

## ***Model strategic pentru implementarea managementului cunoașterii în structurile infodocumentare***

**Dr. Octavia-Luciana Porumbeanu**

Catedra de Științele Informării și Documentării,  
Facultatea de Litere, Universitatea din București  
E-mail: octavialuciana@yahoo.com

*Dr. Octavia-Luciana Porumbeanu este lector la Catedra de Științele Informării și Documentării de la Facultatea de Litere a Universității din București. Predă cursuri de managementul cunoașterii, servicii de referințe, utilizatorii de informații și documentare. Interesele sale actuale de cercetare sunt generarea cunoașterii la nivelul organizațiilor, serviciile de referințe, activitățile și comportamentul utilizatorilor în procesul de căutare a informației.*

### **Rezumat**

În majoritatea domeniilor de activitate se poate constata tendința deplasării spre organizații bazate pe cunoaștere, spre organizații flexibile care încurajează inovarea și schimbarea. În acest context, managementul cunoașterii a devenit un proces fundamental pentru toate tipurile de organizări ale societății. Structurile infodocumentare constituie o parte integrantă a sistemului cunoașterii, aceste organizații constituind una din formele care contribuie la dezvoltarea cunoașterii. Articolul prezintă un model strategic de implementare a managementului cunoașterii în structurile infodocumentare, conceput pe baza rezultatelor cercetărilor teoretice și aplicațiilor practice ale acestui proces în organizații din diferite țări și domenii de activitate și având în vedere specificul structurilor infodocumentare. Modelul se bazează pe cinci elemente fundamentale de la care ar trebui să se plece în demersul de implementare a funcției de management al cunoașterii în organizațiile transferului de informații.

***Cuvinte cheie:*** Managementul cunoașterii, Structuri infodocumentare, Model strategic, Implementarea managementului cunoașterii

Într-o economie globalizată, în schimbare rapidă, pentru a supraviețui climatului concurențial și a fi actori importanți pe piața cunoașterii, structurile infodocumentare trebuie să-și reformeze în mod

continuu managementul. Aceasta presupune promovarea flexibilității, a transparenței, a învățării organizaționale, îmbunătățirea eficienței și eficacității, instruirea permanentă a personalului, reevaluarea și adaptarea metodelor de lucru la cerințele contemporane. În același timp, trebuie să acorde o importanță majoră politicii competențelor și cooperării, să aibă în cadrul proiectelor pe care le desfășoară o abordare modernă, orientată spre rezultate, centrată pe valorificarea resurselor strategice ale societății actuale – informația și cunoașterea – care definesc și modelează acțiunile, interacțiunile, activitățile umane și instituțiile.

La nivelul structurilor infodocumentare, identificarea și dezvoltarea unor modalități mai bune de a administra și valorifica bunurile de cunoaștere pot conduce la creșterea nivelului de performanță, pot asigura o inovație continuă.

În ciuda unor elemente comune, organizațiile prezintă o serie de trăsături particulare în funcție de domeniul de activitate, de natura produselor și serviciilor pe care le realizează, de publicul sau clienții lor și astfel necesită modalități adecvate de implementare a noilor funcții ale managementului, care să corespundă condițiilor specifice din cadrul fiecăreia.

Pornind de la aceste aspecte, bazându-ne pe rezultatele cercetărilor teoretice și aplicațiilor practice ale managementului cunoașterii în organizații din diferite țări și domenii de activitate, și având în vedere specificul instituțiilor implicate în transferul de informații, considerăm că pentru obținerea unor rezultate optime în acțiunea de implementare a acestei noi funcții în structurile infodocumentare, managerii acestora trebuie să se concentreze pe crearea unui model propriu, adaptat nevoilor și condițiilor existente în structurile lor. Modelul ar trebui să aibă la bază o analiză profundă a organizației și a relațiilor din interiorul său, ca și a celor cu mediul extern.

Ne propunem în continuare să schițăm elementele unui astfel de model strategic și să formulăm câteva propoziții de bază de la care ar trebui să se plece în demersul de implementare a managementului cunoașterii în structurile infodocumentare.

Valoarea produselor și serviciilor furnizate de biblioteci și de celelalte organizații documentare s-a bazat dintotdeauna nu doar pe resursele tangibile, ci, de asemenea, pe cele intangibile, pe bunurile de cunoaștere. Și astăzi, aceste organizații pot avea performanțe superioare față de alte structuri care își fac apariția pe piața transferului de informație, deoarece ele au o cunoaștere mai bună a modalităților în care pot fi create și furnizate produse și servicii informaționale de calitate, care să satisfacă nevoile utilizatorilor. Aceasta datorită experienței îndelungate, insti-

tuționale, dar și a personalului și a pregătirii pe care specialiștii din domeniul informării o au. Cunoașterea organizației, atât cea întipărită în practicile și procedurile uzuale, cât și cea deținută de specialiștii din structurile infodocumentare, este dificil de imitat, unică și poate fi transformată în beneficii strategice pe termen lung.

Așadar, propoziția fundamentală de la care pleacă modelul nostru este că în societatea contemporană, competențele esențiale, bazate pe cunoaștere, care stau la baza celor câteva activități pe care structurile infodocumentare le îndeplinesc cel mai bine, sunt bunurile lor organizaționale cheie. Realizarea de produse și servicii unice sau realizarea lor la un cost mai mic decât competitorii se bazează pe cunoașterea superioară a acestor procese. În cazul structurilor infodocumentare este vorba de activități precum organizarea cunoașterii, prezervarea acesteia, căutarea și regăsirea informației, diseminarea informației, realizarea de produse informaționale cu valoare adăugată. A ști cum să desfășori aceste activități efectiv și eficient, în modalități pe care alte organizații nu le pot copia este o sursă primară de valoare care nu poate fi achiziționată de pe piețe externe. În primul rând, structurile infodocumentare ar trebui, deci, să identifice și să se concentreze asupra acelor câteva procese care se desfășoară cel mai bine în cadrul lor, dezvoltându-le și îmbunătățindu-le permanent. Printr-o varietate de mecanisme de învățare organizațională, structurile infodocumentare pot crea, colecta, utiliza cunoașterea necesară în procesele respective. Pe baza acestei cunoașteri, pot dezvolta noi proceduri de operare și le pot îmbunătăți pe cele existente. Învățarea organizațională este o condiție esențială și ea trebuie stimulată și îmbunătățită în mod continuu.

