

MANAGEMENTUL CUNOȘTIȘTELOR ÎN ORGANIZAȘIILE VIRTUALE

Cătălin POPESCU

Universitatea “Petrol-Gaze” din Ploiești; cpopescu@mail.upg-ploiesti.ro

Changes in the future concern a new kind of society that will use “intelligent” resources and will lead to the integration of knowledge and information management at the extent of entire world. This point of view represents a structural change in the new tendencies of globalisation, easy use of Internet, a new Europe, develop of international markets and e-commerce turning up.

1. ASPECTE GENERALE

Schimbările așteptate în viitor, de la o societate bazată eminent pe resurse materiale la o societate a utilizării resurselor inteligente care se profilează astăzi, conduce la integrarea pe scară largă a prelucrării și managementul cunoștințelor și a informației. Aceasta este o schimbare structurală în condițiile de globalizare, acces la Internet, extinderea piețelor, o nouă structură a Europei, e-commerce etc.

De-a lungul timpului, conducerile firmelor au acordat cea mai mare atenție gestionării banilor, materialelor, utilajelor și oamenilor. Astăzi, ele au ajuns să recunoască importanța capitală a unei a cincea resurse: informația. Nevoia de informare a firmelor într-o societate din ce în ce mai puternic concurențială face ca, în prezent, analiza pieței și a dorințelor consumatorului să devină primordială. Firmele puternice încearcă să știe tot ce se poate ști despre consumatori: ce doresc, ce nu doresc, cum consumă, când, ce îi face fideli produsului, când preferă să schimbe marca. Nevoia de a cunoaște, determinată de nevoia de a lua decizii corecte la timpul potrivit, a determinat apariția unei explozii a utilizării sistemelor informatice la nivelul firmelor ca și obligativitatea implementării conceptului de managementul cunoștințelor în cadrul organizațiilor. De asemenea, tot mai multe firme apelează la sisteme de management de tip participativ, unde deciziile sunt luate de către mai multe persoane, în felul acesta reducându-se riscul unui eșec. În ideea utilizării experiențelor, informațiilor sau cunoștințelor dobândite, se manifestă tendința alcătuirii unor rețele organizaționale, organizații virtuale, prin care aceste elemente să poată fi valorificate și de alte organizații.

2. INTRODUCERE

Conceptul de organizație bazată pe cunoștințe a apărut în 1984 odată cu părerea exprimată de Huber care a sesizat necesitatea unui model organizațional propriu noului tip de societate ce îi succede celei industriale. Mai apoi Holsapple și Whinston au considerat firma bazată pe cunoștințe drept o colectivitate de muncitori cu muncă de concepție, interconectați printr-o structură computerizată.

O altă abordare importantă, dintr-o perspectivă managerială, a fost propusă de Drucker, care tratează organizația bazată pe informații ca reprezentând modelul organizațional al secolului al 21^{-lea}, oferind cu această ocazie și un număr de caracteristici proprii modelului: numărul redus al nivelurilor intermediare de conducere ierarhică, componența dominată de profesioniști, asigurarea coordonării prin mijloace de factură neautoritară. Diversitatea punctelor de vedere și a abordărilor conceptuale a avut ca

rezultat utilizarea mai multor termeni care practic se referă cam la același conținut: organizație inteligentă, organizație centrată e memorie, organizație intelectual intensivă etc. În finalul secolului al 20^{-lea} s-a realizat o convergență a două abordări, cea tehnologică și cea managerială, prin punerea în legătură a necesităților organizațiilor cu facilitățile soluțiilor de asistare informatică. Această evoluție în planul abordărilor a plasat organizația bazată pe cunoștințe ca alternativă la organizația bazată pe control și autoritate.

