



MANAGEMENTUL CUNOȘTIINTELOR ÎN ORGANIZAȚIA MILITARĂ

MANAGEMENT OF KNOWLEDGE IN MILITARY ORGANIZATION

Col.dr. Sanda IORDACHE*
Lt. Adrian-Ionel IORDACHE**

Managementul cunoștințelor se referă la o abordare multidisciplinară pentru atingerea obiectivelor organizației prin folosirea în cea mai bună manieră a cunoștințelor organizației.

Este o disciplină care cuprinde identificarea, stocarea, evaluarea și distribuirea tuturor bunurilor informaționale ale unei organizații. Aceste bunuri informaționale pot fi regăsite sub forma bazelor de date, documentelor, procedurilor și experienței membrilor organizației.

Knowledge Management refers to a multidisciplinary approach to the achievement of the organization objectives by using, in the best way, the organization knowledge.

It is a field which includes identification, storage, evaluation, and distribution of all information of an organization. This information can be found as databases, documents, procedures, and experience of the organization members.

Cuvinte-cheie: managementul cunoștințelor; organizația militară; baza de date.

Keywords: knowledge management; military organization; database.

„Ceea ce se știe, să știi că se știe. Ceea ce nu se știe, să știi că nu se știe: iată adevărata cunoaștere”.

Confucius

Preambul

Întotdeauna omul a căutat să învețe mai bine pentru a crea, a decide, a acționa. Din totdeauna, el a produs idei și a contribuit la dezvoltarea cunoașterii. Învățarea și cunoașterea sunt strâns legate între ele. Prin învățare se obțin cunoștințe și înțelegeri noi care, la rândul lor, duc la nevoia unui nou ciclu de învățare.

În acest context, organizațiile devin tot mai interesate de cunoștințe, văzute ca resurse în asigurarea supraviețuirii și dezvoltării într-un mediu în care criteriul de selecție este eficiența economică. Acest fapt a făcut ca organizațiile să recunoască importanța unui management al cunoașterii pentru asigurarea avantajului competitiv necesar.

Managementul cunoștințelor este o ramură a domeniului cunoștințelor manageriale care se ocupă de realizarea de acțiuni privind cunoașterea (*knowledge actions*), cum ar fi: organizarea, blocarea, filtrarea, culegerea, stocarea, partajarea, diseminarea și utilizarea obiectelor cunoașterii (*knowledge objects*), identificate ca fiind informații, date, experiențe, evaluări, analize și inițiative. Managementul cunoștințelor presupune capturarea cunoștințelor acolo unde sunt create, împărtășirea lor către oameni și aplicarea lor într-un proces productiv.

Despre cunoaștere și organizare

Societatea contemporană este dependentă în dezvoltarea ei de cunoaștere și de organizare. Cele două fenomene – cunoașterea și organizarea – au condus la apariția organizațiilor bazate pe cunoaștere în care elementele definatorii sunt inteligența colectivă, dezvoltarea durabilă,

**Direcția Management Resurse Umane*

***Brigada 1 Rachete Sol-Aer*

e-mail: iordachesanda@yahoo.com

competența grupului. Succesul unor astfel de organizații este dat de inovarea, relaționarea dintre membrii ei și distribuirea cunoștințelor în interiorul organizației întrecând alte elemente cheie pentru obținerea succesului, ca materiile prime, pământul sau tehnologia. Așa cum vom arăta în demersul științific de față, succesul unei organizații depinde mai degrabă de modul în care acestea reușesc să valorifice cunoștințele sale.

Organizațiile bazate pe cunoștințe utilizează sisteme care folosesc tehnici privind cunoașterea oamenilor pentru a oferi suport în procesul de instruire și de luare a deciziilor. Aceste sisteme reprezintă o parte adițională, dar importantă în lucrul cu oamenii datorită faptului că sunt capabile să colaboreze cu oamenii influențând astfel calitatea deciziilor și consecințele acestora, drept pentru care, implementarea și gestionarea unui astfel de sistem, reprezintă o problemă importantă în organizație.

Implementarea unui astfel de sistem într-o organizație presupune definirea clară a necesităților și a cerințelor utilizatorilor în vederea optimizării soluției ce urmează a fi implementată, precum și studierea implicațiilor pe care introducerea acestor tehnologii noi le va avea asupra utilizatorilor finali în viața de zi cu zi.

