

THE ROLE OF KNOWLEDGE IN MODERN BUSINESS ORGANIZATIONS

Ciprian Ionel Hrețcanu, PhD Student, "Ștefan cel Mare" University of Suceava

Abstract: In this research we propose a brief analysis of knowledge, which is considered an intangible asset of modern business organizations and we demonstrate the hierarchical relationship among data, information and knowledge. We highlight the main ways by which knowledge management contributes to development of firms. The four waves of economic progress are presented and we discuss about the knowledge revolution as a part of the information society and we point out the various reasons that have caused this revolution. Finally, we present knowledge organizations, their characteristics and importance. We also specify the necessity for the development of their own collective intelligence by these modern business entities and the importance of good management of knowledge resources.

Keywords: *knowledge, knowledge-based organizations, knowledge revolution, knowledge management.*

Introducere

Rolul și importanța cunoașterii au fost recunoscute explicit pentru prima dată, se pare, în secolul XVI de către filosoful Francis Bacon care a spus „*cunoașterea este putere*”, în *Religious Meditations, Of Heresies* din anul 1597. Actualmente, cunoașterea a devenit un factor foarte important în viața economică, un activ indispensabil care aduce un plus de valoare pentru orice tip de organizație; se subînțelege că acest nou tip de resursă necesită strategii de management adecvate. În unele lucrări distincția între cunoaștere și cunoștințe este relativ neclară (în engleză *to know*, ca verb asociat procesului de cunoaștere, și *knowledge*, ca substantiv pentru acest tip de resursă); caracteristica cea mai importantă a cunoașterii o reprezintă faptul că este regenerabilă, adică nu se epuizează odată cu utilizarea și valoarea sa rezultă din transmiterea și gestionarea acesteia (Giju, 2010, pp.17-26).

1. Cunoștințele, ca activ intangibil al firmelor

Se poate deduce foarte simplu că elementul central al societății umane, economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe îl reprezintă *cunoștințele și salariiții educați pentru a putea exploata această resursă*. În decursul timpului (optica tradițională pe acest subiect), cunoștințele au fost clasificate într-o structură ierarhică: semne, simboluri, date, informații, cunoștințe și înțelepciune. Considerăm că la baza ierarhiei invocate se află *semnele* și/sau *simbolurile* ce sunt reprezentări grafice unitare, care au fost inventate/propuse de oameni pentru a putea comunica (literele unui alfabet sau cifrele). Luate separat, semnele nu spun mai nimic, dar ele capătă sens atunci când sunt agregate și introduse într-un context semantic (Davenport și Prusack, 2000).

În literatura de specialitate există o mare varietate de definiții ale datelor, informațiilor și cunoștințelor. *Data* poate fi definită ca “descrierea cifrică sau letrică a unor acțiuni, fapte,

proces, fenomene care se manifestă în interiorul sau exteriorul organizației și care influențează sau îi pot influența activitatea, inclusiv managementul acesteia” (Ciocîrlan, 2007, p.56); conform lui Peter F. Drucker, pentru a converti datele în informații, sunt necesare cunoștințe (Drucker, 1988, pp.45-53).

Informația reprezintă o dată inteligibilă pentru receptor, căruia îi aduce un plus de cunoaștere, perceput de acesta (Nicolescu și Nicolescu, 2005, p.29), sau o comunicare, o veste, o știre care pune pe cineva la curent cu o situație. Informațiile sunt purtătoare de semnificație, sunt date procesate și a *informa* înseamnă a *in-forma*, adică a pune *în formă*, a structura un set de date într-un anumit câmp semantic (Brătianu, 2006a, pp.17-32). Informațiile constituie materia primă pentru obținerea cunoștințelor. Din punctul nostru de vedere, considerăm informația ca fiind “ceva nou” / ”ceva inedit” și care aduce un plus valoric în activitatea și munca individului.