O comparare a unor caracteristici definitorii celor două forme de organizații prin prisma unor criterii este redată în tabelul de mai jos:

Tabelul 1. Caracteristici ale organizațiilor alternative

Criterii de comparație	Organizația bazată pe control și autoritate	Organizația bazată pe cunoștințe
Logică fundamentală	Logica postului de lucru și a organizării formale	Logica axată pe competențele organizaționale ca surse de performanță
Orientarea în timp	De tip retrospectiv	De tip prospectiv
Modul de practicare	Rutinier, impersonal cu focalizare pe aspecte faptice	Creativ, personalizat cu concentrare pe aspecte conceptuale și strategice
Mod de finalizare	Corecția abaterilor și comportamente reactive	Transformări bazate pe proiecte și comportamente proactive

Adaptare după Le Moigne, J.L., Sur l'ingenierie de la connaissance organisationnelle, Note de Recherche 93-02, GRASCE, Universite d'Aix Marseille III, Aix-en-Provence

Întrucât cunoștințele reprezintă o resursă cheie a întreprinderilor orientate spre servicii, utilizarea eficientă a acestor resurse reprezintă o precondiție de a câștiga avantaje în competiția pe o piață. Organizațiile de tip rețea depind decisiv de modul în care distribuie cunoștințele, în timp ce structurile descentralizate și cu extindere geografică împiedică fluxurile cunoștințelor. Organizațiile de tip clasic păstrează o parte din cunoștințele lor în structurile ierarhice. Cunoștințele sunt conectate la anumite nivele ierarhice și transferate prin proceduri de raportare. Organizațiile virtuale sunt mai puțin structurate decât cele tradiționale și de aceea le lipsesc acest gen de procese de cunoștințe. Managementul durabil al cunoștințelor în contextul organizațiilor virtuale solicită stabilirea unor structuri care sunt flexibile și adaptive la modificările organizaționale ce au o dinamică foarte mare. O importanță deosebită în acest context o joacă cultura organizațională, care accentuează distribuția cunoștințelor prin utilizarea unor canale de comunicație foarte variate.

3. ORGANIZAȚIILE VIRTUALE

În ultima perioadă, au apărut multe concepte organizaționale noi și care reflectă solicitările domeniului afacerilor actuale. Un aspect comun al majorității acestor forme organizaționale noi se referă la faptul că acestea sunt parțial structurate ca rețele. O imagine cuprinzătoare a diferitelor definiții ca și modul în care organizațiile virtuale sunt asociate cu rețelele, cu societățile mixte pe acțiuni, cu alianțele strategice, întreprinderile de tip "agil", cu parteneriatele sau organizațiile de tip holding este furnizată de un specialist în domeniu, Strausak, care în 1998 publică o carte referitoare la organizațiile virtuale.

În cadrul grupului organizațiilor virtuale, se identifică modele de afaceri foarte diverse. Spre exemplu, Welles, 1993, menționează de firma Walden Paddlers, care este o

întreprindere de dimensiuni mici ce acționează în sfera fabricației și vânzării caiacelor. Activitatea fundamentală în domeniul afacerilor pentru cei de la Walden Paddlers se referă la organizarea muncii și proceselor de-a lungul întregului lanț de generare a valorii.

De asemenea, organizațiile virtuale nu sunt restricționate la nivelul unei singure țări. Conform cu Miller, Clemons și Row, 1993, Rosenbluth International Alliance reprezintă o alianță de cooperare globală de agenții independente de turism. Sieber și Suter, în 1997 prezintă fosta Cooper&Lybrand ca un parteneriat ce acționează în domeniul consultanței de afaceri și în audit și care acționează în aproximativ 130 de țări.

Termenul de organizație virtuală poate fi identificat că provine din două surse diferite. Davidow și Malone, în 1992, inventează sintagma în cartea lor intitulată "Corporația Virtuală". Ei se focalizează pe aspectul temporal: o corporație se formează pentru a realiza scopul afacerii și se separă în alte structuri după realizarea acestui scop. În perioada anilor '80, Mowshowitz descoperă și dezvoltă un model de organizație virtuală în care cerințele sarcinilor și realizatorii acestora sunt izolați în mod strict. În momentul în care este primită o solicitare este desemnat și realizatorul acelei cerințe. Ambele modele menționate includ ca avantaje ale organizațiilor virtuale utilizarea îmbunătățită a resurselor și o mai mare flexibilitate la costuri mai scăzute.

O definiție generală formală aprobată a organizației virtuale este destul de evazivă. Înțelegerea comună asupra noțiunii de organizație virtuală acoperă cooperarea și partenerii independenți care contribuie prin competențele lor fundamentale la integrarea verticală și orizontală și se constituie ca o structură unitară în raport cu consumatorul. Această organizație unitară este determinată pentru o durată limitată, iar participanții sunt în mod obișnuit distribuiți după criteriul geografic. În raport cu organizațiile tradiționale, ele sunt mai puțin rigid structurate, conform cu părerea exprimată de Paettau, 1999.