Organizațiile încep să se bazeze din ce în ce mai mult pe bunurile intelectuale și mai puțin pe cele materiale. Sistemele de management al cunoștințelor au devenit fundația pentru construirea și sprijinirea capitalului intelectual și folosirea acestora pentru a crea valoare economică pentru

organizație. Acestea permit membrilor organizației să își îmbunătățească performanțele în ceea ce privește crearea, stocarea, partajarea și exploatarea cunoștințelor¹.

În noua eră a tehnologiei informației, marile companii și organizații pun din ce în ce mai mult accentul pe alte mijloace decât cele tradiționale ca pământul, materia primă sau tehnologia pentru a obține avantaje în fața competitorilor, aceștia trecând în planul secund în ceea ce privește factorii de succes. În societatea bazată pe cunoștințe, succesul organizațiilor depinde în cea mai mare parte de modul în care acestea folosesc resursa umană și mai ales, cunoștințele organizației. Dacă în trecut măsurarea potențialului succes al unei organizații avea ca factori productivitatea, eficiența și managementul calitativ, în timp aceștia au fost înlocuiți de creativitate, inovare și cunoștințe toate acestea solicitând organizația să se adapteze continuu pentru implementarea noilor cunoștințe. În concluzie, cea mai mare provocare pentru toate companiile o reprezintă valorificarea optimă a cunoștințelor organizației ceea ce va duce la succesul acesteia.

O caracteristică interesantă a cunoștințelor este că spre deosebire de mijloacele de producție, folosirea acestora nu micșorează valoarea acestora ci, dimpotrivă, cu cât le folosim mai mult cu atât le creștem valoarea și le dezvoltăm. Acumularea cunoștințelor se face în timp ce angajații capătă experiență în interiorul organizației, dar se pot pierde prin plecarea membrilor organizației, de aceea

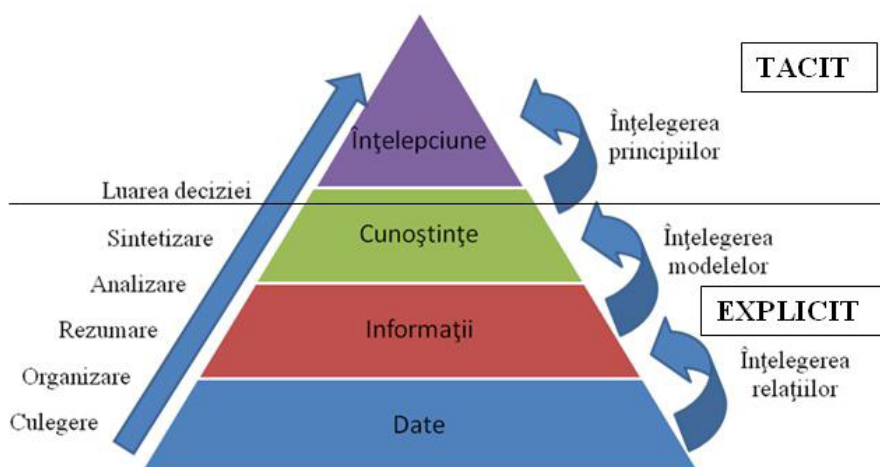


Fig. 1 Procesul de creare a cunoștințelor²



este importantă implementarea unui management bazat pe cunoștințe pentru a gestiona și cataloga cunoștințele organizației astfel încât aceasta să beneficieze de avantajele aduse de ele și după plecarea angajaților. Totodată, organizația trebuie să implementeze noi modele pentru dezvoltarea și distribuirea cunoștințelor deja existente.

Pentru a înțelege mai bine managementul de cunoștințe este necesar să delimităm conceptele de date, informații și cunoștințe. Datele reprezintă proprietățile lucrurilor, informațiile reprezentând acumularea datelor într-o anumită ordine cu un anumit sens, iar cunoștințele reprezintă aplicarea informațiilor pe care le deținem, prin trecerea prin filtrul gândirii, într-o anumită situație particulară.