Peter Drucker susține faptul că educația și cunoștințele sunt activele productive ale unei afaceri în condițiile societății actuale, în care nu numai tehnologiile sunt avansate, ci și logica și percepțiile folosite sunt diferite; raporturile între diverse categorii de salariați s-au modificat definitiv în favoarea a ceea ce numim *knowledge worker*; sunt preferați lucrătorii cunoștințelor în locul lucrătorilor manuali (Drucker, 1969).

Michael Polanyi subliniază că toate cunoștințele au un puternic caracter personal și toate conțin o componentă tacită ce variază de la un caz la altul (cunoașterea umană are un puternic caracter personal); el consideră că prin cunoștințe aspectele individuale și cultura interacționează, afirmând că ”știm mai mult decât putem spune” (Polanyi, 1999).

Cunoștințele sunt definite ca stocuri care cumulează informații și abilități generate de utilizarea informațiilor de către receptor (Jones, 1999, pp.12-16). Așadar, destul de frecvent se încearcă a defini cunoștințele printr-o conexiune directă cu ceea ce numim informații sau date (se constată că uneori aceeași informație conduce la înțelesuri sau valori diferite de la o persoană la alta; inclusiv distincția între date și informații nu este clară îndeosebi cu referire la domeniul IT, întrucât în acest domeniu discutăm frecvent de baze de date, dar înțelegem sau percepem că este vorba de baze de informații sau cunoștințe etc.).

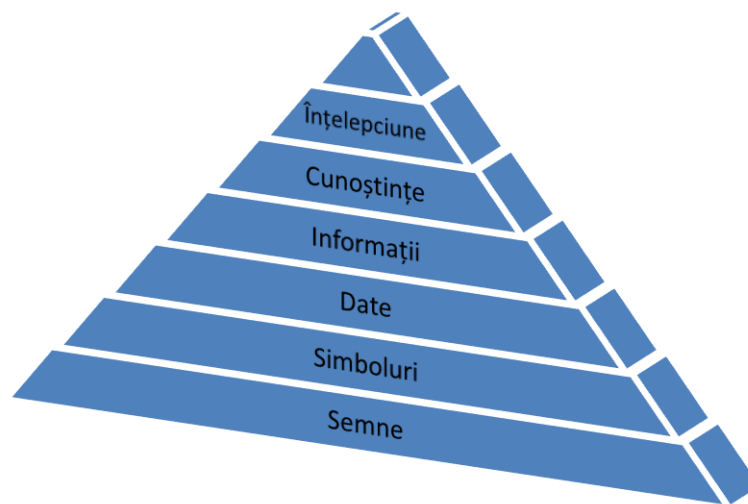
Prin urmare, cunoștințele se deosebesc de informații și prin aceea că depind de capacitățile intelectuale ale receptorului, de competența cu care percepe, înțelege și utilizează informațiile primite. Deci, cunoștințele conțin informații ce permit dezvoltarea cunoștințelor și putem considera că, într-un anumit sens/context, cunoștințele și informațiile sunt complementare. Conform unor specialiști, cunoașterea este un reflex a curiozității umane, dar și imperativul supraviețuirii (Zait și Spalanzani, 2006, p.17).

După opinia noastră, prin cunoștințe înțelegem un mixaj sau o combinație de informații, date sau abilități ce îngăduie individului să soluționeze o anumită problemă socială, profesională sau de alt tip; prin cunoaștere înțelegem procesul asociat cu exploatarea cunoștințelor, acest proces fiind extrem de diferit de la o persoană la alta (funcție de vârstă, educație, apartenență culturală, profesie etc.). În sensul definiției sugerate de către noi, putem spune că procesul de cunoaștere este un act specific uman și presupune comunicare și interrelaționare socială; stocul de cunoștințe se amplifică în timp, aparține unor indivizi sau

comunități și se difuzează rapid sub formă de cunoaștere și practici sociale la nivel global (McDermott și O'Dell, 2001, pp.76-85).

