



Volumul VII, Numărul 13 / 2005

ISSN 1454-9980

**Caracteristicile și strategiile
de knowledge management în organizații**

(pag. 16-24)

Irina MANOLESCU

Volume VII, Issue 2 (13) / 2005

**Cross-cultural
Management
Journal**

CARACTERISTICILE ȘI STRATEGIILE DE KNOWLEDGE MANAGEMENT ÎN ORGANIZAȚII

Irina MANOLESCU

Rezumat

A key to successful innovation is to have a strong knowledge base including a R&D capacity and a well-trained labour force (on the impact of new technologies on employment and skills). The new demands on the ability to innovate reflect a new mode of knowledge production and give rise to a need to rethink most of the institutions and organizations that constitute the knowledge infrastructure. The article tries to highlight the main KM strategies and the most frequent barriers in successful implementation of these strategies.

Cuvinte cheie: strategii KM, inovare, motivare, împărtășirea cunoștințelor

1. Orientarea organizațiilor spre gestionarea cunoștințelor

Puțini analiști și practicieni se îndoiesc asupra faptului că este de dorit pentru o organizație să maximizeze inteligența și cunoștințele împărtășite de angajații ei. Totuși, implementarea practică a KM este adesea problematică.

Presiunea crescândă din partea mediului spre schimbare și inovare, și, implicit, spre programele KM poate fi evidențiată prin evoluția proporției firmelor care reușesc să rămână lideri pe piață o anumită perioadă de timp. Astfel, în anii '50, 90% dintre liderii de piață și-au menținut poziția de-a lungul deceniului; în anii '60, proporția a scăzut la 85%; între 1985 și 1995 doar 20% dintre liderii de piață au rămas pe aceleași poziții (Archibugi, Lundvall, 2002, p.254). Această evoluție arată un mediu al afacerilor din ce în ce mai volatil și o nevoie acută pentru strategii de afaceri flexibile. Anchetele internaționale și analizele

indică faptul că noi factori competitivi apar în acest mediu turbulent; firmele care implementează noi strategii bazate pe inovare, organizare flexibilă și responsabilitate socială par să aibă performanțe mai bune decât cele care abordează strategii tradiționale. Noi parametri competiționali se adaugă factorilor tradiționali cum ar fi costul și competența tehnologică (figura nr.1.1.).

La baza piramidei sunt prezenți factorii competiționali tradiționali, relaționați cu competiția prin preț – eficiența costurilor și controlul calității dădeau firmelor un avantaj competitiv în anii '60-'70. În economia actuală asemenea parametri rămân condiții de bază pentru supraviețuirea pe piață, dar sunt departe de a fi suficienți pentru a crea o puternică poziție competitivă. Firmele care se bazează pe prețul scăzut intră în competiție reală cu firmele din țările care se bazează pe costul scăzut al resurselor, în special a celor umane.

La mijlocul piramidei se află parametrii care creează campionii anilor '80. Parametri ca profilul internațional al afacerii, competența tehnologică și timpii reduși de livrare sunt

precondiții pentru menținerea cotelor de piață, dar în prezent nu mai sunt suficienți pentru menținerea poziției de lider pe piață.

În vârful piramidei găsim parametrii care creează liderii de azi – strategiile pentru inovarea continuă, accent pe comunicarea

valorilor și aspectelor emoționale ale firmei și ale produselor sale către partenerii interni și externi. Asemenea strategii implică de asemenea luarea în considerare a mediului social și a responsabilităților pe care le are firma în comunitatea locală și societatea globală.

