Model strategic pentru implementarea managementului cunoaşterii în structurile infodocumentare

Dr. Octavia-Luciana Porumbeanu
Catedra de Ştiinţele Informării şi Documentării,
Facultatea de Litere, Universitatea din Bucureşti
E-mail: octavialuciana@yahoo.com

Dr. Octavia-Luciana Porumbeanu este lector la Catedra de Ştiinţele Informării şi Documentării de la Facultatea de Litere a Universităţii din Bucureşti. Predă cursuri de managementul cunoaşterii, servicii de referinţe, utilizatorii de informaţii şi documentare. Interesele sale actuale de cercetare sunt generarea cunoaşterii la nivelul organizaţiilor, serviciile de referinţe, activităţile şi comportamentul utilizatorilor în procesul de căutare a informaţiei.

Rezumat

În majoritatea domeniilor de activitate se poate constata tendinţa deplasării spre organizaţii bazate pe cunoaştere, spre organizaţii flexibile care încurajează inovarea şi schimbarea. În acest context, managementul cunoaşterii a devenit un proces fundamental pentru toate tipurile de organizări ale societăţii. Structurile infodocumentare constituie o parte integrantă a sistemului cunoaşterii, aceste organizaţii constituind una din formele care contribuie la dezvoltarea cunoaşterii. Articolul prezintă un model strategic de implementare a managementului cunoaşterii în structurile infodocumentare, conceput pe baza rezultatelor cercetărilor teoretice şi aplicaţiilor practice ale acestui proces în organizaţii din diferite ţări şi domenii de activitate şi 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 funcţiei de management al cunoaşterii în organizaţiile transferului de informaţii.

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

Într-o economie globalizată, în schimbare rapidă, pentru a supravieţui climatului concurenţial şi a fi actori importanţi pe piaţa cunoaşterii, structurile infodocumentare trebuie să-şi reformeze în mod

BDD-A27084 © 2009 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 17:00:07 UTC)

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

La nivelul structurilor infodocumentare, identificarea şi dezvoltarea unor modalități mai bune de a administra şi valorifica bunurile de cunoaştere pot conduce la creşterea 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 şi serviciilor pe care le realizează, de publicul sau clienții lor şi 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 şi aplicațiilor practice ale managementului cunoaşterii în organizații din diferite țări şi domenii de activitate, şi 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 şi condițiilor existente în structurile lor. Modelul ar trebui să aibă la bază o analiză profundă a organizației şi a relațiilor din interiorul său, ca şi a celor cu mediul extern.

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

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

BDD-A27084 © 2009 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 17:00:07 UTC)

tuţionale, dar şi a personalului şi a pregătirii pe care specialiştii din domeniul informării o au. Cunoaşterea organizaţiei, atât cea întipărită în practicile şi procedurile uzuale, cât şi cea deţinută de specialiştii din structurile infodocumentare, este dificil de imitat, unică şi poate fi transformată în beneficii strategice pe termen lung.

Aşadar, propoziţia fundamentală de la care pleacă modelul nostru este că în societatea contemporană, competenţele esenţiale, bazate pe cunoaştere, care stau la baza celor câteva activităţi pe care structurile infodocumentare le îndeplinesc cel mai bine, sunt bunurile lor organizaţionale cheie. Realizarea de produse şi servicii unice sau realizarea lor la un cost mai mic decât competitorii se bazează pe cunoaşterea superioară a acestor procese. În cazul structurilor infodocumentare este vorba de activităţi precum organizarea cunoaşterii, prezervarea acesteia, căutarea şi regăsirea informaţiei, diseminarea informaţiei, realizarea de produse informaţionale cu valoare adăugată. A şti cum să desfăşori aceste activităţi efectiv şi eficient, în modalităţi pe care alte organizaţii nu le pot copia este o sursă primară de valoare care nu poate fi achiziţionată de pe pieţe externe. În primul rând, structurile infodocumentare ar trebui, deci, să identifice şi să se concentreze asupra acelor câteva procese care se desfăşoară cel mai bine în cadrul lor, dezvoltându-le şi îmbunătăţindu-le permanent. Printr-o varietate de mecanisme de învăţare organizaţională, structurile infodocumentare pot crea, colecta, utiliza cunoaşterea necesară în procesele respective. Pe baza acestei cunoaşteri, pot dezvolta noi proceduri de operare şi le pot îmbunătăţi pe cele existente. Învăţarea organizaţională este o condiţie esenţială şi ea trebuie stimulată şi îmbunătăţită în mod continuu.