Structura ierarhică din care fac parte semnele, datele, cunoștințele și informațiile este prezentată în figura nr.1. Din această structură observăm că trecerea de la date la informații implică înțelegerea relațiilor, între informații și cunoștințe apare înțelegerea modelelor, iar de la cunoștințe la înțelepciune apare înțelegerea principiilor.

Figura 1 Relația dintre date, informații, cunoștințe



(sursa: adaptat și completat după Mihaela Muntean ș.a. - *Managementul cunoștințelor în societatea bazată pe cunoaștere*, Informatica Economică, nr. 2 (18)/2001, p.14)

Sintagma de „înțelepciune” inclusă în vârful piramidei (figura 1) ne arată calitatea de expert uman a unui număr restrâns de salariați ce se formează în timp în fiecare organizație de afaceri (acești experți se află la baza activităților de inovare, invenție etc.).

La nivel organizațional, literatura de specialitate distinge două categorii de cunoștințe, respectiv cunoștințe explicite și cunoștințe tacite (Nonaka și Takeuchi, 1995).

Cunoștințele explicite pot fi exprimate prin cuvinte/expresii și pot fi ușor comunicate și distribuite sub formă de date, formule științifice, proceduri codificate sau principii universale. Ele se pot diviza în cunoștințe structurate (documentele, bazele de date, foile de calcul, etc.) și cunoștințe nestructurate (e-mailurile, imaginile, selecțiile audio, video).

Cunoștințele tacite sunt foarte personale și greu de formalizat, dependente de experiența și caracteristicile indivizilor, fiind mai puțin concrete decât cunoștințele explicite; ele sunt dificil de accesat, de învățat și de transmis către alții.

Ceea ce numim *knowledge management* (KM) a devenit un subiect distinct în teoria organizațiilor și managementul firmelor performante; decidenții trebuie să conștientizeze întâi că există o dimensiune tacită a cunoștințelor și că organizația poate să valorifice mai eficient sau mai puțin eficient această dimensiune de care dispune fiecare salariat al său; se poate exploata această dimensiune prin stimularea proceselor de conversie a cunoștințelor din domeniul tacit individual în domeniul tacit organizațional sau în domeniul explicit la nivel individual și organizațional (Brătianu 2006b, pp.51-57; Brătianu, 2006c, pp.81-95).

Trebuie să precizăm că managementul cunoștințelor (KM) ajută organizația să își concentreze eforturile pe direcții esențiale de dezvoltare, să promoveze o abordare pe termen lung privind dezvoltarea competențelor adecvate și eliminarea cunoștințelor învechite, să stimuleze inovația și să-și protejeze cunoștințele și competențele cheie (Nonaka și Takeuchi, 1995; Brătianu, 2006c, pp.81-95). Inclusiv în domeniul KM se face distincție între anumite tipuri de cunoștințe și mecanismul de obținere a lor (Cruțeru 2012, pp.13-18; Nicolescu și Nicolescu, 2005, pp.36-37):

- ◆ *cunoștințe proprii*: sunt cunoștințele tacite și explicite care sunt utilizate de orice organizație; în general, stau la baza creării avantajului competitiv al organizației;
- ◆ *cunoștințe atrase*: se regăsesc în cadrul web-site-urilor, bibliotecilor electronice, la diverse congrese, seminarii, târguri, expoziții etc.; acestea implică costuri foarte reduse sau nu costă nimic;
- ◆ *cunoștințe cumpărate*: sunt utilizate la un nivel superior și volumul lor este redus datorită costurilor mari pe care le implică; se regăsesc sub forma unor proiecte, programe de calculator, studii etc.; se observă o amplificare a tranzacțiilor comerciale care au ca obiect cunoștințele, dezvoltându-se astfel piața cunoștințelor;
- ◆ *diverse tipuri de cunoștințe* (proprii, atrase, cumpărate): vor participa sub formă de resursă și/sau factor de producție pentru a obține produse sau servicii noi, îmbunătățite sau la costuri mai reduse.