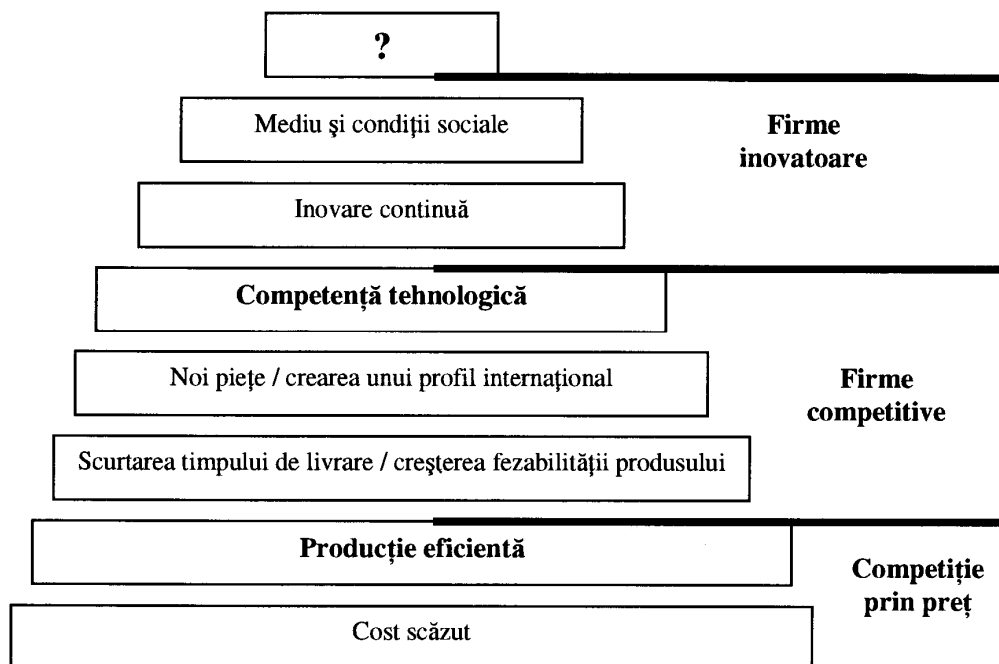


Figura nr.1.1. Piramida factorilor competitivi din perioada 1960 – prezent

Sursa: Archibugi, Daniele, Lundvall, Bengt-Åke (2002), *The Globalizing Learning Economy*, Oxford University Press, p.255

Chiar în ultimii ani, s-au înregistrat orientări diferite ale teoriilor și practicilor în organizații. Astfel, au fost puse în evidență (<http://www.brint.com>) trei mari generații de practici în domeniul afacerilor în evoluția spre societatea cunoașterii:

- prima generație – firmele tehnologice, unde termenii cheie țineau de infrastructura informatică, proprietatea intelectuală, patente, marcă, IMM, reengineering, benchmarking, cele mai bune practici, groupware, planificarea resurselor, organizație virtuală, telecomunicații, externalizare, inteligența economică, managementul datelor etc.
- a doua generație – e-business și e-comerț; termenii cheie se referă la comerț electronic, afaceri electronice, piețe electronice, plăți electronice, managementul relațiilor cu clienții, supply-chain

management, Internet, Intranet, Extranet, ERP etc.

- a treia generație – rețele bazate pe cunoștințe, caracterizate prin termeni ca managementul cunoștințelor, capital intelectual, organizația care învață, învățare organizațională, teoria haosului, sisteme complexe, dinamica sistemelor, sisteme adaptative, emergență, comunități virtuale, comunități de practici, învățarea colaborativă, portaluri de cunoștințe, inovarea creativă, inteligență emoțională, crearea de cunoștințe etc.

Descentralizarea, lucrul în echipă, circulația personalului între departamente și investițiile în pregătire au un impact pozitiv asupra capacității inovative. În Europa însă, doar o parte mică dintre firme (10-15%) au introdus aceste componente importante ale organizației care învață (Archibugi, Lundvall, 2002, p.12). Cu toate acestea, în prezent, o gamă largă de afaceri

în sectorul productiv sunt considerate a se baza intensiv pe tehnologie și pe cunoștințe, chiar în ramuri care nu pot fi considerate high-tech după produsele finale sau după activitățile de tip R&D. De asemenea, în sectorul serviciilor au apărut o serie de subramuri noi, inovative și care au o creștere rapidă. Serviciile de afaceri și comunicațiile, serviciile financiare și asigurările sunt sectoare puternic bazate pe cunoștințe.

Orientarea pentru inovare a însemnat schimbarea strategiilor firmei. Studii empirice și semnale ale liderilor pieței au arătat ca firmele au introdus schimbări dramatice în strategiile lor pentru a se „reinventa” pe piețele globale și bazate intensiv pe cunoștințe.

Răspunsurile strategice prezintă două etape interrelaționate; în primul rând, firma dezvoltă o mai mare flexibilitate organizațională internă, iar apoi se va pune accentul pe relațiile externe și constituirea de rețele cu partenerii săi externi.