Ajungem astfel la al doilea element fundamental în cadrul modelului nostru şi anume oamenii, resursele umane, cultura organizaţională. Fără dezvoltarea unei culturi colective deschise pentru schimbare, în care învăţarea, creativitatea şi calitatea sunt apreciate şi căutate, în care dobândirea de noi abilităţi şi cunoştinţe este un proces permanent, fără investiţii în capitalul uman, în perfecţionarea profesională a angajaţilor, şansele de succes în acţiunea de implementare a managementului cunoaşterii sunt aproape inexistente în orice tip de organizaţii, inclusiv în cele infodocumentare. Dezvoltarea unei strategii de comunicare mai bune, crearea unui context coerent pentru sistemele şi oamenii din organizaţie sunt paşi care trebuie neapărat parcurşi. Existenţa unei culturi unitare va diminua barierele de comunicare şi va duce la o cooperare mai strânsă în interiorul organizaţiei. Trebuie, aşadar, creat un cadru ale cărui componente (viziune, strategie, valori etc.) recunosc beneficiile care derivă din sprijinirea învăţării organizaţionale, a partajării cunoaşterii. Trebuie încurajate comunităţile de practică (o sursă importantă de expertiză pentru organizaţie), comunicarea, cultura echipelor

BDD-A27084 © 2009 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 17:00:07 UTC)

(schimbul de idei, de informaţii duce la crearea de valoare adăugată). Pentru o eficienţă crescută în managementul cunoaşterii poate fi creat un forum de discuţii online care, cu siguranţă, va duce la îmbunătăţirea proceselor de învăţare organizaţională, a partajării cunoaşterii şi expertizei. Managerii trebuie să ia măsuri adecvate pentru ca partajarea cunoaşterii să aibă loc, în sensul instituirii unor schimbări organizaţionale 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 angajaţilor utilizatorii sistemului. Non-utilizatorii ar putea fi penalizaţi, utilizatorii frecvenţi recompensaţi. Procedurile interne ar putea fi, de asemenea, schimbate pentru a se asigura o captare şi utilizare imediată a informaţiei în timpul diverselor proiecte desfăşurate de organizaţie. Trebuie instituit un sistem de evaluări periodice şi de recompense pentru a încuraja oamenii să contribuie cu propria cunoaştere şi să utilizeze cunoştinţele altora.

Acesta este punctul unde intervine cel de-al treilea element fundamental al modelului nostru şi anume tehnologia care poate sprijini masiv procesul de managementul cunoaşterii prin îmbunătăţirea modalităţilor de învăţare organizaţională şi de partajare a cunoaşterii. Tehnologia joacă un rol cheie în crearea unei culturi şi unei infrastructuri care să stimuleze şi să permită accesul la cunoaşterea şi expertiza existentă în organizaţie.

Sistemele de managementul cunoaşterii bazate pe noile tehnologii pot colecta cunoaşterea şi experienţa relevantă din organizaţie şi o pot face disponibilă oriunde şi oricând, sprijinind astfel procesele care se desfăşoară şi deciziile care se iau în cadrul structurii infodocumentare. Pot, de asemenea, conecta aceste instituţii la surse externe de cunoaştere. Sistemele de managementul cunoaşterii susţin procesele de identificare şi codificare, partajare şi distribuire a cunoaşterii, ca şi procesele de creare de cunoaştere nouă şi de integrare a acesteia în organizaţie. Aplicaţiile de managementul cunoaşterii oferă sprijin structurilor infodocumentare în realizarea hărţilor cunoaşterii, în crearea unor registre ale cunoaşterii colective a angajaţilor, cu indicarea zonelor speciale de expertiză ale acestora. De asemenea, oferă sprijin în identificarea şi partajarea celor mai bune practici, în codificarea cunoaşterii experţilor astfel încât aceasta să poată fi întipărită în sistemele de informare şi utilizată de alţi membri ai organizaţiei.

Sistemele de informare pot promova învăţarea organizaţională. Cu ajutorul acestor sisteme, cunoaşterea poate fi prezervată în memoria organizaţională pentru instruirea viitorilor angajaţi şi pentru a-i ajuta în luarea deciziilor. Oamenii pot fi direcţionaţi spre zone speciale de expertiză, pot intra în legătură cu cei ce deţin cunoaştere şi pot identifica uşor experţi, iar cunoaşterea tacită poate fi partajată.