Organizațiile descentralizate marcate practic de lipsa unor ierarhii se bazează în mod determinant pe comunicarea și coordonarea proceselor interne. De aceea, una din premisele obligatorii pentru organizațiile virtuale o reprezintă existența unei infrastructuri tehnice care să sprijine comunicarea și colaborarea.

O categorie specială de organizații virtuale este constituită de cooperarea între independenți și organizațiile de dimensiuni reduse. Acest tip de structuri se numesc organizații virtuale orientate spre echipă. O astfel de organizație cumulează capacitățile membrilor săi și le furnizează ca servicii clienților. În contrast cu întreprinderile tradiționale caracterizate de ierarhii multi-nivel, organizațiile menționate au structura în principal orizontală. Ca o trăsătură esențială a acestor structuri, imaginea este de rețea policentrică în care echipele de proiect formează substructuri temporare. Centrele locale se pot schimba sau rămâne statice. Clienții percep organizația ca un întreg, nesesiind caracteristicile virtuale ale acesteia. Prin combinarea capacităților, prin know-how și calitățile diferitelor surse, este posibil a acoperi un segment de piață mult mai larg, mai extins în raport cu cel realizat de fiecare individ în mod separat. Gestionarea proiectelor, atenția acordată clienților, dar și temele organizaționale reprezintă sarcini pentru structurile unitare de tipul organizațiilor virtuale. Privită din interior, organizația este constituită dintr-un număr de echipe de proiect ce sunt diferite prin mărime, număr de membri sau durată.

În cadrul conceptului de organizație virtuală ce este orientată spre echipă există câteva funcțiuni organizaționale permanente și care sunt legate de oameni. Responsabilii de proiect vor administra doar propriile proiecte. Activitatea legată de ansamblul organizației, spre exemplu munca în domeniul contabilității, este realizată în proiecte în cadrul organizației sau este livrată de un furnizor extern de servicii. Capacitatea de a forma o echipă de proiect care satisface integral sarcina proiectului este considerat a reprezenta un avantaj cheie al organizațiilor virtuale. Acest lucru este confirmat de

Jarvenpaa și Shaw, în 1998 care consideră că "blocul fundamental al construcției organizațiilor virtuale îl constituie echipa virtuală". Acest aspect este considerat de cei doi ca centrul activității în organizație. Într-o astfel de structură, proiectele sunt realizate, iar strategiile noilor afaceri ca și produsele sunt dezvoltate.

Echipele de proiect sunt construite pentru o durată limitată, în timp ce ansamblul organizațiilor virtuale este administrat în ideea unei existențe permanente. Experiența proiectelor anterioare ajută la însușirea de noi proiecte în cadrul domeniului afacerilor. De aceea, este vitală salvarea și obținerea informațiilor și cunoștințelor dobândite în proiecte pentru a le face disponibile în viitor. O organizație virtuală depinde de angajamentul și de implicarea fiecărui membru al său. Calitatea muncii și motivația sunt legate în mod direct de profunzimea implicării individuale. Datorită distriburii pe criterii geografice membrii acestor organizații lucrează în mod separat. Este important a dezvolta un spirit de comunitate chiar dacă distanțele geografice împiedică acest lucru, iar comunicarea este mijlocită sau intermediată de tehnologie.

În anul 1998, trei experți ai domeniului organizațiilor virtuale, Rittenbruch, Kahler și Cremers, au identificat trei factori care favorizează abordarea orientată spre ideea de echipă în cazul organizațiilor virtuale:

- sprijinul comunicării și colaborării; procedurile de comunicare și cooperare necesită sprijin special din punct de vedere organizațional și tehnic;
- capacitatea de creare a echipelor flexibile; flexibilitatea organizației este vitală pentru abilitatea acesteia de a reacționa la solicitările pieței;
- încredere reciprocă între membrii organizației; prin lipsa obligațiilor formale rigide, încrederea se consideră ca o cerință cheie în vederea colaborării.