Vedem, așadar, rolul important al omului în implementarea cu succes a cunoștințelor organizației. În acest sens, este notabilă observația lui Peter Druckner că „dacă știi cum funcționează o mașină de scris nu înseamnă că ești scriitor”²³.

Cunoștințele sunt împărțite în cunoștințe explicite sub forma bazelor de date, documente, grafice, orice format de fișier sau document care poate lua o formă fizică și care poate fi clasificat și împărțit în cadrul organizației, pe de o parte, și cunoștințele tacite care iau forma cunoștințelor individului, interne, care nu pot fi măsurate fizic și care se formează în timp prin experiență acumulată.

Unul dintre scopurile cele mai greu de atins ale oricărei organizații este implementarea acestor

cunoștințe tacite care aduc *know-how* în organizație. Aceste cunoștințe pot fi valorificate și măsurate atunci când indivizii iau o decizie, putând astfel să observăm consecințele. Reprezintă capacitatea oamenilor de acționa într-un anumit fel în funcție de scenariul mediului înconjurător și ținând cont de posibilele consecințe ale deciziilor.

Este de reținut importanța crescândă a omului în organizație deși suntem în era informației, deoarece succesul unei afaceri necesită inteligența, cunoștințele și experiența omului care să transpună informațiile de care dispune în cunoștințe și decizii orientate spre succes. Desigur că nu este suficient pentru o companie să dispună de cunoștințe pentru a avea succes, este nevoie ca folosirea acestora să fie orientată pentru a răspunde nevoilor clienților.

Din punct de vedere al performanței, vom observa că în cele mai multe cazuri, cele mai mari succese le-au avut organizațiile care, într-un timp relativ scurt, au reușit să transforme informațiile de care dispuneau toate celelalte organizații în cunoștințe și să le transforme în soluții la nevoile acestora.

Managementul de cunoștințe presupune diseminarea cunoștințelor și utilizarea capitalului în cel mai eficient mod posibil, acest lucru realizându-se în momentul în care motivarea, colaborarea și distribuirea cunoștințelor devin aproape instinctive și fac parte din activitățile zilnice de la serviciu.

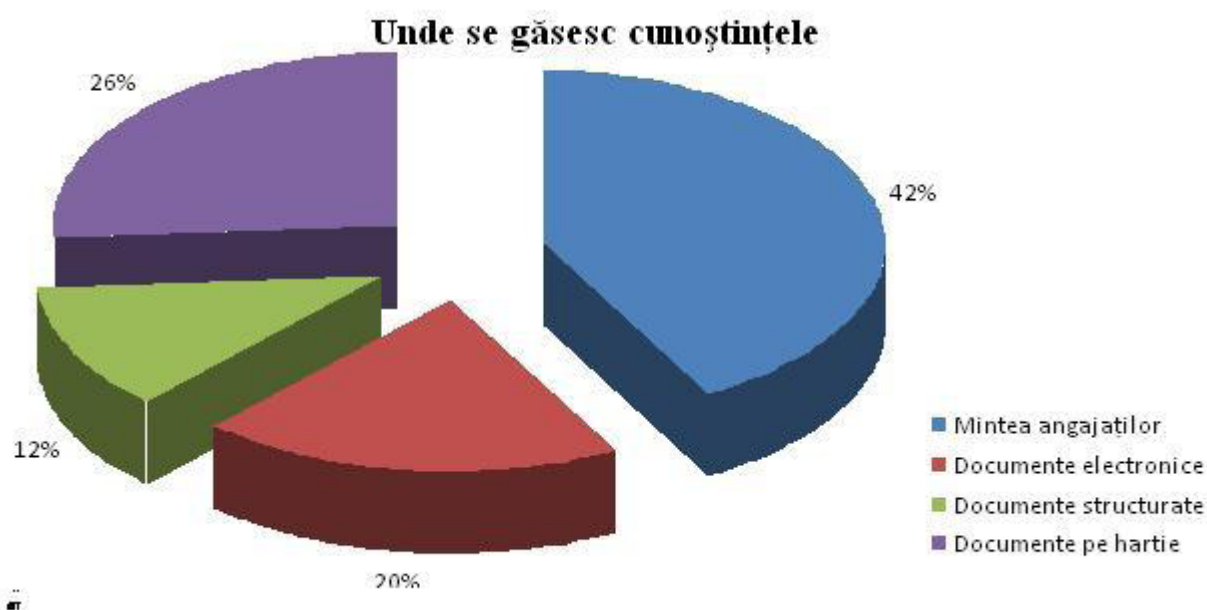


Fig. 2 Ponderea cunoștințelor într-o organizație



Obiectivul principal al managementului cunoștințelor este acela de a obține cunoștințe din experiența membrilor organizației sau din experiența altora și de a pune în aplicare acele cunoștințe pentru îndeplinirea scopului organizației⁴.