BDD-A27084 © 2009 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 17:00:07 UTC)

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

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

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

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

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

Proiectarea, implementarea şi managementul programelor de parteneriat cu alte organizații, publice sau private, sunt acțiuni necesare pentru a stimula cercetarea, inovarea, generarea de cunoaştere nouă. Structurile infodocumentare trebuie să fie în mod permanent în căutarea de noi oportunități de colaborare. Trebuie să identifice, să dezvolte şi să utilizeze cele mai bune practici în cooperarea ştiințifică, să valorifice potențialul tehnologiilor informației şi comunicațiilor de a contribui la dezvoltarea strategiilor şi activităților desfăşurate 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 desfăşurate de structurile infodocumentare, a produselor şi serviciilor pe care acestea le furnizează utilizatorilor.

Prin intermediul parteneriatelor, rețelelor, structurile infodocumentare vor deține mai multe bunuri de cunoaştere şi, deşi sunt posibile multe dificultăți în partajarea acestor bunuri, tehnologiile informației şi comunicațiilor pot oferi soluții pentru depăşirea acestor dificultăți.

BDD-A27084 © 2009 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 17:00:07 UTC)

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

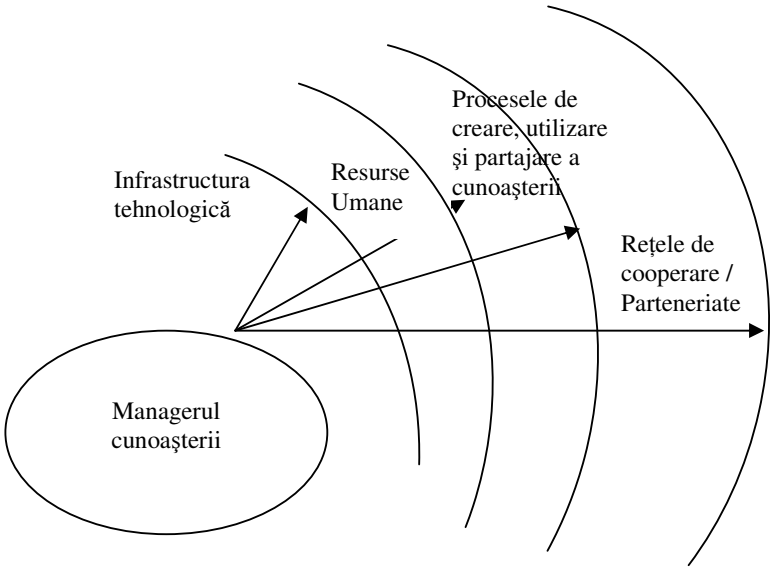


Figura 1. Rolul de coordonator al managerului cunoaşterii

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

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

BDD-A27084 © 2009 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 17:00:07 UTC)

Principiile care stau la baza modelului sunt:
- principiul cooperării,
- principiul partajării cunoaşterii,
- principiul interconectării,
- principiul sistemismului.

Modelul cuprinde următoarele etape:
- Analiza internă a organizației:
  - analiza principalelor activități desfăşurate în cadrul organizației;
  - analiza rezultatelor acestor activități;
  - analiză la nivelul managementului resurselor umane;
  - analiza relațiilor interne;
  - analiza infrastructurii tehnologice etc.
- Identificarea celor mai bune şi celor mai solicitate produse şi servicii realizate la nivelul organizației.
- Identificarea resurselor de cunoaştere internă care stau la baza realizării acestor produse şi servicii.
- Identificarea abilităților unice care se găsesc în interiorul organizației şi care sunt necesare pentru realizarea produselor şi serviciilor oferite utilizatorilor.
- Dezvoltarea şi îmbunătățirea acestor abilități şi cunoştințe prin procesul de învățare organizațională.
- Dezvoltarea unei culturi organizaționale deschise pentru:
  - schimbare;
  - învățare;
  - partajare a cunoaşterii;
  - cooperare;
  - lucru în echipă etc.
- Dezvoltarea unei strategii de comunicare mai bune la nivelul organizației.
- Identificarea şi implementarea acelor tehnologii care pot facilita:
  - fluxul informației;
  - învățarea organizațională;
  - partajarea cunoaşterii;
  - consolidarea unei culturi organizaționale deschise;
  - interconectarea cu alte organizații;
  - identificarea, colectarea, codificarea, distribuirea şi integrarea cunoaşterii la nivelul organizației;
  - crearea hărților şi registrelor cunoaşterii 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:

BDD-A27084 © 2009 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 17:00:07 UTC)

– utilizării productive a cunoaşterii;
– generării de cunoştinţe noi;
– dezvoltării de instrumente de comunicare şi învăţare avansate;
– dezvoltării celor mai bune practici de cooperare etc.