Ajungem astfel la al doilea element fundamental în cadrul modelului nostru și anume oamenii, resursele umane, cultura organizațională. Fără dezvoltarea unei culturi colective deschise pentru schimbare, în care învățarea, creativitatea și calitatea sunt apreciate și căutate, în care dobândirea de noi abilități și cunoștințe este un proces permanent, fără investiții în capitalul uman, în perfecționarea profesională a angajaților, șansele de succes în acțiunea de implementare a managementului cunoașterii sunt aproape inexistente în orice tip de organizații, inclusiv în cele infodocumentare. Dezvoltarea unei strategii de comunicare mai bune, crearea unui context coerent pentru sistemele și oamenii din organizație sunt pași care trebuie neapărat parcurși. Existența unei culturi unitare va diminua barierele de comunicare și va duce la o cooperare mai strânsă în interiorul organizației. Trebuie, așadar, creat un cadru ale cărui componente (viziune, strategie, valori etc.) recunosc beneficiile care derivă din sprijinirea învățării organizaționale, a partajării cunoașterii. Trebuie încurajate comunitățile de practică (o sursă importantă de expertiză pentru organizație), comunicarea, cultura echipelor

(schimbul de idei, de informații duce la crearea de valoare adăugată). Pentru o eficiență crescută în managementul cunoașterii poate fi creat un forum de discuții online care, cu siguranță, va duce la îmbunătățirea proceselor de învățare organizațională, a partajării cunoașterii și expertizei. Managerii trebuie să ia măsuri adecvate pentru ca partajarea cunoașterii să aibă loc, în sensul instituirii unor schimbări organizaționale care să încurajeze o utilizare mai mare a acestui forum. Schimbările ar putea include, de exemplu, realizarea unei statistici săptămânale care să indice la nivelul angajaților utilizatorii sistemului. Non-utilizatorii ar putea fi penalizați, utilizatorii frecvenți recompensați. Procedurile interne ar putea fi, de asemenea, schimbate pentru a se asigura o captare și utilizare imediată a informației în timpul diverselor proiecte desfășurate de organizație. Trebuie instituit un sistem de evaluări periodice și de recompense pentru a încuraja oamenii să contribuie cu propria cunoaștere și să utilizeze cunoștințele altora.

Acesta este punctul unde intervine cel de-al treilea element fundamental al modelului nostru și anume tehnologia care poate sprijini masiv procesul de managementul cunoașterii prin îmbunătățirea modalităților de învățare organizațională și de partajare a cunoașterii. Tehnologia joacă un rol cheie în crearea unei culturi și unei infrastructuri care să stimuleze și să permită accesul la cunoașterea și expertiza existentă în organizație.

Sistemele de managementul cunoașterii bazate pe noile tehnologii pot colecta cunoașterea și experiența relevantă din organizație și o pot face disponibilă oriunde și oricând, sprijinind astfel procesele care se desfășoară și deciziile care se iau în cadrul structurii infodocumentare. Pot, de asemenea, conecta aceste instituții la surse externe de cunoaștere. Sistemele de managementul cunoașterii susțin procesele de identificare și codificare, partajare și distribuire a cunoașterii, ca și procesele de creare de cunoaștere nouă și de integrare a acesteia în organizație. Aplicațiile de managementul cunoașterii oferă sprijin structurilor infodocumentare în realizarea hărților cunoașterii, în crearea unor registre ale cunoașterii colective a angajaților, cu indicarea zonelor speciale de expertiză ale acestora. De asemenea, oferă sprijin în identificarea și partajarea celor mai bune practici, în codificarea cunoașterii experților astfel încât aceasta să poată fi întipărită în sistemele de informare și utilizată de alți membri ai organizației.

Sistemele de informare pot promova învățarea organizațională. Cu ajutorul acestor sisteme, cunoașterea poate fi prezervată în memoria organizațională pentru instruirea viitorilor angajați și pentru a-i ajuta în luarea deciziilor. Oamenii pot fi direcționați spre zone speciale de expertiză, pot intra în legătură cu cei ce dețin cunoaștere și pot identifica ușor experți, iar cunoașterea tacită poate fi partajată.

Rolul tehnologiei informației constă în posibilitatea de a îmbunătăți și ridica nivelul colaborării și comunicării între angajați, între aceștia și practicieni și experți din exteriorul instituției, ceea ce ajută enorm în procesul de inovare. Tehnologia face cunoașterea organizațională disponibilă. Însă trebuie identificate exact tipurile de sisteme care pot facilita fluxul informației și managementul cunoașterii în structurile infodocumentare, sistemele care ajută aceste organizații să înțeleagă și să răspundă cât mai bine la cerințele mediului lor.

Rețelele externe și interne, bazele de date, tehnicile de extragere a datelor, dar și alte aplicații bazate pe noile tehnologii ale informației și comunicațiilor pot, de asemenea, ajuta structurile infodocumentare în captarea, organizarea și utilizarea bazei de cunoaștere pe care o dețin.

Aici introducem cel de-al patrulea element fundamental al modelului, rețelele, parteneriatele cu alte structuri de același tip sau cu structuri care desfășoară activități asemănătoare.

Structurile infodocumentare ar trebui să se organizeze în rețele care, prin totalitatea resurselor umane, informaționale, de cunoaștere și tehnologice pe care le vor deține, vor putea avea la dispoziție mult mai multe modalități de a utiliza productiv cunoașterea umană și vor fi astfel mai performante, mai competitive.

Prin aplicarea informațiilor și cunoașterii vor putea genera cunoștințe noi, vor putea prelucra informații și dezvolta instrumente de comunicare avansate. De asemenea, ca parte a unei rețele vor putea să se concentreze pe crearea și îmbunătățirea facilităților și infrastructurii care să încurajeze și să sprijine învățarea.