2. Revoluția cunoașterii

Secolul XXI se confruntă cu o mulțime de schimbări economice, politice, sociale, culturale, tehnologice, etc. și în acest trend se înscrie și economia, aceasta aflându-se într-o continuă schimbare de structură, conținut și reflecție în viața cetățenilor. Începând cu anii '90 ai secolului trecut, liderii de opinie din întreaga lume, teoreticienii în domeniul TIC discută tot mai insistent despre așa-numita „revoluție a cunoașterii”. Survine întrebarea: ”Ce anume reprezintă și cum se manifestă revoluția cunoașterii?”. Într-un anumit sens, putem spune că și economiile unor țări extrem de dezvoltate (SUA, Canada, Japonia, Germania, Olanda, Țările nordice etc.), inclusiv corporațiile din astfel de țări, realizează produse și servicii cerute de clienți și, pe seama comercializării lor, obțin prosperitate și avuție națională. Totuși, este ușor de sesizat faptul că astfel de economii și firme s-au orientat tot mai mult pe parcursul ultimelor decenii către produse/servicii ce încorporează valoare adăugată pe seama exploatarea cunoștințelor și a participării intensive a unor salariați tip *knowledge worker*. Cum se explică această situație și dacă acest model de obținere al avuției naționale poate fi aplicat de alte țări sau firme?

Expresia de „revoluții” în decursul evoluției umanității, în sens de „val” distinctiv al progresului social și material al individului, rămâne legată îndeosebi de Alvin Toffler și trilogia sa cu privire la factorii de creare a prosperității în societatea contemporană. Conform acestui autor, întreaga istorie a umanității a cunoscut un număr de trei „valuri” distincte ale progresului economic; ulterior, Maynard și Merthens au identificat apariția și manifestarea unui al patrulea val al progresului (ei discută de „economii din cel de-al patrulea val”,

respectiv de economiile bazate în bună măsură pe exploatarea cunoștințelor, ca factor de obținere a prosperității, bunăstării și avuției) (Toffler, 1980; Toffler, 1970, Toffler, 1996; Maynard și Merthens, 1993).

Sintetic, succesiunea celor patru valuri ale progresului socio-uman și cele patru „revoluții” asociate fiecăruia se prezintă după cum urmează (Toffler, 1980; Toffler, 1970; Toffler, 1996; Maynard și Merthens, 1993):

a) Primul „val” al progresului economic a fost asociat cu revoluția agricolă, ce a însumat în decursul timpului circa 10.000 de ani. Caracteristicile de bază ale acestei perioade au fost: producția agricolă, forța de muncă slab calificată, productivitatea scăzută și ierarhia socială cu puține oportunități pentru mobilitate pe verticală.

b) Al doilea „val” al progresului a început cu momentul 1776, revoluția industrială din Anglia și a însumat circa 200 de ani. În cadrul acestui val al progresului sau al dezvoltării industriei, producției și nivelului de trai au survenit schimbări majore în cadrul social, juridic, politic și instituțional între stat și lumea afacerilor. Mai simplu spus, statul a creat instrumente juridice și instituționale pentru a susține antreprenoriatul, inovarea tehnică, educația la nivel de masă, sănătatea și nivelul de trai al populației.

c) Al treilea val al progresului economic a fost dat de revoluția informatică, respectiv de apariția și exploatarea calculatorului, a rețelelor de calculatoare, etc. (din anii '60 până în 1990). În cursul acestei perioade a început să se discute tot mai mult despre societatea informatică și/sau societatea informațională, despre cunoștințe și knowledge worker; au survenit transformări majore între sectoarele tradiționale, ca aport la crearea PIB-ului (agricultură, industrie, servicii). De asemenea, a început o translație treptată de la muncile „hardware” la muncile „software”, de la societățile predominant rurale la societățile predominant urbane, etc.

