturii unei organizații trebuie să asigure formarea de căi, de mijloace, prin care structura acestora coordonează activitatea personalului pentru a urmări realizarea obiectivelor strategice. Modelul congruent al comportamentului unei organizații prezentat în fig. 3 figurează organizația ca un sistem deschis care transformă semnalele de intrare din mediul extern în semnale de ieșire de diferite tipuri. O organizație este constituită din structuri formale și informale, din personal, din activitatea specifică și este condusă de o strategie proprie, clar formulată. Cu cât rezultatele obținute de fiecare componentă constituentă al organizației corespund și sunt mai strâns corelate cu rezultatele activităților celorlalte componente și cu strategia, performanțele organizației vor fi cu atât mai eficiente și mai pregnante iar structurile formale și informale corespund mai bine obiectivelor strategice. Utilizarea TIC a influențat ireversibil abilitățile de conducere a afacerilor prin înlăturarea limitelor tradiționale impuse de timp și spațiu. Noua economie este alimentată de reducerea continuă a dimensiunii microcosmosului cipurilor și de explozia telecosmosului conexiunilor. Aceste modificări bruște distrug dramatic vechile reguli ale bogăției și pregătesc teritoriul pentru economia nouă în curs de apariție bazată pe cunoaștere. Cipurile devin ieftine și minuscule în așa măsură încât pot fi folosite peste tot, conferind inteligență oricărui obiect pe care-l producem. Miniaturalele bucăți de plastic, cunoscute sub numele de carduri inteligente conțin deja cipuri suficiente de inteligente pentru a deveni „bancherul” nostru. Curând, toate obiectele, de la pantofii de tenis, ciocane, lanterne, conserve și până la cele mai sofisticate produse industriale sau casnice, vor avea încorporat în ele o mică parte de inteligență, de gândire umană.

În prezent este aproape imposibil să se mai imagineze o lume lipsită de Internet, Intranet, E-mail și lap-top. Noua economie sau economia digitală, rezultantă a interacțiunii dintre calculatorul personal, telecomunicații, Internet și electronică, se caracterizează printr-o serie de trăsături cu totul deosebite de economia tradițională.

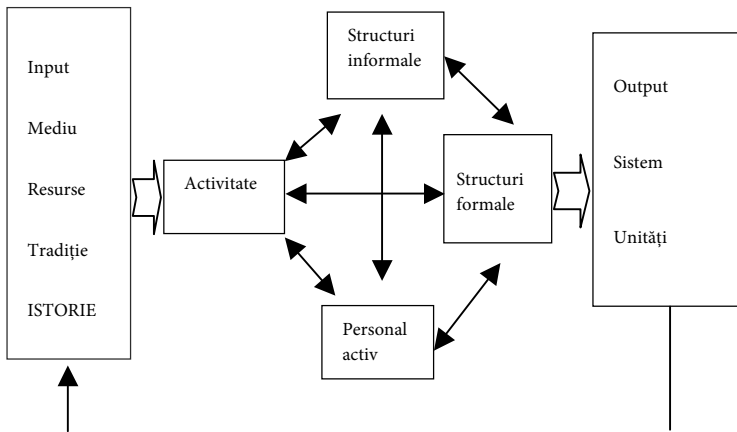


Fig. nr. 3. – Modelul comportamentului unei organizații ca un sistem deschis

În primul rând, este vorba de crearea unui nou model de afacere (e-business, e-commerce, e-banking etc.) prin intermediul Intra și Internetului, care schimbă radical eficiența acestora, în sensul reducerii costurilor, inclusiv a celor tranzacționale, pe baza relației afacere/afacere (B2B), afacere/cumpărător (B2C), afacere/angajat (B2E), afacere/guvern (B2G), guvern/afacere (G2B) etc. În ultimul timp, comerțul electronic a căpătat extinderea cea mai mare ca formă concretă de realizare a unor afaceri, la care se adaugă și conturarea unor piețe sui generis a cunoștințelor științifice, impulsionată de ritmul fără precedent al dezvoltării sectorului cercetare-dezvoltare.

Dilemele de bază ale proiectării structurii organizației rămân aceleași. Cum s-ar putea coordona unitățile ca să desfășoare o activitate care să fie, în același timp, și diferențiată și integrabilă? Cum s-ar putea grupa personalul, tipurile de activitate și unitățile organizatorice pentru a corespunde în mod optim atât mediului competitiv diferit, cât și cerințelor strategice și, în același timp, să mențină legătura cu organizația mamă? Cum s-ar putea stimula atât coeziunea, cât și diferențierile între unitățile componente ale organizației? La toate aceste întrebări, utilizarea TIC constituie suportul tehnic

pentru realizarea noilor obiective ale noii organizații economice – organizația instruibilă.

Sfârșitul războiului rece a modificat substanțial natura relațiilor globale politice și economice, generându-se noi tendințe de evoluție: deschiderea de noi piețe, intensificarea competiției globale, abundență de capital pentru investiții. S-a creat posibilitatea experimentării atât a riscurilor, cât și a beneficiilor unei economii globale reale.