Prin managementul de cunoștințe dezvoltăm acele resurse importante pentru organizație, dar intangibile. Mai mult, permite dezvoltarea unor produse noi care duc la creșterea performanței organizației și renunțarea la cele care devin depășite. Astfel, cu cât o organizație reușește să identifice, să exploateze și să aplice cunoștințele interne și externe mai rapid, cu atât va identifica mai rapid oportunitățile și deci, va avea șanse mai mari de reușită.

Managementul de cunoștințe permite colaborarea între membrii săi îmbunătățind experiența de grup privind proiectele de succes anterioare, dar și eșecurile realizând un avantaj pentru organizațiile care folosesc un sistem de management al cunoștințelor.

În momentul în care organizația realizează importanța cunoștințelor și cât de mult a trebuit să investească pentru a obține respectivele cunoștințe înseamnă ca este pregătită pentru a pune într-o anumită formă toate acele cunoștințe, de a le aduna la un loc, de a le categorisi și de a le pune la dispoziția tuturor membrilor săi. În caz contrar, organizația va continua să investească în alte metode de a obține cunoștințe, dar va fi doar o folosire necugetată a resurselor acesteia și totodată va pierde teren în fața celorlalte organizații.

Factori de succes pentru implementarea unui sistem de management al cunoștințelor

Sigur că nu putem ignora cunoștințele deja existente, așa că implementarea unui management al cunoștințelor va avea ca bază de plecare ceea ce există deja în organizații. Pentru ca implementarea să aibă succes este util să ținem cont de următorii factori atunci când creionăm un astfel de sistem:

a) inovarea, ideile noi și capacitatea intelectuală reprezintă temelia pentru orice sistem de management al cunoștințelor;

b) colaborarea, gândirea comună – cu cât colaborarea, partajarea cunoștințelor și îmbunătățirea continuă a acestora este mai strânsă, cu atât succesul implementării unui astfel de management este mai aproape;

c) este foarte important ca pe lângă captarea cunoștințelor angajaților și stocarea acestora într-o

bază de date să se realizeze o implementare a cunoștințelor tacite astfel încât să poată fi transmise mai departe și utilizate în mod corespunzător;

d) pentru ca managementul de cunoștințe să-și atingă adevărata valoare este foarte important să se încurajeze împărtășirea informațiilor, deci discuțiile dintre membrii organizației trebuie să ocupe un loc important și, mai ales, să fie stimulate;

e) este important să identificăm care sunt persoanele care aduc *know-how* în organizație, ceea ce trebuie să constituie unul din obiectivele importante ale managementului de cunoștințe – identificarea cu ușurință a sursei de *know-how*;

f) derivat din principiile Web 2.0, și anume că un sistem de management de cunoștințe este creat având în centru omul;

g) asistent – un sistem de management de cunoștințe asistă factorii de decizie în procesul de luare a deciziei asigurând luarea celei mai bune decizii;

h) flexibilitatea trebuie să fie una dintre trăsăturile definitorii, aceasta trebuind să se adapteze continuu la schimbările ce intervin;

i) lucrăm cu ce avem și nu inventăm perfecțiunea. Un sistem de management trebuie să fie în primul rând util și nu neapărat perfect. În timp acesta poate fi îmbunătățit, dar trebuie să poată fi folosit;

j) trebuie să fie accesibil tuturor, să fie cât se poate de intuitiv și să ajute utilizatorul final ca pe baza informațiilor cuprinse în acesta să ia cea mai bună decizie într-un timp relativ scurt⁵.