- Crearea unui post de manager al cunoaşterii pentru o acţiune unică la nivelul organizaţiei în privinţa:
  - coordonării strategiei cunoaşterii;
  - coordonării relaţiilor de parteneriat cu alte organizaţii etc.

Aceste etape sunt reprezentate schematic în Figura 2.

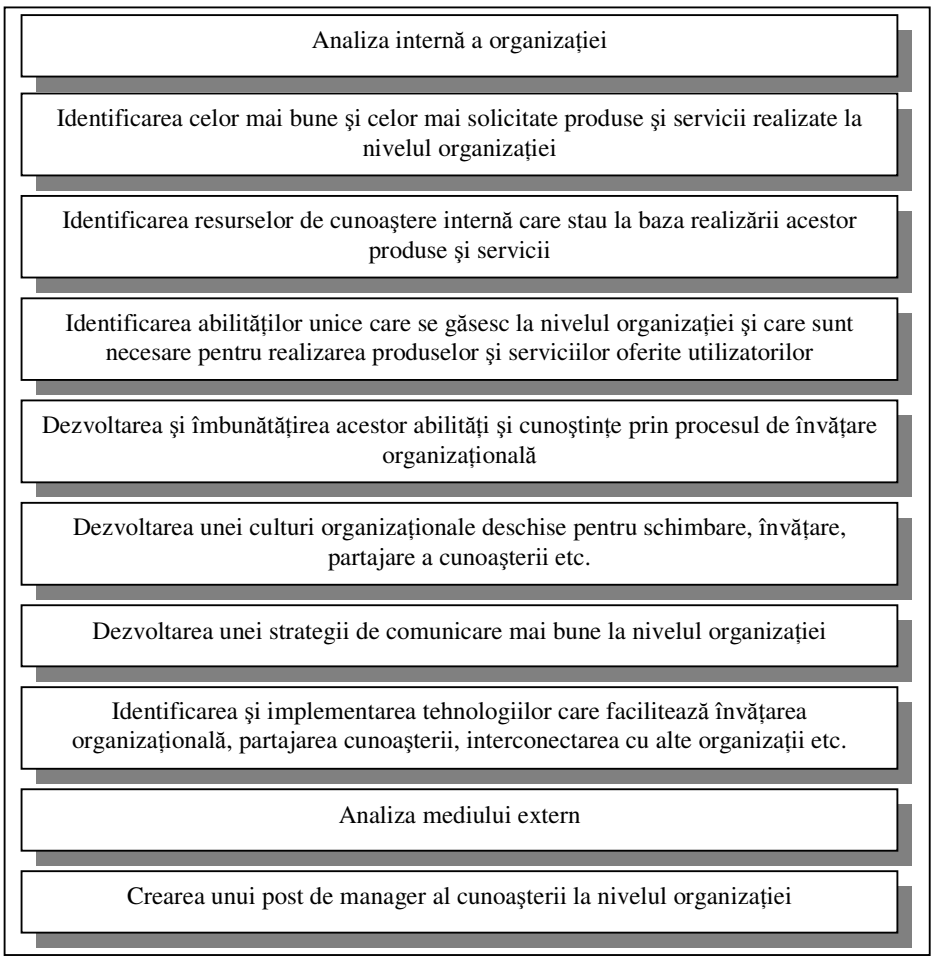


Figura 2. Etape în implementarea managementului cunoaşterii la nivelul structurilor infodocumentare

BDD-A27084 © 2009 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 17:00:07 UTC)

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

Modelul presupune şi o serie de relaţii care vor trebui stabilite la nivelul structurii infodocumentare, dar şi la nivelul parteneriatelor stabilite cu alte organizaţii. Relaţiile în cadrul parteneriatelor pot fi la nivel de manageri ai cunoaşterii pentru o coordonare şi o funcţionare eficientă a colaborării în cadrul acordurilor încheiate sau direct între specialiştii din structurile infodocumentare care pot colabora în diversele activităţi pe care le desfăşoară. Aceste relaţii sunt reprezentate schematic în Figura 3.