Când actuala „veche economie” a apărut prin anii '30 ai secolului XX, câștigătorii erau acele state sau entități teritoriale ale căror firme vindeau pe piețele naționale, în contrast cu cele care vindeau doar pe piețele locale sau regionale. La începutul secolului XXI câștigătorii vor fi acele state și regiuni ai căror oameni de afaceri și firme, utilizând facilitățile oferite de TIC, vor fi cei mai integrați în economia mondială. Cu toate că multe țări se pot confrunta într-o anumită perioadă cu recesiunea economică, o orientare globală va asigura oricând expansiunea piețelor pentru industriile unui anumit stat sau ale unei anumite regiuni. În vreme ce vechea economie a fost una națională, dacă ne referim la aria de cuprindere, noua economie este globală, determinând și globalizarea pieței de capital, reducerea barierelor economice și comerciale și, probabil mult mai important, schimbările tehnologice, în special utilizarea TIC, care fac mai ușoară localizarea întreprinderilor partenere care facilitează vânzările de produse și servicii aproape oriunde în lume. Drept consecință, de vreme ce forța de muncă a firmelor orientate spre globalizare va câștiga mai mult decât celelalte firme, o orientare globală înseamnă că, pe ansamblu, forța de muncă a statului sau regiunii care deține preponderent firme orientate spre globalizare va avea, de asemenea, un nivel mai ridicat al standardului de viață. Indicatorii globalizării s-ar referi în principal la măsurarea a doi factori: ponderea forței de muncă angajată în producerea de bunuri și servicii pentru export și, respectiv, greutatea specifică a forței de muncă angajată în companiile deținute de proprietarii străini.

Asistăm la o schimbare fundamentală în economia mondială. Ne îndepărtăm rapid de o lume în care economiile naționale sunt entități bine definite, izolate una de cealaltă prin bariere care împiedică ca investițiile și comerțul să traverseze granițele din cauza distanțelor, a fusului orar, a limbii vorbite și mai ales din cauza diferențelor dintre reglementările guvernamentale privind desfășurarea relațiilor economice, culturii, sistemelor economice. Ne deplasăm către o lume în care barierele care împiedică comerțul și investițiile să treacă granițele se vor diminua și apoi vor dispărea: distanțele percepute se restrâng datorită creșterii vitezei de transport și a tehnologiei comunicării, cultura materială începe să evolueze în mod similar iar economiile naționale încep să se integreze prin absorbție într-un sistem global interdependent. Acest proces la care ne referim este numit în general globalizare.

Omenirea a mai cunoscut efecte globale. În decursul istoriei, difuzarea tehnologiilor, extinderea transporturilor pe mare, comerțul internațional etc. au fost sau au produs efecte globale. Catalizatorul globalizării se dovedește a fi dezvoltarea tehnicii în general și a transporturilor (în special transportul de mărfuri prin containerizare sau paletizare), și telecomunicațiilor în special. Internetul, unul din vectorii Societății Informaționale Societatea Cunoașterii facilitează constituirea unei îmbinări unice de relații economice, sociale, politice, științifice, tehnologice și culturale la scara întregului glob. Internetul, aflat încă în perioada sa de început, a dezvoltat deja o relație simbiotică între ființe umane și o rețea de calculatoare extinsă în cea mai mare parte a lumii, capabilă de a transfera și procesa informație cu o viteză și eficiență supraumană. În acest context se poate pune întrebarea care vor fi noile evoluții ca urmare a dezvoltării în continuare a tehnologiei informației și comunicațiilor, a trecerii de la microelectronică la nanoelectronică, la electronică moleculară și la calculatoare cuantice. Ce noi schimbări se vor produce?

Prin intermediul relațiilor economice globalizate prin Internet, noua economie plasează în prim plan cererea, nevoile consumatorilor care se implică într-o măsură din ce în ce mai mare la

conceperea, realizarea și utilizarea bunurilor și serviciilor, începând încă din stadiul cercetării și dezvoltării acestora. Din acest punct de vedere, noua economie are un caracter interactiv, participativ, realizând interfața dintre ofertă și cerere pe un areal de volum și structură, în spațiu și timp, cu mult mai riguros. Rolul consumatorului crește mai ales în sensul că acesta poate deveni o importantă sursă de idei inovaționale pentru producător, sau de forțare a inovării, în scopul menținerii sau extinderii pieței, al sporirii gradului de confort sau, ceea ce este foarte important, al ridicării nivelului de sustenabilitate a dezvoltării economice.

Concurența și cooperarea reprezintă două laturi inseparabile ale economiei digitale, ținând seama de interacțiunea dintre cerere și ofertă, mai sus menționată. Formele de manifestare a concurenței între producători sunt radical schimbate de prioritatea care se acordă unui consumator în continuă și rapidă schimbare în ceea ce privește nevoile, gusturile și cerințele, astfel încât acesta îi obligă pe competitori să și coopereze. Punerea în aplicare, detalierea și executarea acestora revine, de drept și de fapt, tehnocraților. Fără profesionalism nu se mai poate; societatea cunoașterii impune profesionalismul în economie și tehnocrația ca ferment al noii economii. Noua economie va consacra tehnocrația, dar aceasta trebuie să dispună de o bună pregătire, ceea ce induce ideea asigurării unei priorități în dezvoltarea învățământului și cercetării științifice. Relevant, Friederich von Hayek spunea cu mai mulți ani în urmă că „Numai participanții direcți la procesele economice dispun de cunoașterea necesară pentru a lua decizii eficiente” (F. A., Hayek, 1991).

Atât concurența și cooperarea cât și cerințele consumatorilor presupune atât identificarea automată a produselor și serviciilor cât și generalizarea utilizării codificării acestora. Nu există o altă posibilitate de a identifica un produs sau un serviciu decât dacă i se alătură pentru identificare un simbol sub formă numerică, sub formă de cod de bare sau mai modern, identificare prin frecvență radio.

