

STANDARDE ŞI MODELE DE MAGEMENT AL CUNOŞTINTELOR

Asist. univ. drd. Dana LUPŞA
Lect. univ. dr. Sanda CONSTANTIN
Universitatea Transilvania din Braşov
Facultatea de Ştiinţe Economice

Abstract: The paper presents both the theoretical approaches concerning direct implementation of knowledge management consisting in standards and frameworks, developed by specific standardization organisms and experienced agents in the field and theoretical models concerning the understanding the concept of knowledge management, listed from the appearance of this approach until nowadays, with the goal of highlighting the importance of the domain. The field of knowledge management (KM) is thus highly appreciated in research and practice but also relatively diffused into models and approaches, but the bound between the two theoretical approaches is very powerful, in a sense that the standards are based on the theoretical models concerning the understanding of the concept.

Key words: knowledge management, standards, knowledge management models

Managementul cunoştinţelor (KM) a devenit în ultimul deceniu principalul instrument managerial utilizat în firmele din ţările dezvoltate pentru obţinerea avantajului competiţional, abordarea teoretică menită a fundamenta un cadru concret pentru aplicarea conceptului de managementul cunoştinţelor, constând în standarde, se bazează pe modelele teoretice privind fundamentarea înţelegerii conceptului. Astfel, utilizarea standardelor asigură controlul proceselor legate de managementul cunoştinţelor – definite prin modelele teoretice - şi realizarea lor eficientă, atingându-se astfel scopul şi obiectivele firmelor care aplică practicile managementului cunoştinţelor.

În ceea ce priveşte dezvoltarea standardelor dar şi a unui cadru de aplicare a managementului cunoştinţelor, mai multe organisme specializate de standardizare din întreaga lume, precum şi centre cu experienţă în domeniu, au definit seturi de reguli cu caracter practic în scopul de a sprijini organizaţiile care doresc să aplice acest concept.

Astfel, în urma unui proiect comun dintre organismul British Standards şi PriceWaterhouseCoopers a rezultat un ghid al celor mai bune practici: **PAS 2001 Knowledge Management – A Guide to Good Practice**, care prezintă provocările, abordările şi beneficiile managementului cunoştinţelelor, cu exemple de bune practici din industrie, comerţ şi din mediul academic. Pe baza experienţei autorilor au fost incluse arii cheie pentru implementarea practică a KM: PAS 2001: un cadru obiectiv asupra celor mai noi abordări KM din întreaga lume, cele mai bune practici KM, studii de caz şi concepte KM şi detalii asupra resurselor alternative KM.

Asian Knowledge Management Association (Asociaţia Asiatică pentru Managementul cunoştinţelor) a elaborat o serie de standarde de certificare pentru sistemele de management al cunoştinţelor – seria **KM8000:2001**, care pot fi utilizate pentru a satisface cerinţele diverse legate de cunoştinţe într-o organizaţie. De asemenea, standardul **KM8002**, aparţinând seriei 8000, specifică cerinţele pentru un sistem de management al cunoştinţelor, referitoare la managementul cunoştinţelor şi la fluxurile

de cunoștințe dintr-o organizație pentru a îmbunătăți performanțele și rezultatele. Cadrul pentru standardul KM8002 este reprezentat de patru elemente interconectate:

- ◆ responsabilitatea managementului, care include planificarea, desfășurarea, verificarea și acțiunea pentru a realiza o permanentă îmbunătățire a sistemului de management al cunoștințelor;

- ◆ arhitectura cunoștințelor, care specifică modul în care managementul cunoștințelor operează în mod mecanic prin însumarea componentelor sale, modul în care componentele sunt conectate și modul în care componentele acționează împreună pentru a produce ieșirile sistemului.

- ◆ procesele managementului cunoștințelor, element centrat pe modul de operare al proceselor critice legate de cunoștințe pentru a sprijini cunoștințele din organizație:

- ◆ evaluarea performanței și auditul cunoștințelor, centrate pe planificarea și implementarea, evaluarea, monitorizarea și ameliorarea proceselor necesare pentru îmbunătățirea performanțelor de ansamblu ale sistemului de management al cunoștințelor. Servește de asemenea pentru aprecierea maturității sistemului și asigură conformitatea acestuia cu cerințele, în termeni de managementul calității, asigură deci calitatea.