d) Al patrulea val al progresului economic este descris de Maynard și Merthens în lucrarea cu același nume, „Al patrulea val. Afacerile în secolul XXI” din 1993 și este un concept derivat din teoria lui Alvin Toffler. Acest al patrulea val a început în anii '90 și continuă și în prezent, iar esența lui rezidă în faptul că firmele și țările se concentrează pe achiziția și exploatarea de cunoștințe, ca resursă distinctă. De asemenea, ideea de revoluție a cunoașterii a devenit tot mai prezentă în dezbaterile academice, în diverse studii/analize; este destul de vizibil faptul că asistăm cu toții, persoane și organizații, la schimbări majore în cadrul mecanismului de producere a avuției și prosperității naționale. Expresia de „societate informatică” include propriu-zis, credem noi, perioada de derulare a ultimelor două revoluții, deci și revoluția cunoașterii; uneori, distincțiile între anumite noțiuni și/sau perioade pentru care se trasează anumite trenduri nu sunt foarte clare.

Referindu-ne la ceea ce numim revoluția cunoașterii, societatea informatică și conceptul de cunoștințe, trebuie să subliniem ideea că predicțiile lui Toffler și ale altor autori (formulate acum trei-patru decenii) s-au confirmat în bună măsură. Astăzi se discută tot mai insistent despre *o revoluție a cunoașterii*, ca o trecere insesizabilă de la o economie bazată pe resurse materiale la o economie bazată pe cunoștințe, pe capital intelectual; firmele încep să realizeze că au nevoie de salariați extrem de bine educați pentru a rezista în competiția de pe diferite piețe. Mai mult, noi deducem că inclusiv salariații din țările occidentale încep să

conștientizeze că o anumită calificare sau pregătire profesională obținută cu unul sau două decenii în trecut poate să devină complet perimată în societatea actuală (Drucker, 2010).

În acest context al noilor schimbări, am argumentat ideea că a survenit această a patra revoluție, adică revoluția cunoașterii; este vorba de knowledge economy și/sau knowledge society. În acest tip de nouă economie sau societate se schimbă fundamental mecanismul prin care țările și companiile obțin venituri și prosperitate economică (se trece de la economia bazată pe resurse materiale la economia bazată pe cunoștințe sau active intangibile; spunem din nou că distincția dintre cunoștințe și cunoaștere ca proces rămâne destul de clară în abordarea unor autori sau lucrări) (Boone, 2001).

În secolul XXI, resursele de bază nu mai sunt capitalul, munca fizică și pământul-factori fizici predominanți ai revoluției industriale, ci vor fi resursele intelectuale/intangibile, adică cunoștințele și abilitățile de care dispun knowledge workers; cunoștințele au început să devină caracteristica esențială a multor activități, mai mult decât produsele sau serviciile rezultate (Botkin și Seeley, 2001, pp.16-21).

O altă abordare asupra revoluției cunoașterii este cea realizată de Marilyn Ferguson încă din anul 1980, care se referă la apariția unor schimbări ireversibile în starea de spirit a indivizilor la nivel mondial (Ferguson, 1980, p.23); inclusiv Maynard și Merthens discută despre importanța analizei interioare a individului, despre importanța gândirii intuitive în soluționarea problemelor de management al organizațiilor și despre cooperarea voită între diverși actori ai statului capitalist (Maynard și Merthens, 1993).

În alte lucrări, se apreciază că la baza actualei revoluții a cunoștințelor (ca parte a societății informaționale și domeniului ICT) s-ar afla trei tipuri de cauze principale (Ferguson, 1980; Chichilnisky, 1996; Stewart, 1997):

- *Cauzele de natură tehnică și tehnologică* se referă la procesele informaționale, procesele de comunicații, procesele la nivelul atomului (nano-tehnologii) și procesele la nivelul celulelor vii (biotehnologie).

- *Cauzele de natură umană* sunt legate de schimbările ce privesc nivelul de pregătire și cunoștințele resurselor umane, din asimilarea de către oameni a unor capacități de creare, reținere, utilizare și valorificare a informațiilor și cunoștințelor și extinderea disponibilității resurselor umane spre inovare.