În lumea afacerilor a celui de-al treilea mileniu complementaritatea codurilor și simbolurilor precum și cunoașterea multiple-

lor limbaje (de la cel al sunetelor la codul tipografic, de la simbolistica culorii la limbajele de programare) a devenit astăzi o problemă culturală. Scott Fahlman, cercetător IBM, a inventat în anul 1982 celebrul semn grafic „zâmbet” pe care l-a introdus într-un mesaj pe Internet. De atunci numeroși utilizatori ai rețelei prin introducerea în mesaje de imagini abstracte au dezvoltat un nou gen de limbaj pragmatic, determinat de imperativul de a ține pasul cu viteza specifică erei informatice.

Economia digitală presupune un consum mai mare de muncă de concepție, de înaltă calificare, care creează o valoare adăugată mai ridicată, noi locuri de muncă, segmente practic nelimitate de oportunități de afaceri și creativitate, prin existența unor standarde flexibile și interconective care facilitează nevoia integrării și/sau individualizării diferiților consumatori. De aici și constatarea că noua economie este „scientointensivă” și „artintensivă”.

O altă tendință majoră de evoluție a pieței este fragmentarea acesteia. Există o apreciere unanimă că grupuri de clienți și-au diversificat preferințele asupra a ceea ce vor și asupra modului în care vor să-și procure. Acum, noua tehnologie, TIC, asigură ca identificarea și satisfacerea cerințelor unor micropiețe să se facă mai ușor, mai rapid și mai ieftin, fapt care anterior era imposibil de realizat fizic sau prohibitiv din punctul de vedere al costurilor.

III.1. *Organizația economică – organizație școală*

Sub impactul intensificării schimbărilor din mediul de afaceri, începând cu anii 90' ai secolului XX, multe companii au investit enorm pentru a deveni organizații instruibile, dar în literatură (Noel M., 1998) s-a afirmat și o altă posibilitate pentru companii de a supraviețui în viitor. În condițiile creșterii continue a competitivității, nu ar fi suficient ca o companie să devină organizație instruibilă ci ea, pentru a se putea adapta eficient la schimbările din mediul de afaceri, pentru ca salariații să fie capabili să asimileze rapid noi abilități profesionale și noi cunoștințe, ar trebui să devină organizație școală, folosind ca mijloc de intercomunicare Intranetul.

O organizație școală, în mod similar cu organizația instruibilă, urmărește același obiectiv ca fiecare salariat să participe

efectiv la constituirea noii culturi a organizației și să fie coparticipant la acumularea, în mod organizat, de noi cunoștințe, precum și la perfecționarea abilităților profesionale necesare transformărilor de efectuat în procesul inovării. Dar ea urmărește și un alt obiectiv și anume ca fiecare salariat să predea noile cunoștințe acumulate individual și celorlalți. Într-o organizație școală liderii au responsabilitatea de a deveni și profesori deoarece este de presupus că ei înțeleg cel mai bine care sunt problemele cu care se confruntă organizația și, sintetizând ideile aplicabile și noile cunoștințe culese de la unii salariați, să le predea tuturor celorlalți, anunțând care sunt autorii unor soluții optimizate. Întrucât oamenii dintr-o organizație școală consideră participarea la expuneri ca fiind critică pentru asigurarea succesului în afaceri, ei găsesc posibilitatea de a participa zilnic la asemenea expuneri.

Fiind ocupați cu problemele de conducere concretă, mulți lideri consideră că ei nu ar dispune de timpul necesar pentru a pregăti expunerile necesare și a le preda dar, este constatat deja că cei mai buni lideri sunt recunoscuți ca fiind și cei mai buni profesori, prin expunerile concrete, la obiect pe care le fac. Și, mult mai important este că, pe lângă expunerile competente pe care le fac la cursuri, ei sunt profesori și exemple în managementul zilnic al companiei.

Într-o organizație școală liderii trebuie să se inspire din forța, cultura și talentele existente în interiorul organizației. Ei trebuie:

1. Să considere că formarea de lideri și dezvoltarea competenței acestora este un factor cheie pentru crearea de avantaje competitive.

Majoritatea companiilor apreciază că forța competitivă este dată de abilitatea de a elabora strategii în concordanță cu direcția de evoluție a mediului de afaceri și a avea posibilitatea de a oferi pe piață produsele și serviciile care vor fi dorite și preferate de clienți. Organizațiile școală urmăresc, de asemenea, să elaboreze strategii competitive pe care să le implementeze exemplar, dar ele văd relația cauză-efect diferit. Ele pornesc de la premisa că oamenii concep strategiile și le implementează execuția și, de aceea, ele se concentrează pe dezvoltarea competenței oamenilor.

Liderii cu acest punct de vedere adoptă decizii manageriale într-un alt mod decât cei care folosesc metode convenționale de conducere. Aceasta nu înseamnă numai că selecțiile și deciziile lor ar putea fi diferite ci și că metodologia prin care ei ajung la selecții și adoptă decizii este diferită. Întrucât adoptarea de decizii este o abilitate deosebită a procesului de conducere, liderii unei organizații școală îi învață pe ceilalți metodologia specifică de adoptare a deciziilor astfel ca fiecare salariat să poată stabili cum și de ce s-a ajuns la o anumită decizie a unui lider.

2. Să constituie puncte de instruire cu privire la posibilitățile de a dezvolta compania și a forma noi lideri.

Implicarea unor salariați în a susține expuneri este un pas important în constituirea unei organizații școală. În plus însă, liderii trebuie să aibă și capacitatea de a identifica și forma, în rândul salariaților, noi profesori. Această înseamnă că liderii trebuie să aibă puncte de vedere didactice când participă la asemenea expuneri.