Competiția crescândă a determinat firmele să-și schimbe organizarea internă, cu scopul de a-și crește capacitatea de adaptare la schimbările mediului și de a deveni mai competitive (figura nr. 1.2.). Activitățile tradiționale s-au

transformat în bariere spre performanță odată cu schimbarea mediului afacerilor. O tendință a dezvoltării firmelor în acest mediu a constituit-o externalizarea unor activități și funcții care nu includeau un potențial de diferențiere față de competitori. Aceasta implică o concentrare pe ceea ce a format „scheletul” firmei din punct de vedere istoric – activitățile și factorii competitivi centrali. Tendința de a dezvolta relații mai strânse cu clienții, furnizorii, instituțiile furnizoare de cunoștințe și chiar cu concurenții reprezintă o trăsătură a schimbărilor de strategie în societatea bazată pe cunoaștere.

Rețelele de firme în societatea bazată pe cunoștințe sunt cele care creează, organizează și exploatează cunoștințele într-un mediu în continuă schimbare; aceasta imagine este în contrast cu cea tradițională, în care firma era un utilizator al resurselor tangibile – capitalul uman și cel fizic. Schimbarea fundamentală pentru sectorul economic este gestionarea procesului de învățare – în sensul utilizării cunoștințelor, experienței și competențelor obținute intern și extern.

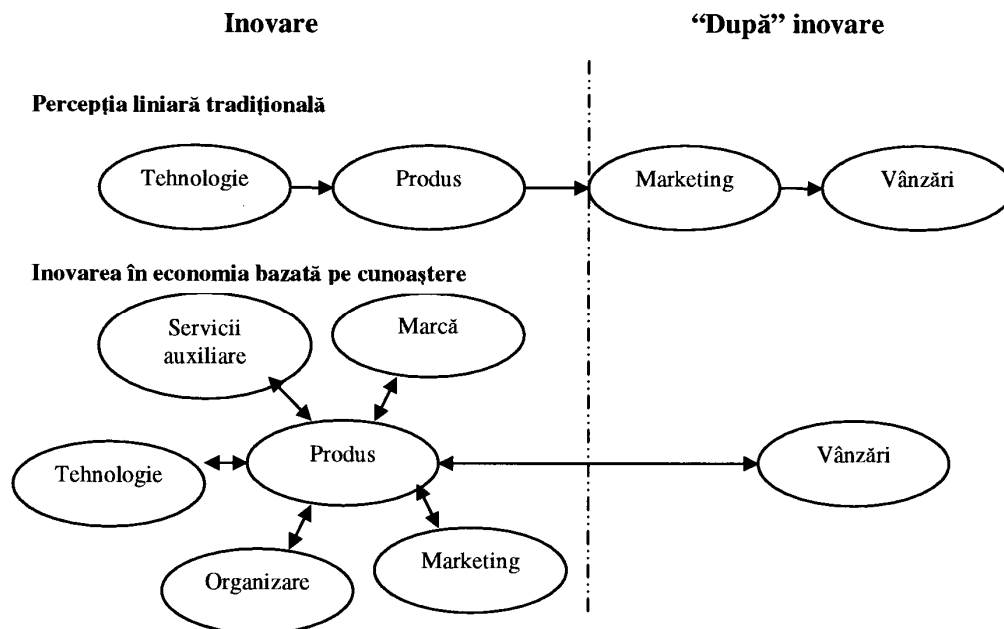


Figura nr.1.2. Inovarea în percepția tradițională și în economia cunoașterii

Sursa: Archibugi, Daniele, Lundvall, Bengt-Åke (2002), *The Globalizing Learning Economy*, Oxford University Press, p.257

Crearea unei culturi care încurajează împărtășirea cunoștințelor peste vechile limite este o provocare majoră care cere resurse alocate

explicit. Credibilitatea programelor de KM în sectorul productiv a fost deja întărită prin experimentele de tip pionerat realizate în firme –

BP și Shell sunt două din cele mai cunoscute exemple. Acestea au reprezentat o justificare a introducerii programelor de KM, dar pentru continuarea investițiilor și pentru un suport continuu sunt necesare câteva rezultate pe termen scurt. Ca în oricare alt proiect, un set clar de obiective și un set de acțiuni cu resursele aferente, scopul și indicatorii corespunzători trebuie detaliați.