Pentru a implementa un sistem de management al cunoștințelor este nevoie să parcurgem următorii pași:

1. identificarea problemei;
2. pregătirea pentru schimbare;
3. crearea echipei de management al cunoștințelor;
4. executarea unui audit și o analiză a cunoștințelor organizației;
5. definirea caracteristicilor cheie;
6. implementarea componentelor managementului de cunoștințe;
7. conectarea oamenilor la cunoștințe.

Managementul conflictelor

Necesitatea implementării unui sistem de management al cunoștințelor în organizația militară are ca fundamentare greutatea cu care anumite sarcini de zi cu zi sunt rezolvate, multe dintre

acestea având corespondent în arhiva organizației, dar pentru care nu s-a realizat nicio bază de date privind soluțiile care s-au dat, ajungându-se astfel, ca pentru aceeași problemă să se dea soluții diferite.

Mai mult, nu există nicio bază de date unitară și mai ales, actualizată, privind legislația în vigoare, care în domeniul resurselor umane este foarte vastă, care cuprinde prevederi atât din domeniul juridic, cât și din domeniul muncii și protecției sociale sau din domeniul financiar-contabil.

Pe lângă asta, datorită fluctuațiilor de personal, cei care posedă cunoștințele necesare găsirii unor soluții satisfăcătoare de multe ori părăsesc

Mai mult, putem ajunge implementând soluții de arhivare pe harduri cu durată de viață prelungită și soluții de protecție a datelor, la stocarea tuturor cunoștințelor în format electronic, acestea putând fi mult mai ușor accesate, față de metoda utilizată în momentul de față, când se distrug zeci de tone de hârtie și alte tone se arhivează în dosare, contribuind astfel și la implementarea unei dezvoltări durabile a organizației, principalul avantaj în arhivarea electronică rămânând însă ușurința în accesul la cunoștințele create.

Pe lângă avantajele privind implementarea tehnologiei și a aplicațiilor Web 2.0 în gestionarea

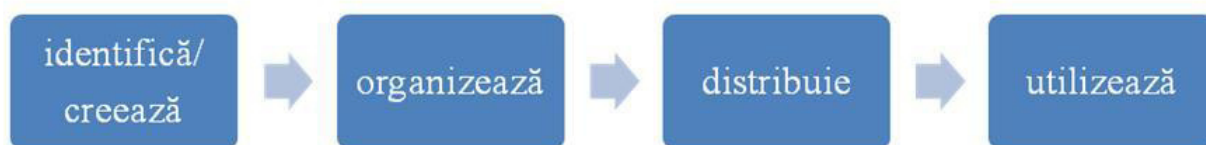


Fig. 3 Ciclul creării și utilizării cunoștințelor

organizația fără a se realiza un transfer de *know-how* între membrii organizației militare, fapt ce duce la scăderea calitativă a soluțiilor oferite și, implicit, a performanțelor organizației.

Rezultatele implementării unui sistem de management al cunoștințelor sunt destul de greu de măsurat, însă este general acceptată ideea că experiența joacă un rol foarte important în succesul și în performanța organizațională, precum și în procesul de învățare al organizației, de unde deducem faptul că existența unui sistem de management al cunoștințelor aduce beneficii organizației, beneficii care se vor amplifica pe măsură ce sistemul este utilizat de către angajați.

Mai mult, utilizatorii vor obține experiență nu doar în utilizarea cunoștințelor explicite, dar și în asimilarea cunoștințelor tacite care presupun un efort mai mare pentru a fi accesate și utilizate. Un alt rezultat așteptat este acela că utilizatorii vor utiliza cunoștințele din bazele de date ale sistemului ori de câte ori va fi necesar în activitățile zilnice de la birou prin utilizarea frecventă a sistemului.

În viitor este de așteptat ca rezultatele implementării acestei soluții să se vadă atât în gestionarea mai eficientă a resurselor umane și tehnologice, dar și în reducerea folosirii hârtiei în elaborarea documentelor, precum și în reducerea timpului de raportare a documentelor până la jumătate din timpul actual.

documentelor, va rezulta și o reducere a cheltuielilor cu achiziționarea, depozitarea și gestionarea documentelor, creând posibilitatea utilizării personalului destinat pentru aceste activități în alte scopuri.