Oricine are punctul său de vedere, un volum de cunoștințe și experiență în temeiul cărora își reprezintă modul în care își desfășoară activitatea la locul de muncă. Acest punct de vedere este folosit zilnic pentru a-l orienta pe salariat în noile situații create pentru a stabili cum să procedeze. Liderul are cel mai corect punct de vedere format. Dacă nu ar fi așa, el nu ar fi capabil să adopte cele mai adecvate decizii care să conducă la acțiunile cele mai eficiente. Pentru a fi în măsură să predea aceste cunoștințe celorlalți, liderul trebuie să aibă capacitatea de a sintetiza noile cunoștințe valoroase generate în cadrul colectivului și de a se exprima într-un mod inteligent pe înțelesul celorlalți.

Cel care poate exprima punctul său de vedere într-un mod didactic are idei clare, valoroase. El dispune, de asemenea, de tehnica de a comunica aceste idei celorlalți. Liderii trebuie să se inspire în elaborarea lecțiilor din propria lor experiență și să fie capabili să-și convertească cunoștințele tacite în cunoștințe explicite. Ei trebuie să fie profesori dedicați, trebuie să știe să-și transfere cunoștințele și experiența, să fie capabili ca din propria lor experiență să-și formeze un punct propriu de vedere pe care să-l expună într-un mod didac-

tic nu numai despre cum se creează avantaje competitive profitabile pe piață ci și despre cum se pot adopta decizii competente. Liderii trebuie să folosească orice oportunitate pentru a-și împărtăși celorlalți experiența, cunoștințele, străduindu-se să devină exemple pentru ceilalți lideri profesori.

3. Să conceapă și să pună în practică metode de instruire pe scară largă și să se asigure că lecțiile predate nu se referă numai la abilități tehnice, practice, ci și la dezvoltarea și finalizarea abilităților de conducere.

O companie care a hotărât să devină o organizație școală trebuie să dispună de procese formale și de căi pentru a se asigura că prelegerile, se desfășoară conform planificării.

Întrucât circumstanțele de evoluție în mediul de afaceri se schimbă continuu, numai compania care stabilește mai rapid cea mai bună soluție de răspuns la schimbările produse poate crea avantaje competitive. Pentru a se putea obține asemenea rezultate trebuie ca întregul personal al companiei să acționeze cu competență în aceeași direcție. Fiecare salariat trebuie să înțeleagă și să devină conștient de obiectivele companiei, de valorile acesteia și de mijloacele operative proprii de acțiune. Dacă se așteaptă să se primească de fiecare dată comenzi ierarhice nu se va putea reacționa cu promptitudine la schimbările din mediul de afaceri.

O organizație instruibilă este un model acceptabil în mediul de afaceri în zilele noastre, dar caracteristica de organizație școală conferă competența necesară pentru a crește șansele de a deveni câștigător al competiției pe piață. Construirea unei organizații școală presupune ca unii lideri ai companiei să se implice și să acționeze cu competență și fermitate ca profesori. Ei trebuie să expună pe înțelesul tuturor salariaților mecanismul dezvoltării carierei, să construiască structuri operative, să creeze stimulente și să promoveze o cultură care încurajează instruirea continuă la nivelul organizației. Ei trebuie, de asemenea, să conceapă programe de pregătire în cadrul cărora să se predea noile cunoștințe și noile metode de gândire și acțiune.

Pentru liderii care vor să devină câștigători ai competiției și care înțeleg că succesul este rezultatul activității unui cât mai mare număr de oameni care gândesc și acționează ca niște lideri, organizația școală este cel mai inteligent mod de a dezvolta o afacere.

Construirea unei organizații instruibile poate conduce la creșterea șanselor de a se câștiga o competiție, dar o asemenea organizație nu ar putea să concureze cu o organizație școală care vine în competiție cu strategii mai elaborate și care este mai bine pregătită să le implementeze mult mai eficient, în care fiecare salariat gândește și acționează la locul său de muncă cu responsabilitatea și modul de gândire al unui lider.

III.2. *Ciclul de viață al cunoștințelor și rolul tehnologiei informației și comunicațiilor*

O provocare a oricărei conduceri de organizație economică modernă este asigurarea unui management eficient al cunoștințelor. Dar ca și în alte domenii de management, pentru orientare, nu există decât niște reguli generale, a căror aplicare eficientă, în condițiile concrete ale organizației, se face pe riscul celor care adoptă deciziile.

Una dintre problemele esențiale cu care se confruntă orice conducere de organizație economică modernă este crearea de noi cunoștințe prin acumularea și integrarea de informații din diferite surse, precum și prin interpretarea acestora în condițiile desfășurării concrete a activității în organizația respectivă. Facilitarea transferului de cunoștințe prin efectuarea de studii este o prioritate a activității de cercetare-dezvoltare deoarece dinamica cunoștințelor creează condiții pentru integrarea activității.

Se presupune că un conducător de organizație economică ar putea aborda mai nuanțat managementul cunoștințelor dacă ar ține seama de ciclul de viață al cunoștințelor, al cărui model a fost conceput ca un instrument de monitorizare a gândirii privind dezvoltarea unui nou produs, unui nou procedeu sau unei noi scheme organizaționale pentru conducerea unei instituții sau întreprinderi.

Din multitudinea de modele prezentate în literatură, mai jos se vor face referiri numai la modelul cu 5 stadii de evoluție privind cunoștințele generate în cadrul unei organizații economice, care poate fi reprezentat de o curbă – S (fig. 4) de-a lungul căreia o cunoștință evoluează de la generare, trecând prin: mobilizare, difuzare și transformare într-un bun public, până la primare (Șt. Iancu, 2004).