- *Cauzele de natură managerială* se referă la intensificarea muncii de execuție la nivelul fiecărui loc de muncă, creșterea funcționalității globale a firmei și încorporarea superioară a activităților firmei în cadrul pieței și a economiei naționale, bazată pe criterii economice.

Ca o consecință a revoluției cunoștințelor/cunoașterii, astăzi se discută de economiile din cel de-al patrulea val și/sau de economiile bazate pe cunoștințe; în cadrul acestora, cunoștințele devin pas cu pas elementul principal în obținerea productivității și competitivității pentru companiile de afaceri și pentru întreaga economie.

Ca urmare, au apărut noi domenii / zone de afaceri care produc bunuri/servicii utilizând tehnologia informației pentru a achiziționa, procesa, prelucra și exploata cunoștințe/informații. Aceste domenii / sectoare dinamice, numite și sectoare de "cunoaștere intensivă" sunt: calculatoarele și software-ul, telecomunicațiile și biotehnologia, piețele de

divertisment, piețele financiare, de design și animație și alte servicii, cum ar fi serviciile medicale, educația, cercetarea etc. (Chichilnisky, 1996).

De asemenea, se poate sublinia faptul că, așa cum revoluția industrială nu a pus capăt sectorului agricol (din perspectiva aportului la PIB și crearea prosperității), nici revoluția cunoașterii nu va fi de natură să afecteze negativ sectoarele tradiționale ale industriei sau agriculturii (Stewart, 1997, p.17); dimpotrivă, firmele și managerii identifică noi direcții și oportunități pentru a reduce costurile, a oferi produse noi sau îmbunătățite și noi tipuri de servicii ce vin în întâmpinarea dorințelor tuturor consumatorilor.

3. Organizațiile bazate pe cunoștințe

Organizațiile bazate pe cunoștințe sunt considerate acele firme a căror resursă o constituie cunoștințele, activitățile principale axându-se asupra creării, achiziționării, protecției, utilizării, învățării, partajării, integrării și valorificării acestora în vederea obținerii de performanțe economice și sociale (Nicolescu și Nicolescu, 2005, p. 104).

Organizațiile bazate pe cunoaștere avansată sunt acele organizații în care produsele și serviciile dețin valoare adăugată crescută și sunt create de muncitori ai cunoașterii (Nicolae, 2013, p.46). Conform altor opinii, în astfel de organizații majoritatea activităților sunt de natură intelectuală și cei mai mulți angajați sunt bine calificați și specializați (Alvesson, 2012, p.78). Trebuie să precizăm că muncitorii cunoașterii sunt acei muncitori care ”fabrică”/prestează/ concep produse și servicii în organizațiile de cunoaștere avansată, fiind cei care, printre altele, realizează cercetare și proiectare de produs, marketing și consultanță, sau lucrează în alte sectoare ale serviciilor.

Este evident că noul capital uman este o resursă importantă a întreprinderii, întrucât informațiile sau cunoștințele nu pot fi exploatate optim fără salariați ce își îmbunătățesc permanent abilitățile de care dispun.

Necesitatea creării unor instrumente care să permită gestionarea resurselor de cunoștințe, difuzarea și valorificarea lor a condus spre promovarea unui concept nou, cel de memorie organizațională (*corporate memory* sau *institutional memory*), prezent tot mai des în reflectările strategice ale marilor grupuri industriale, organizațiilor publice sau întreprinderilor de dimensiune mică și mijlocie. Memoria organizației reunește într-o concepție sistemică ansamblul de date și cunoștințe individuale și colective, generate de mediul intern și extern al organizației, în scopul capitalizării și valorificării lor (Radu et.al., 2005, p.310). Construirea unei memorii a organizației este justificată în principal de necesitatea de a conserva, localiza, difuza și valorifica cât mai eficient întreg patrimoniul de cunoștințe acumulat de organizație în decursul existenței sale.