Proiectarea, implementarea și managementul programelor de parteneriat cu alte organizații, publice sau private, sunt acțiuni necesare pentru a stimula cercetarea, inovarea, generarea de cunoaștere nouă. Structurile infodocumentare trebuie să fie în mod permanent în căutarea de noi oportunități de colaborare. Trebuie să identifice, să dezvolte și să utilizeze cele mai bune practici în cooperarea științifică, să valorifice potențialul tehnologiilor informației și comunicațiilor de a contribui la dezvoltarea strategiilor și activităților desfășurate în cooperare cu alte organizații. Extinderea parteneriatelor, implicarea în programe internaționale de cercetare, de dezvoltare a unor aplicații moderne pentru acțiunile lor, pentru interconectarea tuturor departamentelor lor, vor spori calitatea activităților desfășurate de structurile infodocumentare, a produselor și serviciilor pe care acestea le furnizează utilizatorilor.

Prin intermediul parteneriatelor, rețelelor, structurile infodocumentare vor deține mai multe bunuri de cunoaștere și, deși sunt posibile multe dificultăți în partajarea acestor bunuri, tehnologiile informației și comunicațiilor pot oferi soluții pentru depășirea acestor dificultăți.

Un al cincilea element fundamental pentru succesul proiectului de managementul cunoașterii este crearea unui post de tipul CKO, un post de manager al cunoașterii. Deținătorul acestuia se va ocupa de tot ceea ce înseamnă strategia cunoașterii în acea organizație. Va coordona infrastructura tehnologică, resursele umane, procesele de creare, utilizare și partajare a cunoașterii, relațiile de colaborare ale organizației. (Figura 1) El va fi responsabil de buna desfășurare a procesului de managementul cunoașterii în cadrul structurii infodocumentare, va coordona proiectarea și punerea în practică a programelor și sistemelor de managementul cunoașterii, va găsi noi surse de cunoaștere, va identifica noi modalități de utilizare eficientă a cunoașterii existente în organizație.

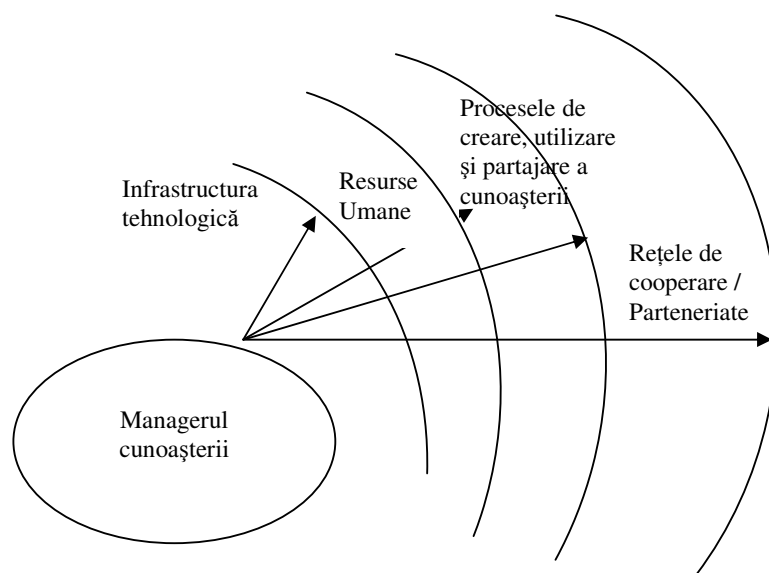


Figura 1. Rolul de coordonator al managerului cunoașterii

Modelul nostru pune în centru bunurile de cunoaștere existente în cadrul organizației (în mintea oamenilor, în procesele, practicile și activitățile desfășurate) și în mediul extern, la nivelul organizațiilor cu care există relații de cooperare și este proiectat pentru a sprijini extinderea și îmbunătățirea principalelor activități desfășurate de structurile infodocumentare:

- achiziția, organizarea, prelucrarea, preservarea documentelor,
- căutarea și regăsirea informației,
- diseminarea informației,
- elaborarea de produse de informare,
- furnizarea de servicii informaționale utilizatorilor etc.

Principiile care stau la baza modelului sunt:

- principiul cooperării,
- principiul partajării cunoașterii,
- principiul interconectării,
- principiul sistemismului.

Modelul cuprinde următoarele etape:

- Analiza internă a organizației:
  - analiza principalelor activități desfășurate în cadrul organizației;
  - analiza rezultatelor acestor activități;
  - analiză la nivelul managementului resurselor umane;
  - analiza relațiilor interne;
  - analiza infrastructurii tehnologice etc.
- Identificarea celor mai bune și celor mai solicitate produse și servicii realizate la nivelul organizației.
- Identificarea resurselor de cunoaștere internă care stau la baza realizării acestor produse și servicii.
- Identificarea abilităților unice care se găsesc în interiorul organizației și care sunt necesare pentru realizarea produselor și serviciilor oferite utilizatorilor.
- Dezvoltarea și îmbunătățirea acestor abilități și cunoștințe prin procesul de învățare organizațională.
- Dezvoltarea unei culturi organizaționale deschise pentru:
  - schimbare;
  - învățare;
  - partajare a cunoașterii;
  - cooperare;
  - lucru în echipă etc.
- Dezvoltarea unei strategii de comunicare mai bune la nivelul organizației.
- Identificarea și implementarea acelor tehnologii care pot facilita:
  - fluxul informației;
  - învățarea organizațională;
  - partajarea cunoașterii;
  - consolidarea unei culturi organizaționale deschise;
  - interconectarea cu alte organizații;
  - identificarea, colectarea, codificarea, distribuția și integrarea cunoașterii la nivelul organizației;
  - crearea hărților și registrelor cunoașterii existente în organizație etc.
- Analiza mediului extern:
  - identificarea organizațiilor cu care ar putea fi stabilite acorduri de cooperare, organizații cu care s-ar putea intra în parteneriat în scopul:

- utilizării productive a cunoașterii;
- generării de cunoștințe noi;
- dezvoltării de instrumente de comunicare și învățare avansate;
- dezvoltării celor mai bune practici de cooperare etc.
- Crearea unui post de manager al cunoașterii pentru o acțiune unică la nivelul organizației în privința:
  - coordonării strategiei cunoașterii;
  - coordonării relațiilor de parteneriat cu alte organizații etc.