Având în vedere tema prezentei lucrări vom analiza numai aportul utilizării TIC în dezvoltarea fiecărui stadiu de evoluție a unei cunoștințe generate în cadrul unei organizații economice.

În primul stadiu al ciclului de viață al unei cunoștințe, stadiul de generare, sistemul informatic servește, prin rețeaua Intranet, numai la stabilirea legăturilor între oamenii care manifestă interes pentru ideea care se generează. Facilitățile tehnice existente permit organizarea de convorbiri în forumuri de dezbateri pe o temă dată, de videoconferințe, de ședințe de software, brainstorming etc.

În cel de al doilea stadiu, sistemul informatic este mijlocul tehnic prin care se poate realiza transferul informațiilor privind valorificarea unei noi cunoștințe. Întrucât în sistemul informatic informația este codificată trebuie acordată o foarte mare atenție securizării acesteia. Se recomandă ca informațiile confidențiale să circule numai pe Intranet. Pentru a se reduce posibilitatea scurgerii de informații este preferabil ca orice comunicare să fie scrisă într-o formă stenografică al cărui înțeles să aibă semnificație numai pentru personalul firmei nu și pentru persoane din exterior care ar putea veni în „vizită” la firmă.

Constituirea, cu mijloacele moderne informatice, a unei baze de date specializate în domeniul noii cunoștințe, cu legături la toate domeniile potențiale de aplicație a noilor soluții concepute pentru valorificarea noii cunoștințe, constituie o soluție indicată de realizare a celui de al treilea stadiu de difuzare eficientă a informațiilor privind noua sursă de cunoaștere. Codificarea și standardizarea prezentării soluțiilor de valorificare a cunoștinței fac posibilă copierea acestora de către competitori. Avantajul competitiv pentru cel care

difuzează informațiile provine din ușurința accesului la informații utile pentru competitori.

Sistemul informatic, în cel de al treilea stadiu de evoluție a unei noi cunoștințe, poate fi folosit pentru a identifica și noi tendințe de evoluție a domeniului tehnico-științific căruia aparține noua cunoștință.

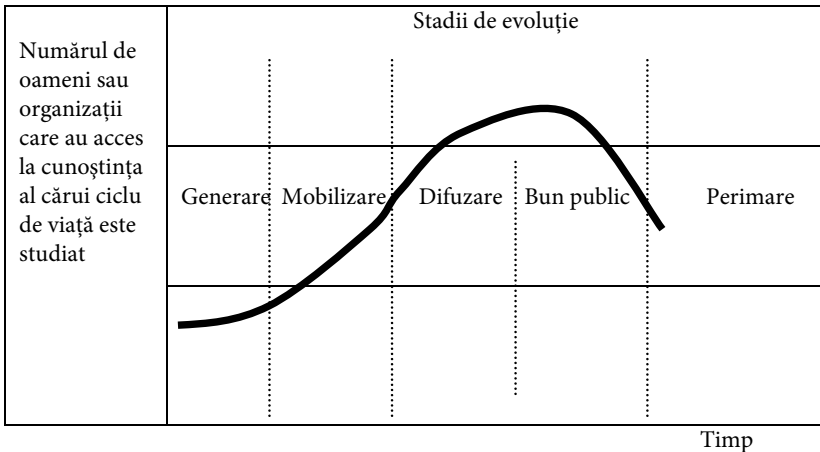


Fig. nr. 4 – Ciclul de viață al unei cunoștințe

În cel de-al patrulea stadiu, cel al transformării noii cunoștințe în bun public, aceasta devine atât de bine cunoscută încât nu mai poate fi protejată și multe firme consideră că aceasta nu mai poate fi sursă de valori. În realitate pot apărea multe oportunități de valorificare a oricărei cunoștințe în orice stadiu de evoluție, inclusiv în stadiul când cunoștința a devenit bun public. Să considerăm, de exemplu, cunoștințele din domeniul construcției zgârie norilor. Aceste cunoștințe erau deja bine cunoscute până la evenimentele din 11 septembrie 2001. După această dată, toate vechile principii și cunoștințe privind proiectarea blocurilor zgârie nori au trebuit să fie revizuite, prilej de a se extrage noi valori din cunoștințe vechi, devenite bun public. Un alt exemplu l-a creat fenomenul anului 2000 când cei care erau cunoscători de limbaj Cobol, un sistem de programare perimat la acea dată, au fost rechemati în prim plan.

Utilizarea sistemului informatic pentru crearea unor baze de date specializate care permit regăsirea rapidă a informațiilor incluse și continuu actualizate, poate genera, de asemenea, noi valori prin utilizarea unor cunoștințe ajunse în cel de al patrulea stadiu de evoluție. Arhivarea documentelor vechi și actualizarea cu noi cunoștințe din domeniu pot genera noi valori din cunoștințe vechi.

Impactul dezvoltării extrem de pronunțate a științei și tehnicii conduce la reducerea duratei ciclului de viață al cunoștințelor prin perimarea acestora, ele nu mai sunt actuale, nu mai corespund stadiului de dezvoltare tehnico-științifică, se demodează, se învechesc.

Cunoștințele perimate devin obiect al studiilor de istorie a științei și tehnicii iar produsele realizate pe baza acestor cunoștințe devin obiecte expuse în muzeele tehnice. Câți dintre tinerii informaticieni au cunoștințe despre unitățile de discuri magnetice, despre unitățile de memorie cu bandă magnetică, despre memoria cu ferite sau despre cititoare și verificatoare de cartele sau benzi perforate?