4. PROVOCĂRI ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI CUNOȘTINȚELOR

O organizație virtuală poate fi privită ca o organizație tipică de cunoștințe. Krebs (1998) consideră: "Este cea mai radicală formă de a realiza și înțelege integrarea informațiilor și cunoștințelor în raport cu consumatorul și în cadrul unei configurări temporale și fluide". În timp ce întreprinderile clasice organizează componente ale cunoștințelor sale în cadrul structurilor organizaționale și a ierarhiilor, organizațiile virtuale nu prezintă această opțiune, întrucât ele sunt constituite ca structuri orizontale și au limite neclare sau imposibil de definit. Cu toate acestea, organizațiile virtuale depind în mod esențial de eficacitatea managementului cunoștințelor. Aceste structuri sunt competitive prin cumularea capacităților și competențelor și mai apoi vânzarea know-how-ului de care dispun.

Managementul cunoștințelor aplicat în organizațiile virtuale ce sunt orientate spre ideea de echipă implică anumite provocări. Activitatea este îndeplinită sub presiunea timpului, nelăsând spațiu pentru muncă orientată spre cunoștințe suplimentare. Structura organizațională este deosebit de dinamică, fapt care împiedică constituirea unei infrastructuri orientată spre cunoștințe și care să sprijine distribuția cunoștințelor. Membrii se întrec între ei chiar dacă este necesară exprimarea unei încrederi reciproce în vederea unei colaborări de succes. Distribuția cunoștințelor este cuplată cu riscul pierderii avantajelor competitive. La începutul unui proiect, resursele de cunoștințe ale participanților sunt parțial necunoscute. Întrucât echipele sunt formate doar temporar, există un mare risc de pierdere a cunoștințelor obținute într-un proiect. Astfel, know-how-ul realizat recent este dificil să fie păstrat și conservat la sfârșitul colaborării. Limitele neclare ale organizației și randamentul membrilor sunt factori suplimentari care cresc riscul de pierdere a cunoștințelor, mai ales atunci când oamenii părăsesc întreprinderea și iau cu ei cunoștințele dobândite.

Construirea unei organizații virtuale poate fi privită ca o acumulare a cunoștințelor și a know-how-ului de a acționa pe piață. Asocierea resurselor de cunoștințe este destul de solicitantă pentru participanți, întrucât necesită atât coordonare cât și cooperare. În vederea cooperării partenerii trebuie să facă cunoscute cunoștințele lor, însă în același timp să asigure propriile activități în sfera afacerilor. Încrederea joacă un rol important în depășirea tensiunii între ideea de competiție și cea de cooperare, furnizând o bază de coeziune socială. Încrederea implică raport disponibil pentru un schimb de informații deschis și riscant. Lipnack și Stamps, în 1997, privesc încrederea ca reprezentând credința în integritate, imparțialitate, obiectivitate și încrederea într-o persoană sau în organizație pe baza unei experiențe trecute. Organizațiile virtuale trebuie să facă față unor dificultăți speciale, deoarece dezvoltarea încrederii este restricționată de raporturi temporare de muncă și comunicație intermediată cu mijloace tehnice.

Cultura organizațională este definită ca un model de valori împărtășite și crezuri care de-a lungul vremii produc norme de comportament. Schein menționează: "cultura este o structură de soluții care au acționat în mod consistent la probleme diverse și care au fost predate noilor membrii ca reprezentând calea corectă de percepere, gândire și sensibilizare în legătură cu acele probleme". Suma acestor filosofii, presupuneri, valori, așteptări, atitudini și norme consolidează organizația. În plus, reglarea proceselor organizaționale se realizează mai bine prin mijloacele valorilor colective și modele față de resursele structurilor formale. Cultura organizațională este cheia colaborării în organizațiile virtuale în măsura în care creează identitate și poate fi utilizată pentru a sprijini practicile de orientare a cunoștințelor.

Provocarea în organizațiile virtuale este că eficacitatea managementului cunoștințelor este mult mai greu de stabilit. Principalele sarcini ale managementului cunoștințelor în organizațiile virtuale orientate spre ideea de echipă sunt asemănătoare organizațiilor tradiționale:

- a identifica, deschide și aduna surse de informații și cunoștințe;
- a organiza aceste surse și resurse și ale face disponibile membrilor organizației;
- a sprijini achiziționarea și dezvoltarea cunoștințelor ca și transferul și stocarea acestora.