Aceste etape sunt reprezentate schematic în Figura 2.

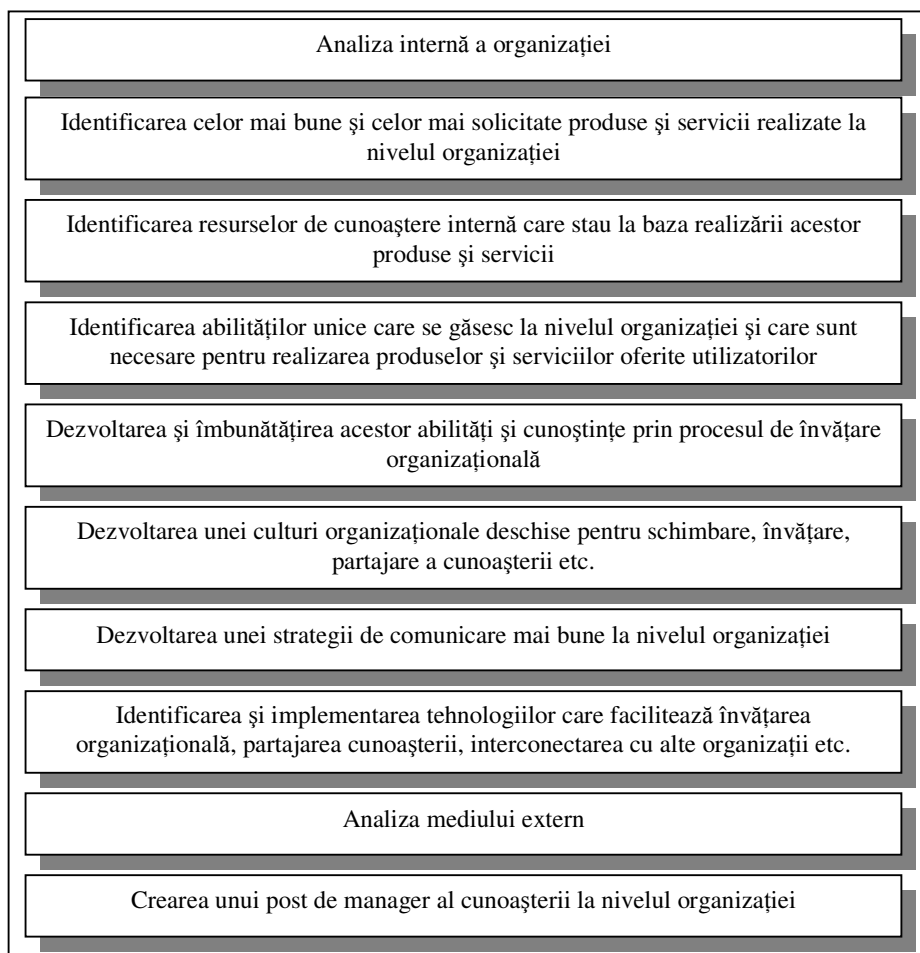


Figura 2. Etape în implementarea managementului cunoașterii la nivelul structurilor infodocumentare

Etapele modelului nu sunt neapărat dependente una de cealaltă, în sensul că nu trebuie să finalizăm o etapă și doar în acel moment să putem trece la următoarea și, de asemenea, ele pot fi abordate și într-o altă ordine, nu doar în cea prezentată. Aceste etape trebuie văzute mai degrabă ca niște pași care trebuie parcurși, indiferent de calea aleasă, fiecare structură infodocumentară stabilind în mod individual, în funcțiile de condițiile specifice și de resursele (umane, financiare, de timp etc.) de care dispune importanța acestor etape pentru atingerea obiectivelor propuse și ordinea în care etapele să fie parcurse. De exemplu, dezvoltarea unei culturi organizaționale deschise pentru partajarea cunoașterii poate fi prima acțiune pe care o bibliotecă o inițiază, având în vedere că este poate cea mai importantă etapă, dar și cea mai dificilă în orice proiect de implementare a managementului cunoașterii. De asemenea, crearea unui post de manager al cunoașterii poate fi foarte bine o decizie care să fie pusă în practică imediat ce o organizație documentară și-a propus să se lanseze în acțiunea de implementare a procesului de management al cunoașterii.

Modelul presupune și o serie de relații care vor trebui stabilite la nivelul structurii infodocumentare, dar și la nivelul parteneriatelor stabilite cu alte organizații. Relațiile în cadrul parteneriatelor pot fi la nivel de manageri ai cunoașterii pentru o coordonare și o funcționare eficientă a colaborării în cadrul acordurilor încheiate sau direct între specialiștii din structurile infodocumentare care pot colabora în diversele activități pe care le desfășoară. Aceste relații sunt reprezentate schematic în Figura 3.

Un aspect foarte important de care managerii structurilor infodocumentare trebuie să țină seama este că trebuie să se acționeze concomitent la mai multe niveluri și anume elementele de bază ale modelului nu trebuie abordate separat, unul câte unul. Este necesară o acțiune simultană, pe mai multe planuri.

Modalitățile de acțiune trebuie decise la nivel de organizație de către fiecare manager în parte, deoarece în fiecare instituție există un mediu specific, caracteristicile culturii organizaționale nefiind aceleași în toate structurile. Fiecare organizație în ansamblu va reacționa într-un mod specific, diferit de alte structuri, chiar dacă sunt de același tip. De exemplu, în privința operării de schimbări la nivelul culturii organizaționale, în fiecare structură infodocumentară trebuie identificate cele mai bune modalități de a motiva oamenii să partajeze și utilizeze cunoașterea.