Un program de KM poate fi caracterizat prin următoarele elemente:

- viziune – firma trebuie să știe ce știe; să învețe ceea ce a determinat că este necesar să învețe; să împărtășească și să utilizeze cunoștințele mai productiv;
 - misiune – să accelereze progresul deja înregistrat prin eforturile legate de cunoștințe și să demareze și alte proiecte pilot distincte;
 - obiectiv general – să furnizeze o creștere demonstrabilă în inițiativa și abilitatea de a gestiona cunoștințe printr-o abordare integrată a KM;
 - obiective specifice:
1. întărirea convingerii că prin KM, prin comunicare, implicarea echipelor și dezvoltarea rețelelor se ajunge la o creștere a valorii afacerii;
 2. captarea și transformarea sistematică a cunoștințelor din companie, de la parteneri – furnizori, clienți, pentru a îmbunătăți performanțele afacerii;
 3. creșterea vizibilității în termeni a cine ce știe, cine are nevoie de ce cunoștințe, ce cunoștințe sunt captate în firmă, în clienți și furnizori;
 4. cunoștințele și învățarea trebuie împărtășite înainte, în timpul și după ce s-a derulat o activitate;
 5. asigurarea că în cadrul tehnologic existent sunt furnizate informațiile adecvate și identificarea factorilor cheie pe termen mediu care influențează radical abilitatea companiei de a gestiona cunoștințe.

2. Strategii de KM

Numărul firmelor inovative este substanțial. Totuși, nu numai că firmele trebuie să inoveze mai mult, ci și numărul firmelor care inovează trebuie să crească. Deși există deja o literatură importantă relaționată cu termenul de KM,

beneficiile practice și modalitățile concrete de implementare în cadrul afacerilor rămân neclare. KM reprezintă însă formalizarea multor practici care deja s-au pus în aplicare în mod ad-hoc în cadrul firmelor.

Scopul este de a produce, împărtăși și utiliza cunoștințele mai productiv. Trebuie identificate oportunitățile de a exploata cunoștințele și beneficiile demonstrabile ale afacerii. Există mai mulți factori stimulatori pentru strategiile cunoașterii:

- cunoașterea clientului – pentru a supraviețui, orice organizație trebuie să fie orientată spre client, spre o abordare consistentă și coordonată a pieței;
- cunoștințe înglobate în produse și servicii – valoarea adăugată, noile modele sau caracteristici ale produsului trebuie să aducă beneficii clientului și să determine prețuri corespunzătoare; cunoștințele trebuie să fie dezvoltate și captate prin procese de inovare și apoi transferate spre procesorii mai largi de producție și vânzare;
- cunoștințe înglobate în oameni – trebuie dezvoltată o cultură organizațională în care cunoașterea este valorizată și împărtășită; cunoștințele trebuie gestionate astfel încât oamenii potriviți trebuie să aibă la timp informațiile relevante (teoria deciziei raționale, în condițiile deținerii informației relevante, dezvoltată de James March și Herbert Simon) pentru a susține procesele din cadrul firmei; ei au astfel competențe în utilizarea, lansarea și vânzarea produselor dezvoltate de divizia R&D;
- cunoștințe înglobate în procese – consistența calității pentru clienți globali cere ca diferite grupuri să aibă performanțe asemănătoare în procese astfel încât aceeași calitate să fie asigurată pe tot globul; acesta constituie un obiectiv cheie al sistemului de management al calității pentru multinaționale;
- memorie organizațională – reținerea lecțiilor învățate; problemele devin mai dificil de rezolvat într-o organizație care a fost restructurată; organizarea și arhivarea corespunzătoare a practicilor și derulării proiectelor este cerută pentru a se evita risipirea resurselor în acțiuni de tip „reinventarea roții”;
- cunoștințe înglobate în relații – limita care separă relațiile interne de cele externe

trebuie depășită de către organizațiile dispersate, cu clienți globali;

- cunoștințele ca activ – dezvoltarea capitalului intelectual prin KM cere resurse care trebuie justificate; prin măsurarea capitalului intelectual și gestionarea dezvoltării sale prin programele de KM, este posibilă identificarea factorilor

stimulatori și a beneficiilor rezultate, și astfel se vor atrage și utiliza corespunzător noi resurse.