Knowledge Management reprezintă noua tendință în ceea ce privește funcția de conducere. Este modul inteligent de a culege, a clasifica, a arhiva și ulterior a accesa, a distribui și a folosi cunoștințele umane, pentru a servi unui scop comun, respectiv obiectivelor și strategiei organizației.

Sigur că toate aceste avantaje aduse de managementul de cunoștințe și de serviciile și aplicațiile specifice Web 2.0 trebuie să fie justificate din punct de vedere al nevoii de cunoaștere și să aibă o bază legală justificativă pentru implementarea lor, ceea ce duce la nevoia modificării legislației în vigoare cu privire la modul în care sunt gestionate documentele și cunoștințele, precum și la modul în care sunt transmise mai departe cunoștințele, de la deja clasicele manuale de lecții învățate la cursurile interactive de împărtășire a cunoștințelor, grupuri de lucru în care să se prezinte metodele cele mai calitative de rezolvarea a unor situații limită etc.

Concluziile care reies fac referire atât la avantajele implementării unui sistem de management al cunoștințelor într-o organizație, implicit în organizația militară, dar și la necesitatea schimbării culturii organizaționale acolo unde este



cazul pentru a se accepta ideea unui management al cunoștințelor, dar și necesitatea schimbărilor la nivel național care să permită acest progres tehnologic cu avantaje definitorii în activitatea zilnică.

Concluzii

Implementarea în organizație a unui sistem de management al cunoștințelor nu va aduce numai avantaje. Nu trebuie să credem că managementul cunoștințelor înseamnă o inventariere și o modificare a cunoștințelor din organizație. Cunoștințele sunt create de către oameni, iar sistemul de management al cunoștințelor pune în legătură cunoștințele cu oamenii care știu să le utilizeze.

Tehnologia nu permite administrarea cunoștințelor independent de creierul uman, dar este un facilitator capabil să capteze cunoștințele și să le difuzeze. Într-o organizație, toată lumea trebuie să participe la crearea și la difuzarea cunoștințelor. Dimensiunile tacite și explicite ale cunoștințelor nu sunt disjuncte, ci ele se combină și se completează reciproc.

În implementarea sistemului nu trebuie să ne bazăm numai pe elemente trecute sau pe cele prezente. Există în trecut elemente care oferă exemple pentru a face prezentul mai ușor de înțeles și viitorul mai ușor de anticipat, iar relația interumană nu poate fi substituită cu o interfață tehnologică. Dezvoltarea cunoștințelor este o activitate specific umană și va progresa numai prin dialog.

NOTE:

1 P. Druker, *Managing in the Next Society*, New York, Truman Talley Books/St. Martin's Press, 2002.

2 S. Bender, A. Fish, *The transfer of knowledge and the expertise: the continuing need for global assignments*, în „The Journal of Knowledge Management”, 4, 2000, pp. 125 - 137.

3 P. Druker, *Managing in the Next Society*, New York, Truman Talley Books/St. Martin's Press, 2002.

4 Ovidiu Nicolescu, *The Knowledge-based Economy, Firm and Management*, Editura Economică, București, 2005.

5 Teodora Roman, *Managementul intercultural. Sisteme de management al cunoștințelor*, vol. VII, nr. 13 / 2005, pp. 25 - 30.

BIBLIOGRAFIE

Brândaș C., *Intercultural Knowledge Management Support Systems*, paper presented at InterKnow – EuroWorkshop II, Regensburg, Germany, 2003.

Brătianu Ct., *Dinamica generării și transformării cunoștințelor*, editor Roșca I.Gh., 2006.

Dalkir K., *Knowledge Management In Theory And Practice*, Oxford, Elsevier Inc. Jordan Hill, 2005.

Davenport T., Prusak L., *Working knowledge: How organisations manage what they know*, Boston, Harvard Business School Press, 1998.

Druker P., *Managing in the Next Society*, New York, Truman Talley Books/St. Martin's Press, 2002.

Filip F.G., Dragomirescu, H., *Sisteme de asistare inteligentă a activității manageriale*, în „Sistemul informațional managerial al organizației” (O. Nicolescu – coord.), Editura Economică, București, 2001.

Nicolescu Ovidiu, *The Knowledge-based Economy, Firm and Management*, Editura Economică, București, 2005.

Radu I., *Informatică și Management*, Editura Universală, București, 2007.