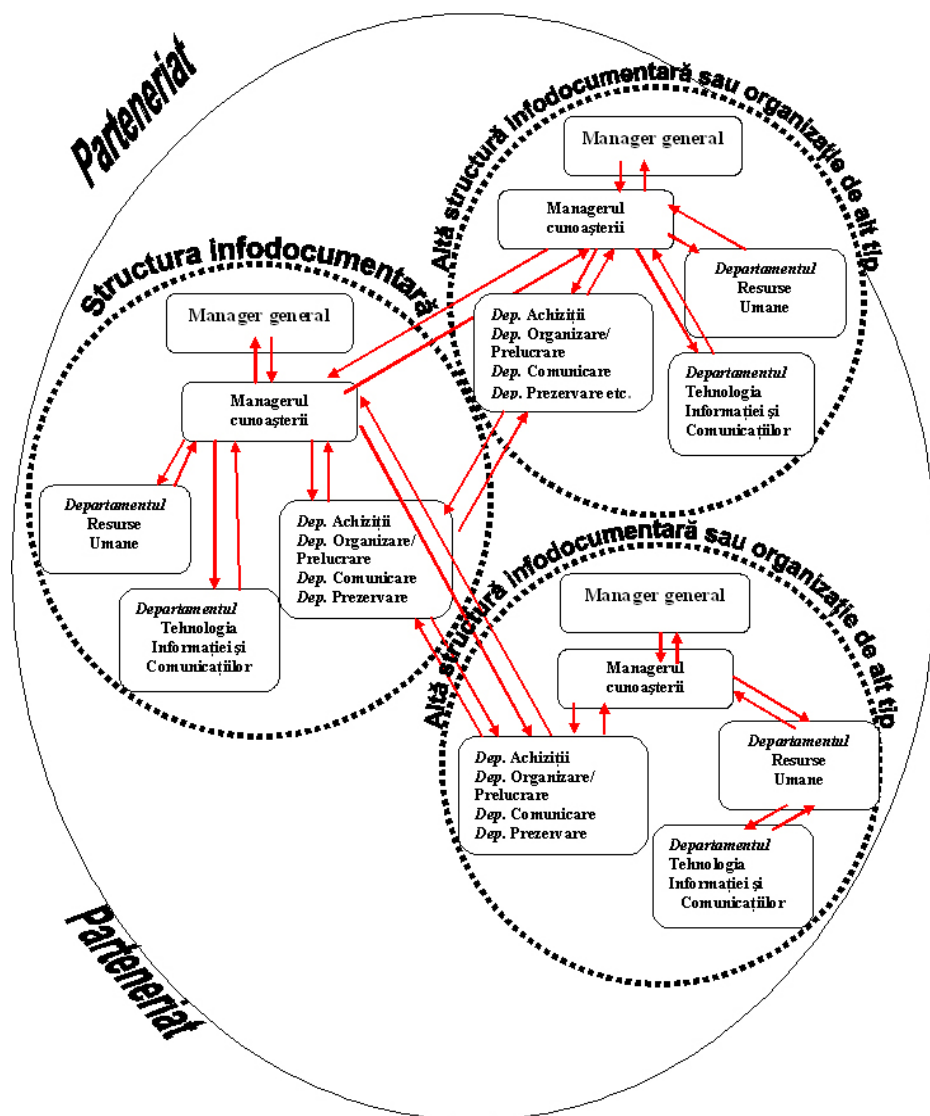


Figura 3. Relații stabilite la nivelul structurii infodocumentare și la nivel de parteneriat

Consecințele implementării unui proiect de management al cunoașterii pot să se manifeste, de asemenea, în mod diferit. Rezultatele acțiunilor întreprinse pot să apară mai rapid sau mai lent în funcție de condițiile din fiecare structură infodocumentară. Acționând similar în două

organizații diferite, nu se vor obține aceleași rezultate. De aceea, important este să se înceapă cu proiecte de mici dimensiuni. De exemplu, pentru realizarea unei baze de date cu cele mai bune practici trebuie inițial identificate cele mai importante și cele mai utile practici și acestea vor fi stocate urmărindu-se câteva puncte cum ar fi: descrierea practicii și a problemei pe care a rezolvat-o, măsuri de îmbunătățire, informații despre persoanele care pot fi contactate pentru mai multe detalii etc. Apoi, după o anumită perioadă în care este urmărit gradul de utilizare al bazei de date de către specialiștii din structurile infodocumentare sau din cadrul parteneriatului, baza de date poate fi extinsă prin includerea mai multor înregistrări. (Figura 4)

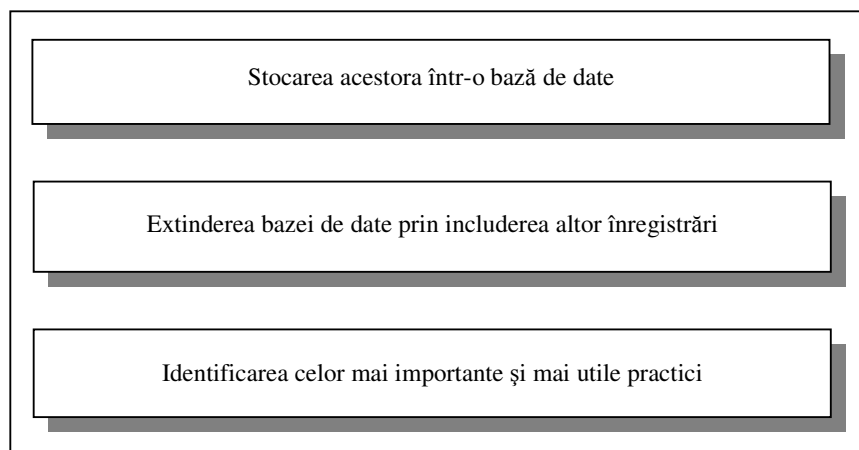


Figura 4. Etapele creării unei baze de date a celor mai bune practici

La nivel de parteneriat poate să existe o bază de date comună la crearea căreia să participe toate structurile infodocumentare și care să poată fi accesată de toți angajații organizațiilor partener. În mod permanent, baza de date poate fi actualizată și extinsă. (Figura 5)

Un alt exemplu ar fi crearea unei hărți a cunoașterii care la început să conțină detalii minime și să fie trasată pentru o zonă de cunoaștere clar delimitată și, ulterior, în funcție de utilizare, să fie detaliată și extinsă la o arie mai largă de cunoaștere. (Figura 6)