Activele fizice sau tangibile ale firmei ce se bazează pe cunoștințe scad în importanță pe măsură ce se tinde către exploatarea cunoștințelor, se introduc sisteme IT performante și se motivează salariații pentru a construi echipe de management. Iar top managementul unor astfel de firme trebuie să selecteze care activități sau procese sunt esențiale pentru organizație și contribuie decisiv la formarea unor competențe cheie și obținerea de avantaj competitiv; sistemele IT și salariații calificați pentru a exploata cunoștințele se vor conecta apoi cu aceste activități, în timp ce anumite operațiuni de rutină pot fi externalizate.

De asemeni, există posibilități reale pentru a coopera cu alte firme prin formarea unor

alianțe/parteneriate strategice pentru a exploata în comun anumite cunoștințe noi (atât în beneficiul clienților sau al pieței, cât și în dorința de a obține profit); astfel de alianțe strategice pot sau nu să țină seama de principiile de funcționare ale rețelelor holonice în viața economică. Dacă discutăm de o **rețea holonică** formată din n entități de afaceri, putem lua în calcul mai multe variante de alianțe strategice, colaborări și parteneriate de diverse tipuri, iar direcțiile potențiale de aplicare a concepției holonice se nuancează în acest caz cu referire la lumea afacerilor. Cooperarea/colaborarea între cele n firme ce formează o rețea holonică poate fi directă (fără o nouă structură ierarhică), centralizată prin intermediul unui nod de rețea și descentralizată cu existența unui nod de rețea (Hrețcanu, 2014).

În cadrul organizației bazată pe cunoștințe scade numărul și rolurile managerilor de nivel mediu și inferior, se externalizează treptat activitățile periferice, simultan cu integrarea în organizație a unor “manageri de cunoștințe” care, frecvent, își încep activitatea ca agenți sau consultanți ai schimbării în cadrul organizației (Nicolescu și Nicolescu, 2005).

La baza acestor caracteristici se află următoarele tendințe care se manifestă în tranziția de la economia actuală la economia bazată pe cunoștințe (Jones, 1999, p.43): principalele funcțiuni ale organizației devin coordonarea, protecția și integrarea cunoștințelor; tranzacțiile și activitățile care implică niveluri ridicate de specializare și cunoștințe implicite se internalizează; tranzacțiile și activitățile care implică cunoștințe explicite, pronunțat specializate, se externalizează; proprietatea și managementul organizației devin convergente; legăturile dintre învățământ, activitatea economică și pregătirea proprie a personalului se redefinesc.

Se poate observa ușor că în contextul economilor din al patrulea val, firmele și alte tipuri de organizații sunt în bună măsură forțate să înțeleagă/accepte importanța cunoștințelor și, pe cale de consecință, să își simplifice structura organizatorică, să adopte mai puține niveluri ierarhice și să devină treptat flexibile și inteligente, deopotrivă.

4. Concluzii

În urma analizelor noastre, putem observa că trăim astăzi în ceea ce numim societatea/economia cunoașterii (în sensul că ea se bazează predominant pe cunoștințe și performanța obținută de knowledge worker); partea cea mai vizibilă a acestui nou tip de societate este dată de dezvoltarea rapidă a societății informaționale. În prezent, diverse tipuri de organizații de afaceri realizează că **pot și trebuie să coopereze în context de competiție specifică pieței**; aceasta pare a fi o direcție de viitor pentru ca firmele să gestioneze eficient competențele lor colective ca sursă de performanță. Întemeierea organizațiilor contemporane pe cunoaștere/cunoștințe este inevitabilă, decurge dintr-un nivel de complexitate sistemică ce depășește limitele rigide ale ierarhiilor tradiționale și duce la apariția de configurații și practici organizaționale non-ierarhice. Consolidarea unor organizații bazate pe cunoaștere necesită atât implicare strategică cât și iscusință, inventivitate și abilitate managerială pentru folosirea noilor tehnologii informatice în practicarea afacerilor moderne bazate pe interactivitate partenerială și învățare continuă. Diverse tipuri de firme ce situează cunoștințele în centrul culturii lor organizaționale încep să realizeze treptat că puterea tradițională devine contra productivă astăzi; totodată, ele realizează că clienții și diverse

grupuri sociale condiționează performanța în afaceri și, pe cale de consecință, sunt nevoite să adopte un comportament etic pe piețe și în societate.