Pentru a facilita integrarea calității, mediului, sănătății și siguranței ocupaționale și sistemul de management al cunoștințelor într-o organizație, seria standardelor KM8000 este compatibilă cu standardele ISO 9001:2000 (calitate), ISO 14001:1996 (mediu) și OHSAS 18002:1999 (sănătate și siguranță ocupațională). Aceste standarde permit eliminarea ineficiențelor din alte sisteme de management pentru crearea, schimbul de cunoștințe și utilizarea cunoștințelor. Având în vedere faptul că pot exista cerințe comune ale sistemului de management al cunoștințelor și alte sisteme de management deja existente, cerințele sistemului, specificate în standard, nu trebuie să fie stabilite independent față de cerințele sistemelor de management existente.

Comitetul MB-007 al organismului de standardizare Standards Australia a dezvoltat în anul 2003 un standard referitor la managementul cunoștințelor – variantă intermediară, care a fost definitivat în anul 2005, fiind denumit **AS 5037-2005 : Knowledge management - a guide**, ale cărui obiective sunt: descrierea conceptelor cheie legate de managementul cunoștințelor, oferirea unui model pentru explorarea modului în care diferite aspecte ale managementului cunoștințelor pot fi utilizate pentru a ajuta o organizație să atingă obiectivele strategice și reflectarea practicilor din domeniul managementului cunoștințelor. Standardul a fost realizat pe baza Standards Australia handbook HB 275—2001: Knowledge Management: A framework for succeeding in the knowledge era, a bibliografiei în domeniu și a discuțiilor și consultărilor cu practicienii în domeniul managementului cunoștințelor.

Canadian Institute of Knowledge Management a elaborat și publicat un cadru specific pentru managementul cunoștințelor, denumit **Frid Framework for Enterprise Knowledge Management**, acesta fiind, conform autorilor, „primul pas pragmatic către formalizarea standardelor internaționale și a metodologiei pentru managementul și evaluarea cunoștințelor”.

The American Productivity & Quality Centre (APQC), un agent cu experiență în domeniul managementului cunoștințelor, a dezvoltat o **abordare în cinci pași** pentru implementarea managementului cunoștințelor: startul, dezvoltarea strategiei, proiectarea și lansarea unei inițiative KM, expansiune și suport și instituționalizarea KM. Desfășurarea corespunzătoare a activității necesită rezolvarea unor probleme

privind asigurarea capitalului uman, a resurselor financiare, a resurselor materiale necesare, identificarea oportunităților de afaceri, a poziției pe care firma dorește să o ocupe pe piață etc. de către managerii firmelor, rezolvare care implică adoptarea unor decizii legate de managementul cunoștințelor, în fundamentarea cărora managerii trebuie să țină seama de riscurile care afectează întreaga activitate a companiei, similar cu alte tipuri de management.

În ceea ce privește abordarea teoretică pentru înțelegerea conceptului de management al cunoștințelor, modelele sunt centrate pe identificarea proceselor caracteristice. Începând cu japonezii Nonaka și Takeuchi (1995) și până la germanii Reinhardt și Pawlowski (2002), procesele specifice managementului cunoștințelor au fost restrucurate și redefinite, neexistând totuși o abordare general acceptată.

Modelul spiralei cunoștințelor, al japonezilor Takeuchi și Nonaka, prezintă procesul de creare a cunoștințelor pe baza unui cadru reprezentat de două dimensiuni: epistemologică și ontologică. Dimensiunea epistemologică statutează faptul că doar indivii creează cunoștințe, din care cauză procesul de creare a cunoștințelor organizaționale trebuie înțeles ca fiind un proces prin care se amplifică și se cristalizează la nivel organizațional cunoștințele create la nivel individual. Dimensiunea ontologică se referă la interacțiunea dintre cunoștințele tacite și cele explicite.

Cele două dimensiuni constituie baza pentru definirea celor patru procese ale creației de cunoștințe: socializarea, externalizarea, combinarea și internalizarea.