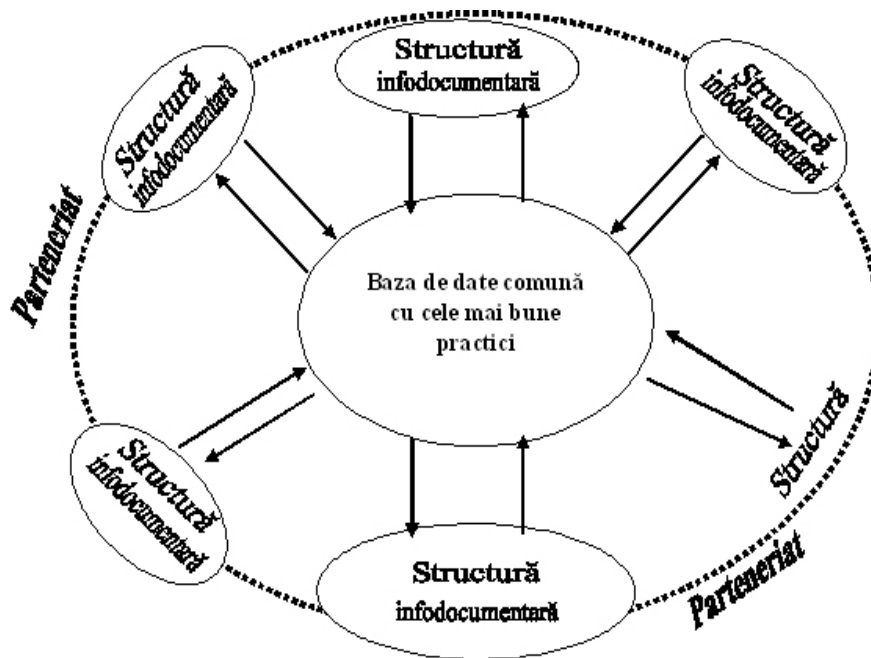


Figura 5. Bază de date comună a celor mai bune practici la nivel de parteneriat

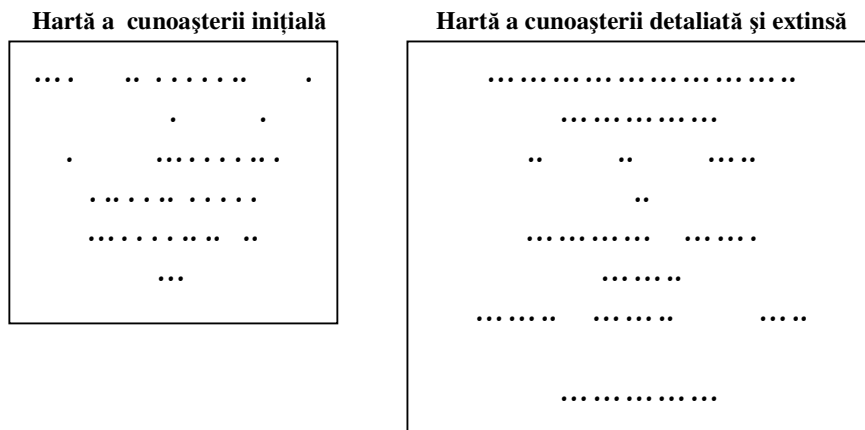


Figura 6. Crearea și extinderea unei hărți a cunoașterii

Specialiștii din structura infodocumentară în calitate de utilizatori își formulează cererea (precizează subiectul de interes), iar un program special conceput prelucrează această cerere și o direcționează spre punctul de pe

hartă care corespunde acelei zone de cunoaștere, utilizatorul putând accesa datele de contact existente și intra astfel în legătură cu expertul în aria respectivă de cunoaștere care îl poate ajuta. (Figura 7)

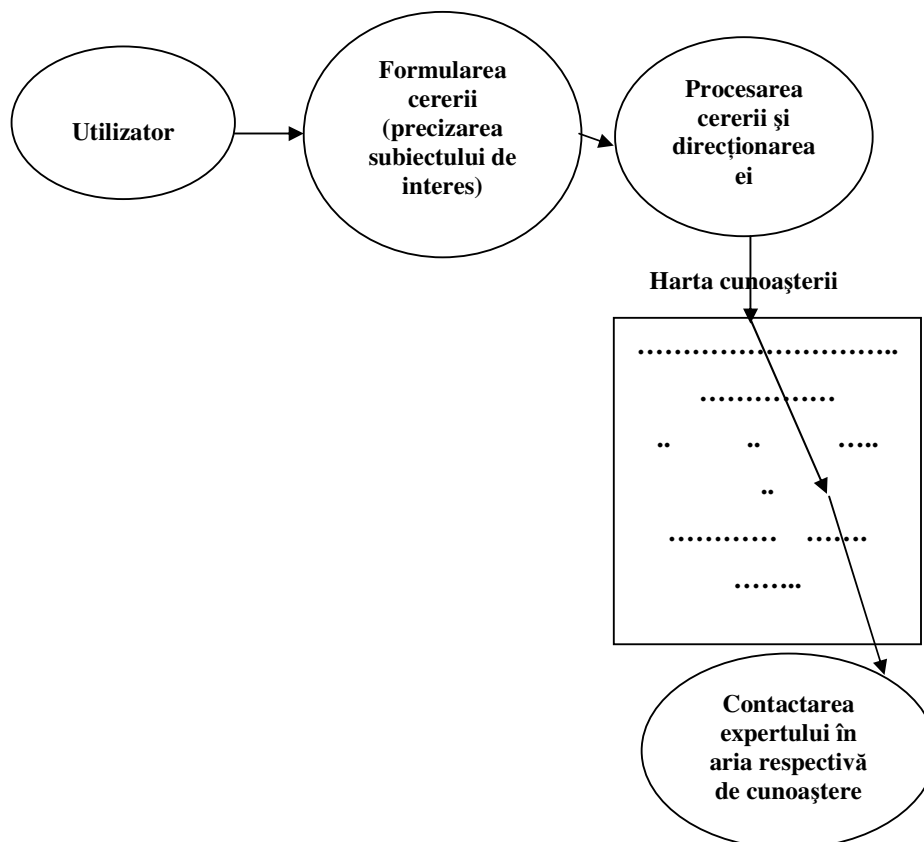


Figura 7. Accesarea și utilizarea unei hărți a cunoașterii

La nivel de parteneriat, o asemenea hartă a cunoașterii ar putea oferi mult mai multe puncte de acces la cunoașterea existentă în organizațiile participante la acordul de cooperare. (Figura 8)