Relaționarea strategiilor de KM cu elementele de tip activ – capital intelectual – se poate realiza prin coordonarea a trei surse de competență (figura 2.1):

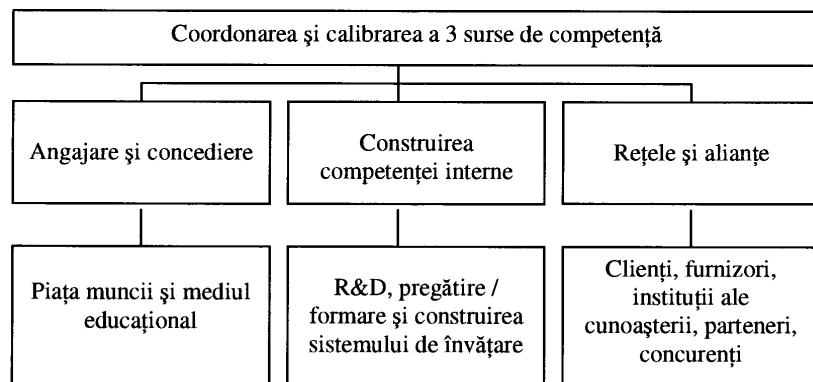


Figura nr.2.1. KM în organizațiile care învață

Sursa: Archibuği, Daniele, Lundvall, Bengt-Åke (2002), *The Globalizing Learning Economy*, Oxford University Press, p.10

- Angajarea și concedierea – modelul mobilității forței de muncă între regiuni, sectoare, firme, eforturile de pregătire în cadrul și în afara firmei sunt cruciale pentru modul în care acest mecanism (angajarea și concedierea) afectează competența.

- Construirea competenței interne – investițiile în cercetare-dezvoltare și în pregătirea angajaților reprezintă un indicator puternic al acestei dimensiuni.

- Rețele – reprezintă legătura cu alte firme, cu instituțiile cunoașterii (laboratoare, institute tehnice și centre de formare, firme de consultanță și alte firme de servicii bazate intensiv pe cunoștințe).

Relația cu partenerii depinde de mai mulți factori:

- nivelul efortului depus în contactarea partenerilor;
- orientarea spre parteneri considerată prioritară altor atitudini;
- gradul în care programul KM este compatibil cu nevoile partenerului;
- empatia dintre persoanele de contact și parteneri;
- gradul în care persoanele de contact au aceleași preferințe și formare ca partenerii;

- credibilitatea agenților de contact în ochii partenerilor;
- măsura în care agenții de contact au suportul top-managementului organizației;
- măsura în care agenții de contact sunt capabili să crească abilitățile partenerilor de a evalua inovația.

Prin introducerea programelor de KM în firmă se diversifică indicatorii ce trebuie utilizați în descrierea performanței firmei (figura nr.2.2.).

Există două elemente – cheie ale oricărei strategii de KM:

- managementul informațiilor și proceselor explicite;
- managementul oamenilor și mediului în care ei lucrează și în care cunoștințele tacite sunt schimbate în mod natural și mai sistematic.

În vederea operaționalizării capitalului intelectual, s-au dezvoltat modele specifice; pașii cei mai importanți care trebuie parcurși în acest demers pot fi sintetizați astfel:

1. realizarea unui diagnostic inițial de KM; această activitate poate include realizarea unei anchete utilizând scale de tip Likert pentru a arăta nivelul de cunoștințe existent și locurile înguste în fluxul de informații;

2. evaluarea nevoii de pregătire și evaluare specifică, alocând sarcini specifice pentru dezvoltarea capitalului intelectual prin încurajarea comunităților de practici în cadrul organizației;
3. definirea formală a rolului pe care cunoștințele îl au în cadrul sectorului; găsierea și asigurarea surselor semnificative de capital intelectual în interiorul și exteriorul firmei, luând în considerare surse diverse cum ar fi asociații profesionale, mediul academic, clienți, furnizori, organizații guvernamentale și non-guvernamentale;
4. delegarea unui lider responsabil cu dezvoltarea capitalului intelectual; această persoană trebuie să aibă pregătire în domeniile resurse umane, management strategic și IT;
5. clasificarea portofoliului capitalului intelectual prin producerea unei hărți a cunoștințelor care va indica ce oameni și ce sisteme conțin anumite cunoștințe în cadrul organizației;
6. utilizarea sistemelor de management al documentelor care să permită colaborarea on-line între angajați; dezvoltarea broșurilor de tip "Pagini aurii" în cadrul firmei pentru a prezenta profilul experților;
7. dezvoltarea unui sistem de recompensare și recunoaștere a angajaților care împărtășesc cunoștințe;
8. audituri periodice ale capitalului intelectual pentru reevaluarea acumulării de cunoștințe; utilizarea valorilor monetare dacă este posibil, sau utilizarea altor indicatori relevanți dacă cuantificarea de tip financiar nu este realistă;
9. identificarea golurilor ce trebuie acoperite; utilizarea benchmarking-ului pentru indicatorii de performanță și pregătire;
10. pregătirea și publicarea informațiilor referitoare la portofoliul de cunoștințe al organizației într-o anexă a raportului anual pentru managementul firmei.