5. CONCLUZII

Structura unei organizații virtuale orientată spre ideea de grup se constituie din sisteme de informații și comunicare incluse într-o puternică cultură organizațională care subliniază importanța valorificării cunoștințelor. Pentru a realiza un management al cunoștințelor durabil, toți membrii și toate nivelele din organizație trebuie să coopereze. Acest aspect devine posibil atunci când fiecare participă într-un proces de dezvoltare a unor scopuri, valori și proceduri comune. Împărtășirea cunoștințelor solicită o încredere reciprocă. Prin furnizarea unei transparențe despre activitățile permanente și a unui caracter deschis spre participare a tuturor membrilor se construiește un mediu de încredere.

Întrucât informațiile și cunoștințele au în orice situație un flux datorat mai multor canale constând în tehnologii diferite și mijloace media de comunicare, managementul cunoștințelor are în vedere orientarea utilizării acestor canale conform uzanțelor pentru a realiza o mai mare coerență. Prin includerea managementului cunoștințelor în cultura organizațională a firmei, procedurile și valorile trebuie să fie dezvoltate astfel încât informațiile și cunoștințele cultivate să fie distribuite membrilor. Managementul cunoștințelor poate fi considerat ca un proces evolutiv ce este condus de o strategie de sprijin și de un angajament corespunzător realizat. Introducerea de tehnologii noi de

comunicație sau informare, capabile să sporească modul de distribuție a cunoștințelor poate să fie utilizată la inițierea culturii cunoștințelor.

Dezvoltarea participativă a conținutului, regulilor și scopurilor creează forțe de coeziune și devine parte a culturii organizaționale.

Mediile electronice de comunicare aflate în plină dezvoltare vor putea fi utilizate ca platforme de manifestare atât pentru organizațiile economice dar și cele politice, sociale și culturale. Internetul va putea deveni un mediu propice pentru exprimarea ideilor despre lume, viață și societate. E-commerce-ul este preconizat să devină un pilon al noii economii, bazate pe informație. În acest caz, este foarte important ca țările să-și dezvolte sisteme de comunicație mobilă și fixă foarte rapide și de mare capacitate (rețele de telefonie, cablu, rețele radio și prin satelit). De asemenea, din cauza timpului scurt de luare a deciziilor, tot mai multe firme vor apela la sisteme inteligente care să asiste managerii în luarea deciziilor importante. În prezent, peste 35% dintre firmele de brokeraj, peste 50% din bănci și peste 80% din firmele de asigurări utilizează o formă sau alta de programe de asistare a deciziilor.

La momentul actual, tot mai mulți oameni lucrează în domenii în care creează informație și sunt mai puțin angajați în activități de producție de bunuri materiale.

Bibliografie

1. Davidow, H.W., Malone, M.S., *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, Harper Collins, 1992.
2. Jarvenpaa, S., Shaw, T.R., „*Global virtual teams: integrating models of trust*”, in *Organizational Virtualness*, Simowa-Verlag, 1998, p. 35-52.
3. Krebs, M., „*Die virtuelle unternehmung als wissensorganisation: potentiale und grenzen des wissensmanagements*”, Arbeitspapiere des FB Wirtschaftswissenschaften, no.181, University of Wuppertal, 1998.
4. Le Moigne, J.L., „*Sur l'ingenierie de la connaissance organisationnelle*”, Note de Recherche 93-02, GRASCE, Universite d'Aix Marseille III, Aix-en-Provence, 1993.
5. Lipnack, J., Stamps, J., *Virtual Teams*, John Wiley & Sons, 1997.
6. Miller, D.B., Clemons, E.K., Row, M.C., „*Information technology and the global virtual corporation*”, in *Globalization, Technology and Competition*, Harvard Business School Press, 1993, p.283-307.
7. Mowshowitz, A., „*Virtual Organization*”, *Communications of the ACM*, 40, 1997, p.30-37.
8. Paetau, M., „*Can virtual enterprises build up an own identity?*”, *Cybernetics and Human Knowing*, 6, 1999, p. 39-54.
9. Rittenbruch, M., Kahler, H., Cremers, A.B., „*Supporting co-operation in a virtual organization*”, in *Proceedings of the International Conference on Information Systems*, Helsinki, 1998.
10. Schein, E.H., „*What is culture?*” in *Reframing Organizational Culture*, Sage, 1991, p. 243-253.
11. Strausak, N., „*Resumée of VoTalk*”, in *Organisational Virtualness*, University of Bern, 1998, p. 9-24.