În cazul bibliotecilor pot fi stabilite pe structura rețelelor existente deja la nivel public, școlar și universitar parteneriate pentru managementul cunoașterii prin interconectarea tuturor acestor instituții, iar apoi ar putea fi construit un parteneriat la nivel național prin participarea acestor rețele de structuri, dar și a altora. Se poate merge nu

doar în sensul extinderii, ci și al adâncimii și anume cooperarea la nivel de ramură/disciplină în cazul bibliotecilor universitare, de exemplu. (Figura 9)

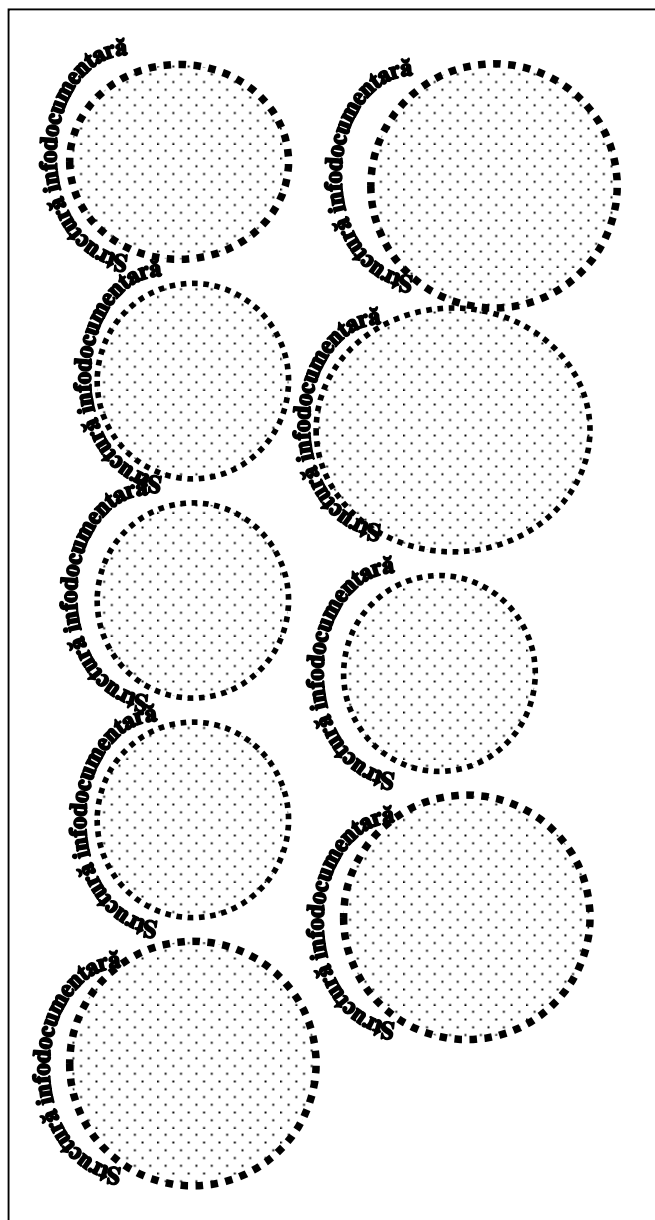


Figura 8. Hartă a cunoașterii la nivel de parteneriat

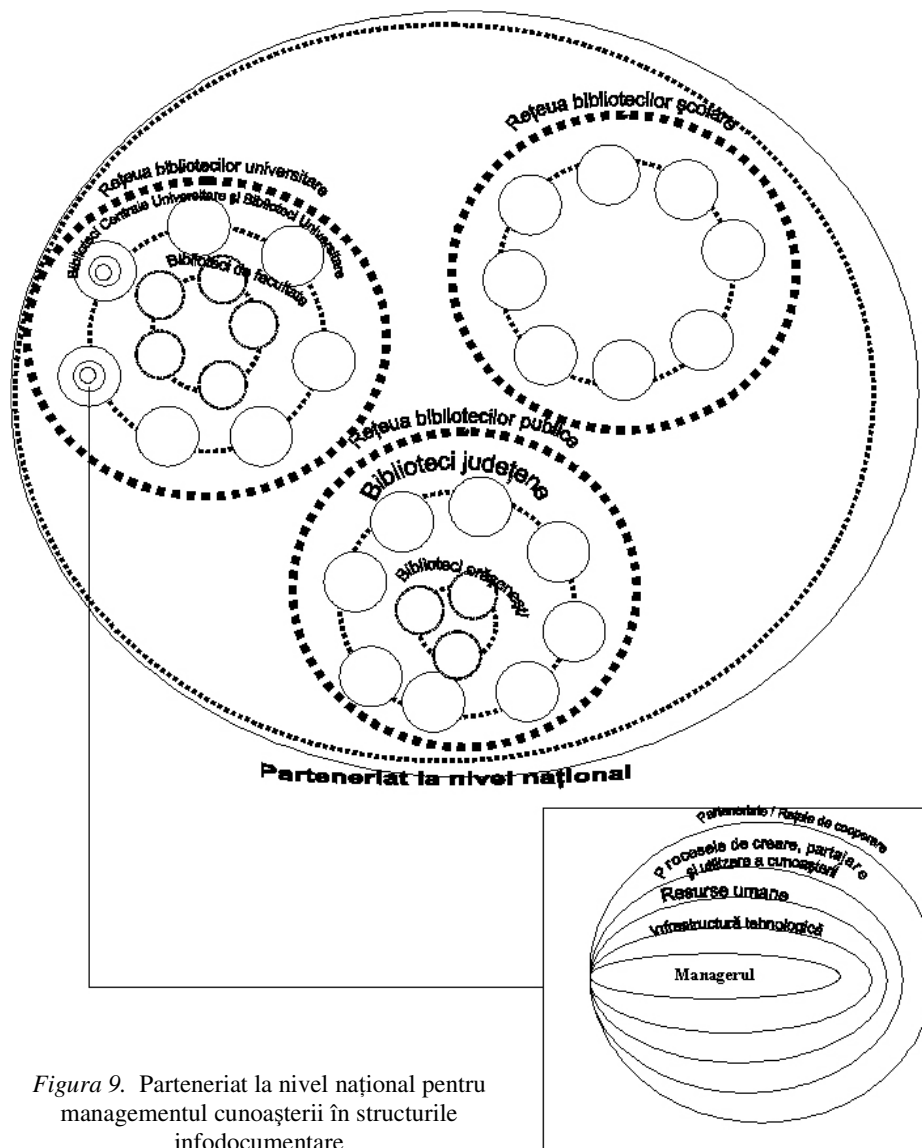


Figura 9. Parteneriat la nivel național pentru managementul cunoașterii în structurile infodocumentare