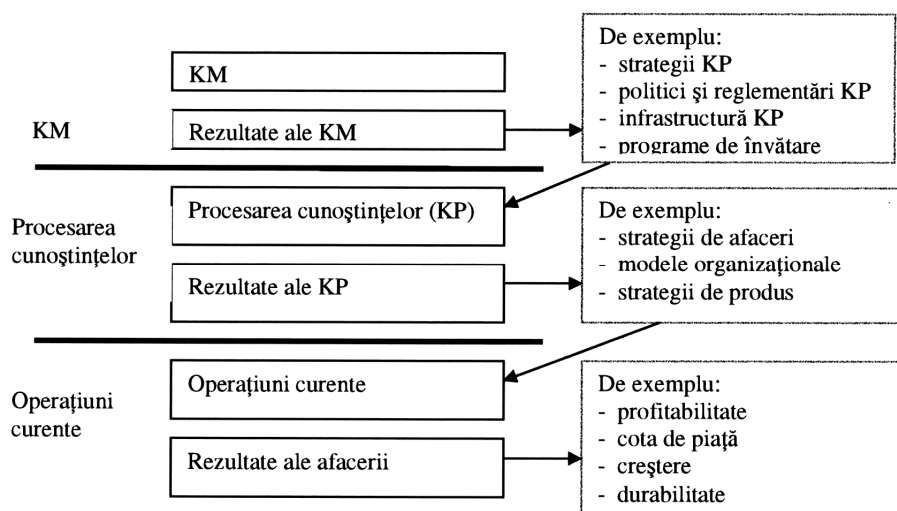


Figura nr.2.2. Modelul KM în trei etape

Sursa: Firestone, Joseph M., McElroy, Mark W., *The New Knowledge Management*, <http://www.kmci.org>

Există diferite dimensiuni ale organizării KM: leadership, tehnologie, cultură, măsurare și proces. O organizație sprijinită pe cunoștințe este cea în care rețele de oameni colaborează nu doar atunci când rețelele tehnologice sunt interconectate. Pe de altă parte, infrastructura tehnologică are unul din cele mai mari scoruri

pentru dezvoltarea afacerii. Orice aplicație KM trebuie să includă și o soluție tehnologică adecvată și actuală.

Deși dificil de gestionat, programele KM au avantaje de necontestat la diferite niveluri și pe diferite termene în cadrul organizației (tabelul nr.2.1).

Tabelul nr. 2.1. Beneficiile utilizării KM în firmă

Beneficiile în domeniul cunoștințelor	Beneficii intermediare	Beneficii organizaționale
---------------------------------------	------------------------	---------------------------

Acces la cele mai adecvate / noi cunoștințe Acces mai rapid Mai intensă împărtășire a cunoștințelor între angajați A ști cine ce face	Noi abordări / idei Probleme rezolvate mai rapid Noi rezultate efective mai rapide Minimizarea duplicării / reinvențiilor	Inovare mai bună și mai rapidă Îmbunătățirea satisfacției clienților Reducerea pierderii de cunoștințe relevante Performanțe în productivitate
--	--	---

Sursa: Lamb, David, Steve Nicholas and Chris Reddish (2001), *How to make a knowledge management system work as a business proposition*, *First Break*, May, p.269

3. Carieră și motivare

Valorificarea cunoștințelor tacite depinde de motivarea angajaților; aceștia constituie o categorie specială, demarcată prin educație, pregătire și experiență și se poate considera că dețin incorporată cheia succesului organizației. Organizațiile în care angajatul mediu are pregătire universitară și 1-2 studii postuniversitare sunt din ce în ce mai frecvent întâlnite. Managementul acestor angajați este crucial pentru utilizarea cunoștințelor tacite. Nu doar procesarea informațiilor obiective este necesară, ci și a celor tacite și a celor puternic subiective; acestea trebuie valorificate apelând la inițiativa personală și la identificarea angajaților cu firma și misiunea sa.