Toate cunoștințele parcurg cele cinci stadii de evoluție ale modelului analizat, dar viteza de evoluție a unei cunoștințe prin cele cinci stadii poate fi frânată de următorii factori:

1. modul în care cunoștința respectivă poate fi protejată prin dreptul de proprietate intelectuală. De reținut că utilizarea unei descoperiri științifice de către terți nu poate fi interzisă. Proprietatea intelectuală oferă numai posibilitatea protejării priorității științifice. Dreptul de proprietate industrială oferă posibilitatea protejării soluțiilor tehnice generate de aplicarea industrială a noii descoperiri științifice;

2. dificultatea înțelegerii noii cunoștințe și dificultățile existente în codificarea acesteia. Un exemplu în acest sens este diferența existentă între proiectarea unui automobil și proiectarea unui sistem de calcul. Dacă un automobil se realizează prin integrarea unui număr mare de subsisteme interdependente al căror mod de interacțiune sau codificare poate cunoaște nenumărate forme, este greu de prevăzut integral; un sistem de calcul este perfect logic, se proiectează modular și se codifică cu ușurință;

3. hotărârea companiei de a menține la secret noua cunoștință. Secrete de fabricație au existat cu mult înainte ca sistemul de protecție prin brevet de invenție să intre în vigoare și menținerea la secret a unei creații tehnice a rămas un instrument eficient și în prezent. Dacă sunt adoptate precauțiunile practice, legale și corecte, de către proprietarul secretului de fabricație, acest secret poate fi menținut un timp îndelungat, în special dacă tehnologia noului produs care include secrete este complexă sau dacă mijloacele fizice de păstrare la secret a unei astfel de informații sunt ușor de menținut.

4. Licențierea unei „cutii negre”, fără dezvăluirea secretului de fabricație, este o altă cale de frânare a vitezei de evoluție a unei cunoștințe, care se aplică în cazul în care valoarea tehnologiei justifică această cale pentru a preveni cercetări neautorizate din partea licențiatului.

În cazul în care secretizarea unor informații generatoare de cunoștințe asupra unui obiect licențiabil ar presupune mijloace de codificare mai complexe și totuși nesigure, în ceea ce privește păstrarea confidențialității, se poate recurge la măsuri suplimentare ca:

- distribuirea limitată și controlată a mijloacelor de exploatare a informației secretizate;
- notificarea obligațiilor legale impuse licențiatului de a păstra confidențialitatea datelor tehnice comunicate etc.

Modelul ciclului de viață al cunoștințelor servește organizațiilor economice să navigheze prin fiecare stadiu de evoluție al unei cunoștințe și are implicații și în strategia generală de operare cu cunoștințe a unei organizații. Evaluarea modului în care a fost utilizat modelul ciclului de viață al cunoștințelor de către mai multe organizații a condus la următoarele concluzii:

1. organizațiile economice nu pot genera valoare în toate cele cinci stadii de evoluție a cunoștințelor, fiecare organizație specializându-se în crearea valorii într-unul sau cel mult două stadii;

2. de regulă, organizațiile economice nu realizează acel echilibru fin între tezaurizarea informațiilor despre posibilitățile de aplicare a cunoștinței impuse în stadiul al doilea și difuzarea cunoștinței

cerută de stadiul al treilea. Tezaurizarea pe o perioadă mai lungă decât cea optimă poate conduce la efecte contrare celor urmărite;

3. în cazul în care nu există o deplină înțelegere a conținutului unei cunoștințe, transferul acesteia între organizații poate genera pierderea calităților unei noi cunoștințe, ceea ce poate conduce fie la aplicarea eronată a unei tehnologii, fie la distrugerea unui produs prin pierderea valorii ideii inițiale.

III.3. Eficiența punerii în valoare a cunoștințelor

Managementul cunoștințelor are două sarcini distincte: să faciliteze crearea de noi cunoștințe și să organizeze modalitatea prin care salariații unei organizații economice își comunică cunoștințele, pentru a fi exploatate de toți, în comun, în mod cât mai eficient (fig. 5).

Generarea de cunoștințe (explorare)	- Generarea de cunoștințe	{ - Activitate de cercetare
	- Achiziționarea de cunoștințe	{ - Instruire și formare - Recrutare de personal pregătit - Licențe - Benchmarking
Aplicarea cunoștințelor (exploatarea)	- Integrarea cunoștințelor	{ - Dezvoltarea de noi produse - Implementare în producție
	- Distribuirea cunoștințelor	{ - Planificarea strategică - Stabilirea elementelor comune cu practici pozitive
	- Multiplicarea cunoștințelor	{ - Transferul practicilor pozitive - Pregătirea la locul de muncă
	- Stocarea și organizarea cunoștințelor	{ - Organizarea de baze de date - Standardizarea practicilor pozitive
	- Măsurarea cunoștințelor	{ - Evidența capitalului intelectual - Modelarea competențelor
	- Identificarea cunoștințelor	{ - Controlul și revizuirea proiectelor - Modelarea competențelor

Fig. nr. 5 – Generarea și aplicarea cunoștințelor într-o organizație economică

Managerii pot gestiona cunoștințele pe care le posedă alte persoane numai prin crearea de motivații. Extragerea cunoștințelor

pentru a fi utilizate în procesul productiv, prin diseminare sub formă de informații, este un proces dificil care presupune arta și știința conducerii oamenilor.