- ◆ socializarea este procesul prin care cunoștințele tacite sunt transferate de la un individ la altul, reprezentând modelul conversiei cunoștințelor de la tacit la tacit – se realizează un schimb de experiență între indivizi și astfel, cunoștințe tacite, precum modele mentale sau abilități tehnice sunt create;

- ◆ externalizarea este procesul prin care cunoștințele tacite devin explicite. Externalizarea reprezintă modelul conversiei cunoștințelor de la tacit la explicit, fiind un proces de articulare a cunoștințelor tacite în concepte explicite (de exemplu conceptualizarea unei imagini și exprimarea acestei conceptualizări în limbaj formal). Acest proces este sprijinit de dialog și reflecție colectivă;

- ◆ combinarea se referă la transferarea cunoștințelor explicite. Combinarea este modelul conversiei cunoștințelor de la explicit la explicit, fiind un proces de sistematizare a conceptelor într-un sistem al cunoștințelor (prin combinarea diferitelor forme de cunoștințe explicite cum ar fi baze de date existente). Acest proces este determinat de diseminarea noilor cunoștințe și a celor existente la dispoziția organizației, care sunt transformate în noi produse, sisteme sau servicii;

- ◆ internalizarea este procesul de înțelegere și absorbție a cunoștințelor explicite și de transformare a acestora în cunoștințe tacite posedate de indivizi. Internalizarea este modelul de conversie a cunoștințelor de la explicit la tacit și este un proces de corporalizare a cunoștințelor explicite în cunoștințe tacite (a învăța prin a executa).

Conceptul de **pieță a cunoștințelor** a fost dezvoltat de North și de Davenport. Modelul se bazează pe ipoteza conform căreia cunoștințele sunt privite ca o resursă limitată, supusă mecanismelor pieței de compensare a cererii cu oferta. Procesul pornește de la viziunea organizației, selectarea și motivarea cadrelor de conducere în acest sens, presupune utilizarea regulilor de joc ale pieței cunoștințelor și se finalizează

prin crearea și conducerea proceselor și structurilor managementului operativ (resursele umane implicate în managementul cunoașterii, medii și structuri organizatorice).

Davenport definește noțiunile de **oferant** și **cumpărător** - cumpărătorii (căutătorii) de cunoștințe sunt angajați care încercă să rezolve o problemă a cărei complexitate și incertitudine elimină posibilitatea unui răspuns simplu, iar vânzătorii (oferanții) de cunoștințe sunt angajați care au reputația de a avea cunoștințe substanțiale necesare rezolvării problemei – precum și prețul (recompensa) : reciprocitatea, reputația și altruismul.

Tannebaum și Alliger și Rastogi tratează managementul cunoștințelor dintr-o **perspectivă statică**, definind diverse stadii care sunt menite să acopere dezvoltarea cunoștințelor. Atât Tannebaum cât și Rastogi nu definesc stadiile unui proces de creare a cunoștințelor organizaționale, ci prezintă patru mari aspecte ale KM care determină în mod colectiv caracterul efectiv al acestui concept. Tannebaum și Alliger prezintă modul în care se realizează efectiv KM prin examinarea a patru aspecte: schimbul de cunoștințe, accesibilitatea cunoștințelor, asimilarea cunoștințelor și aplicarea cunoștințelor.

- ◆ schimbul de cunoștințe: oamenii schimbă cunoștințe între ei;
- ◆ accesibilitatea cunoștințelor: oamenii au acces la informațiile de care au nevoie pentru a adopta decizii, a rezolva probleme și a realiza sarcinile de serviciu;
- ◆ asimilarea cunoștințelor: oamenii învață sau asimilează cunoștințele de care au nevoie pentru a realiza sarcinile în mod corespunzător;
- ◆ aplicarea cunoștințelor: oamenii aplică sau utilizează cunoștințele pentru a adopta efectiv decizii sau a rezolva probleme. Răsplata eforturilor managementului cunoștințelor provine din acest ultim aspect, dar toate celelalte aspecte contribuie la aplicarea cunoștințelor.