Factorii care ar conduce la succesul motivării constau în:

- accentul pe schimbare – diversitatea este o caracteristică fundamentală a inovării;
- libertatea – personalul trebuie să experimenteze și să-și diversifice activitățile; trebuie acceptate eșecurile ocazionale și evitată cultura blamării;
- resurse – alocarea lor trebuie văzută ca un mijloc de stimulare; timpul și banii sunt elemente esențiale ale inovației și creării de cunoștințe;
- caracteristici ale lucrului în grup – împărtășirea cunoștințelor și recunoașterea în cadrul grupurilor cer canale de comunicare de tip comunități de practici;
- încurajarea din partea supervizorilor – leadership-ul și încrederea în superiori sunt indicatori cheie, intervenind în viața organizațională ca un proces socio-politic;
- susținere organizațională – nu numai prin structură, ci și prin posibilitatea de a utiliza resursele și de a realiza expertize în alte arii ale organizației.

Sunt câteva motive structurale pentru care motivarea angajaților eșuează:

- o contradicție crescândă între managementul deschis, participativ și

realitatea muncii intense, monitorizarea și controlul sporit și cerința pentru rezultate imediate;

- angajații lucrează într-un mediu fizic tip cutii, ceea ce duce la o atmosferă improprie comunicării;
- teama de eșec – cultura blamării;
- lipsa recompenselor adecvate pentru asumarea riscului;
- lucrul formal / birocratic;
- atitudinea de tip „nu este inventat aici”;
- comunicare organizațională slabă;
- refuzul de a abandona un produs de succes, chiar în ultimele etape de viață ale acestuia;
- obsesie tehnică / orientare insuficientă spre client;
- o preferință pentru domenii „bătătorite” și preferința pentru rutină în defavoarea inovării;
- orientare pe termen scurt.

Se observă o tendință în firme: cei care au deja o pregătire intensă – cei care învață mai rapid sunt favorizați în selecția candidaților pentru noi programe de pregătire; ceilalți angajați pot urma programe de pregătire mai ales prin sistemul public sau pe cont propriu.

Posturi ca ofițer – șef în domeniul cunoștințelor (chief knowledge officer - CKO) sau ofițer – șef cu învățarea (chief learning officer - CLO) apar din ce în ce mai des. Acești pionieri în domeniu au drept misiune transformarea cunoștințelor deținute de firmă, prin canalizarea lor corespunzătoare, într-un avantaj competitiv al acesteia.

Ofițerii-șefi în domeniul cunoștințelor (CKO) au în principal două tipuri de formație inițială: (1) sisteme informatice, fiind capabili să identifice care tehnologii pot contribui eficace la captarea, arhivarea și distribuirea cunoștințelor, și (2) specialiști în resurse umane, fiind capabili să înțeleagă ierarhia valorilor, mecanismele motivării și comportamentul de grup, toate contribuind decisiv la schimbul de cunoștințe. CKO susțin că este necesară prezența a doi factori pentru succesul programelor lor: mai multă libertate acordată angajaților, pentru a putea schimba cunoștințe și mai mult suport din partea managementului de vârf.

Responsabilitatea cea mai importantă a CKO este de a valorifica capitalul intelectual pe care îl creează o organizație. Misiunea lor este de a:

- furniza stabilitate într-un mediu de afaceri turbulent;
- susține viteza de livrare a serviciilor și produselor companiei;
- obține o eficiență sporită în utilizarea cunoștințelor prin distribuirea resurselor și realizarea sinergiilor;
- susține separarea activităților astfel încât specializarea să devină fezabilă.

Toate aceste responsabilități sunt în strânsă legătură cu împărțirea cunoștințelor, activitatea principală asupra căreia se concentrează CKO.

4. Bariere în derularea cu succes a programelor de KM

KM nu se referă la soluțiile IT, ci reprezintă un mix de oameni, procese și tehnologie. Orientarea spre IT este o greșeală frecvent întâlnită; ea reprezintă o cauză frecventă a eșecului inițiativelor de KM, prin accentul prea mare pus pe cunoștințele explicite și soluțiile IT și neglijarea celorlalte componente.

Utilizarea și împărțirea cunoștințelor în organizații ridică probleme importante ce țin de:

- putere – angajații pot ridica obiecții de tipul: ”dacă voi împărtăși toate informațiile pe care le dețin cu privire la clienții firmei, voi pierde puterea; voi putea fi considerat inutil în organizație la un moment dat”;
- cultură – este un mediu al oamenilor ocupați, care nu-și permit să aloce mult timp pentru analize profunde sau căutări sistematice în baze largi de date;
- control – există temerea ca informațiile și cunoștințele împărtășite să fie greșit înțelese;
- vizibilitate – există o tendință de evitare a ”ieșirii în față”, în special în cazul persoanelor inovative; discreția este considerată o trăsătură specifică a inovatorilor; de asemenea, există temerea emiterii unor păreri greșite, care se va reflecta negativ asupra imaginii emitentului;
- dependență – existența unei dependențe prea mari între bazele de date inhibă atât

localizarea cunoștințelor cât și generarea acestora.