În Societatea Informațională Societatea Cunoașterii, companiile concurează pe baza de cunoștințe, de informații. Adesea, informația asupra conținutului este mai valoroasă decât conținutul în sine. În cadrul unei companii farmaceutice, de exemplu, informația genetică care stă la baza descoperirii medicamentelor este mai valoroasă decât multe active tangibile. Cunoștințele pot să însemne putere numai dacă există abilitatea managerială de a implementa aceste cunoștințe în procesul dezvoltării unui nou produs, unui serviciu, unui nou procedeu tehnologic sau unei metode de organizare a afacerii care să capete finalitate pe piață. Cum se poate stabili valoarea unei companii? Multe firme cunosc foarte bine că faptele și cifrele prezentate de ele în rapoartele financiare periodice nu reușesc să reflecte cu adevărat întreaga lor valoare.

Multe alte companii sunt frustrate de lipsa unui sistem sigur pentru măsurarea a ceea ce ele consideră ca fiind cele mai puternice active ale lor și anume cele intangibile: know-how-ul acumulat, experiența angajaților, rezultatele cercetării-dezvoltării proprii, satisfacția utilizatorilor produselor firmei, mediul social-economic în care se lucrează – pe scurt elemente care nu pot fi, cu actualul sistem de raportare, evidențiate, sunt greu de măsurat, dar care determină ca unele companii să se diferențieze pe piață de altele, într-o economie bazată pe cunoștințe care evoluează foarte rapid. Un recent studiu britanic a arătat că, în medie, 40% din valoarea reală a unei companii nu se poate evidenția în bilanțurile economice anuale.

Întrucât procesul de creare a valorii în organizația economică se schimbă și se diversifică, se simte atât nevoia de informație privind capitalul intelectual, informație referitoare la dezvoltarea și valorificarea potențialului creativ, cât și de constituire a unui ghid pentru transferul spre valorificare al rezultatelor activităților creative.

Punerea în valoare a cunoștințelor și utilizarea judicioasă a oportunităților oferite de revoluția informatică presupun ca organi-

zația economică să ia în considerație următoarele trei etape (St. Iancu, 2004):

1. *Identificarea și acumularea de cunoștințe – implică identificarea, documentarea și studierea informațiilor existente în lume în domeniul de preocupare al organizației și adaptarea acestor informații (convertirea lor în cunoștințe) la cerințele activității acesteia. Este necesar, de asemenea, ca prin eforturi proprii de cercetare să se genereze noi cunoștințe.*

În această etapă companiile, își sistematizează informațiile disponibile despre activele intelectuale, prin constituirea de baze de date, ceea ce presupune și evidențierea instrumentelor posedate de protecție a drepturilor de proprietate intelectuală și comunicarea de date personale pentru formarea de colective bazate pe comunitatea de preocupări, abilități și experiență profesională și științifică. O valoare deosebită are în această etapă recunoașterea obiectivă a cunoștințelor generate în companie, stocarea acestor cunoștințe în baze de cunoștințe și stabilirea căilor potențiale de valorificare a lor.

Generarea de noi cunoștințe nu este o cerință numai a procesului conducerii. În contextul optimizării afacerilor însă, această generare a constituit obiectul unor noi investiții. O serie de lucrări publicate recent demonstrează o puternică legătură între acumularea de cunoștințe și procesul de inovare a produselor și serviciilor. Mari companii japoneze (printre care Canon, Sharp), precum și unele companii occidentale (Chaparral Steel sau Oticon of Denmark), și-au fundamentat programul lor pe termen lung de inovare și obținere de performanțe economice pe acumulare și, în special, pe generarea de noi cunoștințe. Companiile japoneze, care excelează în procesul inovării producției, s-au concentrat asupra exploatării cunoștințelor „tacite” din interiorul firmei. Aceste companii au motivat și stimulat generarea de noi cunoștințe prin acceptarea unor viziuni curajoase asupra produselor și strategiei economice, cuplate cu o mentalitate a organizației care promovează transparența, diseminarea cunoștințelor și folosirea lor activă. La firma Honda, de exemplu, pentru a iniția crearea unui nou model de automobil, se folosește expresia „hai să riscăm”. Companiile

japoneze au o politică proprie de resurse umane (ca de exemplu rotația cadrelor în funcții similare) care se bazează pe aportul lucrătorului la dezvoltarea bazei de cunoștințe și care nu poate fi aplicată de companiile occidentale din cauza deosebirilor de concepție despre loialitate față de companie.

2. Însușirea și convertirea cunoștințelor – presupune asigurarea unui proces de instruire generală a întregului personal pentru asimilarea cunoștințelor generale și specifice necesare pentru acea fază a procesului de producție în care-și desfășoară activitatea. Preocuparea pentru adaptarea cunoștințelor asimilate la cerințele proceselor proprii de producție constituie una dintre căile posibile de generare a noilor cunoștințe.

În viitor succesul va aparține organizației economice care se preocupă 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 părțile constituente ale capitalului intelectual să fie integrate pentru a forma o bază de cunoaștere care să satisfacă cerința creșterii eficienței organizației economice.

La nivel național, problema absorbției de cunoștințe presupune instruirea tuturor categoriilor sociale și, în special, a categoriilor dezavantajate, crearea oportunităților pentru învățământul continuu și pentru instruirea vârstei a treia.

3. Comunicarea cunoștințelor – etapă care necesită punerea în valoare a noilor tehnologii informatice și de comunicare, ca o cerință a creșterii competitivității pe plan intern și internațional.

În contextul gestionării cunoștințelor a apărut o nouă categorie de informație și anume „informația despre cunoștințe” care servește căutătorului de cunoștințe, indiferent dacă acestea au forma unor documente sau dacă sunt furnizate verbal de un expert. Așanumitele „mape de cunoștințe” sau „expertizele directoriale” descriu categorii de cunoștințe, locul unde sunt situate și, în unele cazuri, condițiile de utilizare și valoarea presupusă.