Rastogi afirmă că pentru a satisface cerințele legate de cunoștințe, care ar trebui să derive din strategia organizației, acestea trebuie să planifice și să implementeze un set de operații:

- ◆ identificarea cunoștințelor necesare pentru o implementare efectivă a strategiei organizației;
- ◆ maparea – auditul - cunoștințelor care există și sunt disponibile incluzând expertiza și abilitățile angajaților;
- ◆ capturarea cunoștințelor existente în organizație prin reprezentarea lor formală;
- ◆ achiziția cunoștințelor și a informațiilor necesare inclusiv know-how;
- ◆ schimbul de cunoștințe prin acces electronic și distribuția către utilizatori pe baza nevoilor și a intereselor;
- ◆ aplicarea cunoștințelor pentru sprijinirea deciziilor, acțiunilor, rezolvării problemelor și training;
- ◆ crearea, generarea sau descoperirea de noi cunoștințe prin cercetare-dezvoltare, experiențe, “lecții învățate”, gândire creativă și inovare. Această ultimă operație este considerată de către autor ca fiind cea mai avansată etapă de management al cunoștințelor într-o organizație.

Raub și Romhardt și Heisig tratează managementul cunoștințelor dintr-o **perspectivă dinamică**, considerând KM ca fiind un ciclu într-o permanentă evoluție.

Modelul lui Probst, denumit **blocuri creatoare ale managementului cunoştinţelor** se bazează pe opt componente care formează două cicluri, intern şi extern. **Ciclul intern** este compus din următoarele blocuri creatoare: identificare, achiziţie, dezvoltare, distribuţie, utilizare şi conservare a cunoştinţelor.

- ◆ identificarea este un proces în cadrul căruia sunt identificate cunoştinţele externe pentru analiza şi descrierea mediului cunoştinţelor organizaţiei;

- ◆ achiziţia se referă la formele de expertiză care ar trebui să le achiziţioneze compania din exterior, prin relaţii cu clienţii, furnizorii, competitorii şi partenerii în alianţe strategice;

- ◆ dezvoltarea este complementară achiziţiei, fiind axată pe generarea de noi competenţe, produse, idei mai bune şi procese eficiente. Dezvoltarea cunoştinţelor include toate eforturile de management orientate în mod conştient către producerea de capabilităţi.

- ◆ distribuţia reprezintă procesul de schimb şi diseminare a cunoştinţelor existente la dispoziţia unei organizaţii.

- ◆ utilizarea constă în realizarea unor activităţi care determină aplicarea în mod productiv a cunoştinţelor prezente în organizaţie, pentru ca organizaţia să beneficieze din exploatarea acestora;

- ◆ conservarea reprezintă procesul de retenţie selectivă a informaţiilor, documentelor şi experienţelor necesare managementului.

Ciclul extern este format din două procese: scopuri referitoare la cunoştinţe şi evaluarea cunoştinţelor, care determină direcţia ciclului de management al cunoştinţelor.

- ◆ scopurile referitoare la cunoştinţe se referă la capabilităţile care trebuie create pe fiecare nivel;

- ◆ evaluarea cunoştinţelor completează ciclul, oferind date esenţiale pentru controlul strategic al managementului cunoştinţelor.

Modelul lui Heisig prezintă similarităţi cu cel al lui Probst, dar grupează doar patru procese: crearea, stocarea, distribuţia şi aplicarea cunoştinţelor.

- ◆ crearea se referă la abilitatea de a învăţa şi comunica. Autorul consideră că schimbul de informaţii pentru a crea conexiuni între idei şi între diverse teme şi subiecte este un aspect critic al modelului;

- ◆ stocarea necesită o capabilitate de stocare structurată, care se reflectă într-o regăsire rapidă a informaţiei, prin acces la informaţii şi schimbul efectiv al cunoştinţelor care sunt stocate în mod facil pentru a fi utilizate de către toţi membrii organizaţiei;

- ◆ distribuţia cunoştinţelor induce importanţă pentru dezvoltarea unui spirit de echipă care sprijină schimbul de cunoştinţe, deoarece colegii se simt conectaţi unii cu alţii prin prisma faptului că urmăresc aceleaşi obiective şi sunt dependenţi unii de alţii în activităţile lor;

- ◆ aplicarea cunoştinţelor porneşte de la ideea că este posibil a se crea şi mai multe cunoştinţe prin aplicarea concretă a celor noi. Acest element închide ciclul proceselor de bază pentru managementul cunoştinţelor.