Organizația tratează aceste probleme printr-o varietate de strategii, pentru a eroda barierele în calea transferului de cunoștințe: recompense, stimulente, norme, alocarea resurselor, procese, training, designul posturilor.

Principiile pentru înlăturarea barierelor în calea transferului de cunoștințe pot fi sintetizate astfel:

- este vital să fie avut în vedere și sistemul irațional atunci când se implementează o strategie KM;
- stabilirea unui sistem de recunoaștere și recompensare orientat spre împărțirea și utilizarea cu succes a cunoștințelor, abilităților și experienței;
- pregătirea și dezvoltarea angajaților în arta adaptării creative a cunoștințelor, abilităților și experienței în diferite contexte;
- campionii cunoașterii să fie folosiți drept catalizatori – să fie create special roluri relaționate cu cunoașterea sau să fie utilizați liderii formali;
- sistemele de comunicare formale să ofere avantaje nete comparativ cu sistemele informale, pentru a fi acceptate de toți angajații;
- acordarea unei atenții sporite mediului construit, care să fie propice schimbului de informații;
- utilizarea metodelor de curățare a informației.

5. Concluzii

Indivizii și instituțiile trebuie să-și reînnoiască competențele mai des ca în trecut, tipul problemelor pe care le întâmpină schimbându-se mai frecvent. Tendințe de trecere a barierelor tradiționale se observă prin crearea relațiilor cu parteneri externi - se creează comunități de ingineri și experți - prin rețele, reuniuni tip alumni, societăți profesionale; se dezvoltă relațiile cu clienții, sub-contractorii, instituții independente. Implicit, în societatea cunoașterii importanța dimensiunii etice și a capitalului social crește semnificativ.

Schimbarea, învățarea și inovarea devin elemente cheie ale noilor politici care privesc atât firmele, cât și organizațiile, termenii

lărgindu-și semnificativ aria de cuprindere. O provocare specifică a teoriilor care privesc politica inovării în economia bazată pe cunoștințe este de a identifica barierele în

dezvoltarea cunoștințelor, difuzarea și utilizarea lor în afaceri și în societate.

Bibliografie

1. Archibugi, Daniele, Lundvall, Bengt-Åke (2002), *The Globalizing Learning Economy*, Oxford University Press
2. Bloomfield, B.P., Coombs, R., Knights, D., Littler, D.(eds.) (2000), *Information Technology and Organizations. Strategies, Networks, and Integration*, Oxford University Press
3. Bontis, Nick (2002), The rising star of the Chief Knowledge Officer, *Ivey Business Journal*, 66, 4
4. Cook, Peter (1999), I heard it through the grapevine: making knowledge management work by learning to share knowledge, skills and experience, *Industrial and Commercial Training*, Volume 31, Number 3, pp. 101-105
5. Firestone, Joseph M., McElroy, Mark W., *The New Knowledge Management*, <http://www.kmci.org>, accesed May 2005
6. Lamb, David, Steve Nicholas and Chris Reddish (2001), *How to make a knowledge management system work as a business proposition*, *First Break*, May, p.267-271
7. Teece, David J. (2002), *Managing Intellectual Capital*, Oxford University Press
8. <http://www.brint.com/>



Irina Teodora MANOLESCU este conferențiar universitar la Catedra de Management – Marketing a Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" din Iași.

A absolvit secția *Economia industriei, construcțiilor și transporturilor* a aceleiași facultăți, ca șef de promoție, în iunie 1993. Este doctor în economie, domeniul management.

A urmat diverse stagii de formare în țară – în domeniul *managementului educațional, managementului proiectelor, investițiilor internaționale și managementului hotelier* – și în străinătate – în *Spania, Olanda și Franța*.

Activitatea didactică se concentrează în jurul ariilor de interes direct - *Managementul proiectelor și Evaluare și amenajare turistică* - dar predă cursuri și seminarii și la disciplinele de *Management și Evaluarea și gestiunea investițiilor*.