Legătura între informație și managementul cunoștințelor este dată de faptul că oamenii, în activitatea economică, în mod

conștient, convertesc cunoștințele în diferitele forme ale informației (rapoarte de expertiză, scrisori, sisteme etc.) și acumulează informații de la alții pentru a-și dezvolta propriile lor cunoștințe. Această conversie continuă a cunoștințelor în informație și a informațiilor în cunoștințe se impune deoarece oamenii nu pot schimba întotdeauna informația oral, de la o persoană la alta, față în față, majoritatea cunoștințelor se diseminează sub formă de informație scrisă în tratate, manuale, articole, comunicări etc.

Comaniile care prosperă prin managementul cunoștințelor sunt acelea care au înțeles că a conduce cu tact și eficiență oamenii este mai important decât a gestiona la timp informațiile. Extragerea cunoștințelor pentru a fi utilizate în procesul productiv, prin diseminare sub formă de informații, este un proces dificil care presupune arta și știința conducerii oamenilor.

*

Conceptul de organizație instruibilă, organizația consacrată creșterii eficienței cunoașterii, a apărut la sfârșitul anilor '70 ai secolului al XX-lea, dar dezbaterile în jurul acestui concept încă nu au condus la elaborarea unor concluzii finale, unanim acceptabile. Multe din ideile elaborate în cursul dezbaterilor încă nu au fost implementate în activitatea organizațiilor economice. Continuă și în prezent dezbateri pe teme ca: instruire adaptivă sau generativă, instruire în dublu sau simplu circuit, a ști cum sau a ști de ce etc.

Întrebarea la care se așteaptă încă răspuns este dacă organizația instruibilă sau organizația școală este nava purtătoare a scopurilor și a gândirii asupra noilor strategii ale productivității și ale inovării. Este posibil ca organizația modernă – instruibilă sau școală – să reprezinte adevăratul viitor al afacerilor, iar îndoielile care au apărut să se refere numai la metodele, tehnicile și practicile aplicate până în prezent.

Se discută încă dacă se poate vorbi despre o „organizare a instruirii”, ceea ce ar semnifica instruirea individuală sau pe grupuri organizate, sau despre o „organizație instruibilă”, ceea ce ar evidenția necesitatea ca organizația să fie instruită în ansamblu, în procesul muncii, ca un sistem integrat.

Implementarea unei strategii de construire a unei societăți instruibile presupune implicarea afectivă a salariaților și de aceea grupul managerial trebuie (St. Iancu, 2005):

- să se asigure că salariații au înțeles strategia, au asimilat modul de utilizare TIC, precum și ultimele metode de navigare în labirintul informațional și noile modalități de organizare a bazelor de cunoștințe și punctele și căile de acces la aceste baze;
- să se preocupe de creșterea nivelului de implicare a salariaților pentru implementarea strategiei inovării;
- să îmbunătățească performanțele la nivelul fiecărui loc de muncă;
- să asigure realinierea la cerințele noii strategii a tuturor factorilor care pot avea influență asupra realizării obiectivelor stabilite.

În prezent se consideră că o organizație instruibilă prezintă următoarele caracteristici:

1. Este organizația care acumulează cunoștințe, perfecționându-și continuu nivelul de cunoaștere, pentru a-și dezvolta capacitatea de a-și prefigura viitorul în concordanță cu schimbările din mediul de afaceri.

2. Participarea salariaților la soluționarea problemelor apărute în executarea proceselor productive și în adoptarea de decizii este utilă și bine venită.

3. Principiile și conceptele elaborate se pot referi la un grup, la o unitate organizatorică constituentă a companiei sau la întreaga organizație economică, sugerând atât posibilitatea escaladării, cât și pe cea a restrângerii sferei de participare.

Instruirea este aplicabilă pentru a genera sau modifica dispoziții individuale, politici, procese și proceduri. Noțiunea de instruire a organizației diferă de suma contribuțiilor individuale, rezultatul final fiind mai important decât suma aritmetică a părților.

Viitorul ne va arăta dacă organizația economică a secolului XXI va deveni organizație instruibilă, va evolua către conceptul de organizație școală sau va cunoaște un mod de dezvoltare care în prezent nu este cunoscut nici la nivel de concept.

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 Șt., „*Tehnici specifice unor domenii ale activității intelectuale și eficiența folosirii lor în activitățile de formare, informare și inovare*”, în volumul „Evoluția sistemelor de valori sub influența culturii tehnice”, coordonator Laura Pană.
- [4] Iancu Șt., „*Ciclul de viață al cunoștințelor*”, Inventica și economie, nr 10/2004.
- [5] Iancu Șt., „*Valorificarea creației intelectuale (Inovarea și valorificarea creației intelectuale)*”, Editura Performantica, Iași, 2005.
- [6] Iancu Șt., „*Societatea cunoașterii, Integrarea Europeană și cercetarea științifică în România*”, Comunicare la Sesiunea de comunicări științifice organizată de Academia pentru Studii Economice București 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*”, în 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's intellectual performance*”, Long Range Planning, Vol. 30; No. 3, 1997.
- [11] Senge Peter, A. A. Kleiner, 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 durabilă a României “Orizont 25”*, 2 septembrie 2004, Secțiunea V, „*Tehnologia Informației și Comunicațiilor*”.
- [13] M. J. Wheatley and M. Kellner Rogers, „*A simpler Way*”, Berrett-Koehler, USA, 1996.