Mark W. McElroy împreună cu membrii organismului numit Knowledge Management Consortium International, a definit un cadru pentru managementul cunoştinţelor denumit **Ciclul de viaţă al cunoştinţelor**. Modelul presupune existenţa

cunoștințelor doar după ce au fost produse, după care pot fi capturate, codificate și partajate. Modelul propune două procese: producerea de cunoștințe și integrarea cunoștințelor.

- ◆ producerea de cunoștințe este procesul prin care sunt create noi cunoștințe organizaționale. Acest proces este format din învățarea de grup, cererea de cunoștințe, achiziția de informații și cererea pentru codificarea cunoștințelor. Procesul este similar “învățării organizaționale”;

- ◆ integrarea cunoștințelor este un proces format din activități care permit schimbul și distribuția cunoștințelor. Procesul include transmiterea, căutarea, predarea – în sens didactic - și schimbul de cunoștințe, precum și alte activități sociale.

Modelul lui McElroy introduce două noi concepte: cererea și oferta de cunoștințe, autorul pleacând de la presupunerea că intervențiile pentru sprijinul, dezvoltarea și reiterarea modelelor de comportament vor avea un impact major asupra capacității organizației de a produce și integra cunoștințe.

Oferta de cunoștințe reprezintă un mod de aplicarea a managementului cunoștințelor în scopul îmbunătățirii ofertei de cunoștințe existente la dispoziția angajaților unei organizații, iar **cererea de cunoștințe** este axată pe misiunea managementului cunoștințelor de a îmbunătăți capacitatea organizației de a satisface cererea de noi cunoștințe.

Un alt model, recent dezvoltat, este cel propus de Reinhardt și Pawlowski, care au dezvoltat **modelul managementului integrativ al cunoștințelor**, acesta prezentând procesul de învățare al unei organizații prin integrarea subsistemelor, subiecților, etapelor, obiectivelor și a nivelelor într-un circuit al învățării organizaționale structurat în patru faze: identificarea și generarea, difuzarea, integrarea și modificarea, acțiunea.

Din cele prezentate anterior rezultă faptul că între cele două abordări teoretice, una vizând fundamentarea aplicării managementului cunoștințelor și alta vizând fundamentarea conceptului prin prisma proceselor caracteristice, există o legătură strânsă în sensul că standardele pot fi privite ca fiind o extensie a modelelor teoretice, ameliorând și oferind o perspectivă practică a managementului cunoștințelor.

BIBLIOGRAFIE

1. Davenport, T., Working knoweldge. How organizations manage what they know, Harvard Business School Press, Boston, 1998
2. Prusak, L., Heisig, P., Business process oriented knowledge management, Merting, K., Knowledge management. Best practices in Europe, Springer, Berlin, 2002, p. 13-36, 2001
3. Vorbeck., J. McElroy, M., The new knowledge management, Butterworth-Heinemann, UK, 2002
4. Nonaka, I., Tacheuki, H., The knowledge craeting company, Oxford University Press, New York, 1995
5. North, K., Wissensorientierte Unternehmensfuehrung. Wertschopfung durch Wissen. Wiesbaden, Lehrbuch Gabler Verlag, 1998
6. Pawlowsky, J., Reinhardt, R., Wissensmanagement fuer die Praxis: Wie wird Wissensmanagement erfolgreich umgesetzt? Luchterhand, Muenchen, 2002
7. Probst, G.J.B., Managing Knowledge: Building Blocks for Success. John

- Raub, S.P.,
Romhardt, K. Wiley & Sons, London, 2000
8. Rastogi, P.N. Knowledge Management and Intellectual Capital - The
New Virtuous Reality of Competitiveness, Human Systems
Management, 19(1), 39-49, Business Source Elite –
EBSCO, 2000
9. Tannenbaum,
S.I., Alliger,
G.M. Knowledge Management: Clarifying the Key Issues, I H R I
M Journal, Burlington, 2000
10. * * * A Common KM Framework for the Government of Canada,
Frid Framework for Enterprise Knowledge Management,
Canadian Institute of Knowledge Management, Ottawa,
2003