Modelul de implementare a managementului cunoașterii în structurile infodocumentare permite:

- identificarea celor mai importante procese, produse și servicii realizate de structurile infodocumentare și evaluarea acestora;

- identificarea resurselor de cunoaștere și a abilităților existente în cadrul organizației pentru exploatarea acestor resurse;
- identificarea potențialilor parteneri externi de colaborare etc.

Printre rezultatele principale ale implementării modelului ar trebui să se numere:

- realizarea unei colaborări cât mai extinse în vederea unei utilizări cât mai eficiente și creative a cunoașterii;
- realizarea unei baze de date naționale cu participarea cât mai multor structuri infodocumentare, indiferent de tipul acestora care să permită un acces complet și permanent la stocul de cunoaștere înmagazinat;
- stabilirea de parteneriate la nivel internațional pentru managementul cunoașterii etc.

Rezumând, cele cinci propoziții fundamentale care stau la baza modelului nostru de implementare a managementului cunoașterii în structurile infodocumentare sunt:

- Cunoașterea și expertiza pe care se bazează activități precum organizarea, prezervarea cunoașterii, căutarea, regăsirea, diseminarea informației, realizarea de produse și servicii informaționale cu valoare adăugată, constituie bunurile organizaționale esențiale ale structurilor infodocumentare.
- Managementul resurselor umane (incluzând aici o serie de elemente precum comunicarea, învățarea organizațională, partajarea cunoașterii, comunitățile de practică, cultura organizațională) este un element fundamental pentru procesul de managementul cunoașterii.
- Tehnologia joacă un rol cheie în crearea unei culturi și unei infrastructuri care să stimuleze și să susțină accesul la cunoaștere și partajarea acesteia.
- Rețelele, parteneriatele cu alte organizații publice sau private reprezintă o soluție pentru un acces extins la cunoaștere, pentru o utilizare mai creativă a acesteia, pentru creșterea calității produselor și serviciilor pe care structurile infodocumentare le pun la dispoziția utilizatorilor.
- Crearea unui post de manager al cunoașterii de tipul CKO sporește considerabil șansele de reușită ale implementării acestei noi funcții în structurile infodocumentare.

Figura 10 ilustrează modelul strategic pentru managementul cunoașterii în structurile infodocumentare.

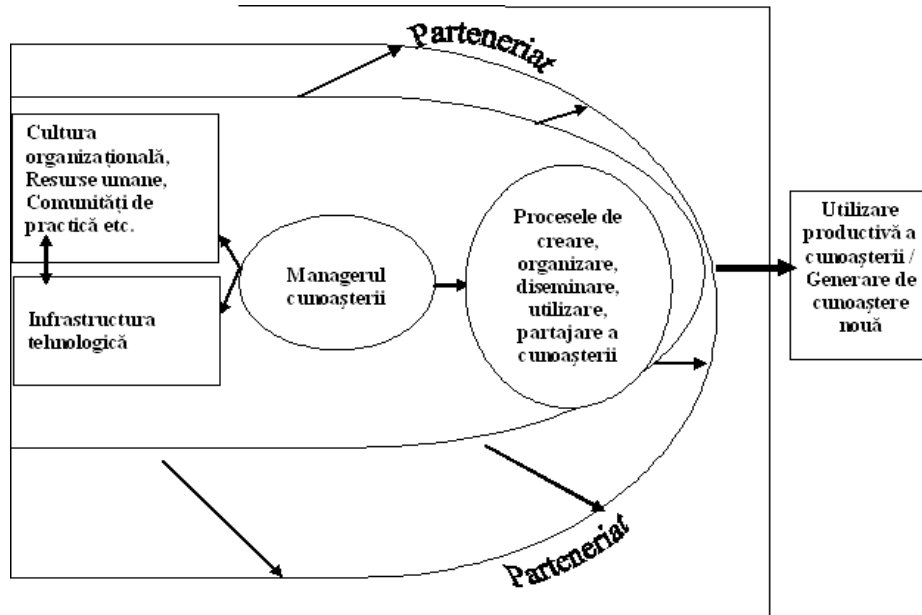


Figura 10. Model strategic pentru managementul cunoașterii în structurile infodocumentare

Implementarea managementului cunoașterii în structurile infodocumentare va conduce la sporirea abilităților acestor organizații de a învăța, de a identifica și utiliza cunoașterea din surse interne și externe în procesele și activitățile pe care le desfășoară. De asemenea, va conduce la generarea de cunoaștere nouă, la dezvoltarea de noi proceduri și practici pentru optimizarea partajării și integrării cunoașterii în organizații. Un program de managementul cunoașterii adaptat condițiilor specifice din structurile infodocumentare, odată pus în practică, poate determina reducerea costurilor, sporirea veniturilor, creșterea eficienței personalului, îmbunătățirea activităților, produselor și serviciilor oferite utilizatorilor, pe scurt îmbunătățirea performanțelor structurilor infodocumentare și o poziție sigură a acestora pe piața cunoașterii.

## Referințe bibliografice

- LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. (eds.) *Knowledge and Communities*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000.
- LITTLE, Stephen; QUINTAS, Paul and RAY, Tim. (eds.) *Managing Knowledge. An Essential Reader*. London: The Open University and Sage Publications, 2002.
- PORUMBEANU, Octavia-Luciana. *Managementul cunoașterii și structurile infodocumentare*. București: Editura Universității din București, 2006.
- SANCHEZ, Ron. *Knowledge Management and Organizational Competence*. New York: Oxford University Press, 2001.