Așa cum am arătat, linia de demarcație între *date*, *informații* și *cunoștințe* este destul de neclară, după cum este puțin înțeles mecanismul de conversie a cunoștințelor explicite în tacite și invers.

BIBLIOGRAFIE:

- Alvesson, M. (2012), *Understanding Organizational Culture*, SAGE Publication, Londra.
- Boone, M. (2001), *Opening with the whole organisation*, Knowledge Management Review, nr.4, vol.4.
- Botkin, J., Seeley C. (2001), *The knowledge management manifesto: why KM requires community building*, Knowledge Management Review, nr.3, vol.6.
- Brătianu, C. (2006a), *Un model de analiză a capitalului intelectual organizațional*, Revista Management & Marketing, 1 (3).
- Brătianu, C. (2006b), *Knowledge dynamics*, în *Proceedings of the 6th Bienal International Symposium SIMPEC*, Infomarket, Brașov, 1.
- Brătianu, C. (2006c), *Dinamica generării și transformării cunoștințelor*, în Roșca, I.Gh. (ed.). *Societatea cunoașterii*, Editura Economică, București.
- Chichilnisky, G. (1996), *The Knowledge Revolution*, Journal of International Trade and Economic Development.
- Ciocîrlan, D. (2007), *Managementul firmei*, Editura Universitară, București.
- Cruceru, A. (2012), *Perfecționarea managementului de proiect în organizația bazată pe cunoștințe*, Editura Universitară, București.
- Davenport, T.H., Prusak, L. (2000) *Working knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.
- Drucker, P. (1969), *The Age of Discontinuity; Guidelines to Our changing Society*, Harper and Row, New York.
- Drucker, P. (1988), *The coming of the new organization*, Harvard Business Review, 66(1).
- Drucker, P. (2010), *The Essential Drucker*, Meteor Press, București.
- Ferguson, M. (1980), *The Aquarian Conspiracy*. J.P. Tarcher Inc., Los Angeles.
- Giju, G.C., ș.a. (2010), *Managementul cunoașterii – resursa cheie în noua economie*, Economie teoretică și aplicată Volumul XVII, No. 6(547).
- Hrețcanu, C.I. – *Using the holonic structures to optimize the output of business organizations*, Communication, Context, Interdisciplinarity, 3rd Edition, ISSN: 2069 – 3389, Edited by The Alpha Institute for Multicultural Studies, Published by: "Petru Maior" University Press, Tîrgu-Mureș, 2014, pp.324-332.
- Jones, A.B. (1999), *Knowledge Capitalism-Business, work and learning in the new economy*, Oxford University Press, Oxford.
- Maynard, H.B., Merthens, S.E. (1993), *Al Patrulea Val*, Editura Antet, București.

McDermott, R., O'Dell C. (2001), *Overcoming cultural barriers to sharing knowledge*, Journal of Knowledge Management, nr.1.

Nicolae, M. (2013), *Managementul inovației organizaționale. Drumul spre Excelență*, Editura Tritonic.

Nicolescu, O., Nicolescu, L. (2005), *Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura Economică, București.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Oxford.

Polaniy, M. (1999), *Working Knowledge: How organization manage what they know*, Harvard Business School Press.

Radu, I., ș.a (2005), *Informatică și management*, Editura Universitară, București.

Stewart, T.A. (1997), *Intellectual Capital*, Bantam Doubleday Dell, New York.

Toffler, A. (1970), *Future shock*, Bantam Books.

Toffler, A. (1980), *The Third Wave*, Collins, London.

Toffler, A. (1996), *Powershift - Puterea în mișcare*, Ed. Antet, București.

Zaiț, D., Spalanzani, A. (2006), *Cercetarea în economie și management*, București, Editura Economică.