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

Modalităţile de acţiune trebuie decise la nivel de organizaţie de către fiecare manager în parte, deoarece în fiecare instituţie există un mediu specific, caracteristicile culturii organizaţionale nefiind aceleaşi în toate structurile. Fiecare organizaţie în ansamblu va reacţiona într-un mod specific, diferit de alte structuri, chiar dacă sunt de acelaşi tip. De exemplu, în privinţa operării de schimbări la nivelul culturii organizaţionale, în fiecare structură infodocumentară trebuie identificate cele mai bune modalităţi de a motiva oamenii să partajeze şi utilizeze cunoaşterea.

BDD-A27084 © 2009 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 17:00:07 UTC)

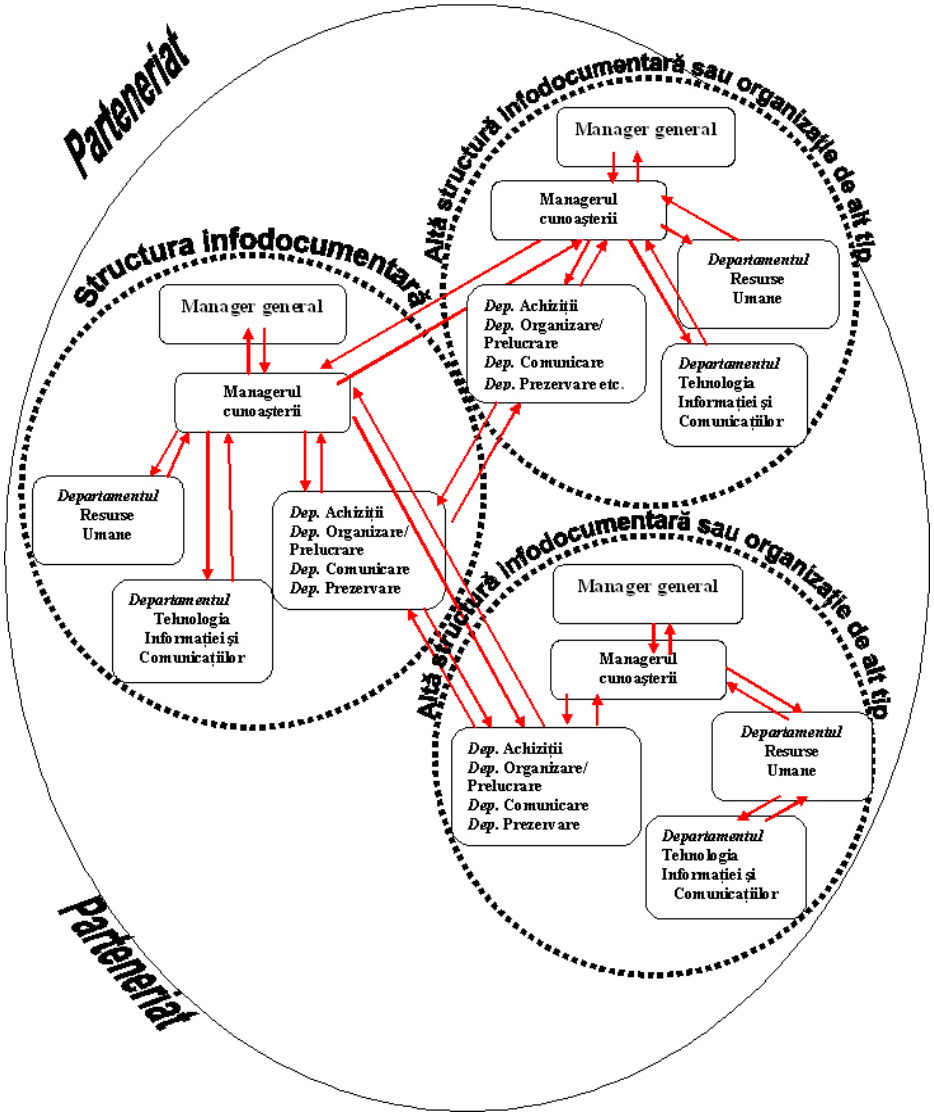


Figura 3. Relații stabilite la nivelul structurii infodocumentare şi la nivel de parteneriat

Consecințele implementării unui proiect de management al cunoaşterii 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

BDD-A27084 © 2009 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 17:00:07 UTC)

organizații diferite, nu se vor obține aceleaşi 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 şi cele mai utile practici şi acestea vor fi stocate urmărindu-se câteva puncte cum ar fi: descrierea practicii şi 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 specialiştii din structurile infodocumentare sau din cadrul parteneriatului, baza de date poate fi extinsă prin includerea mai multor înregistrări. (Figura 4)

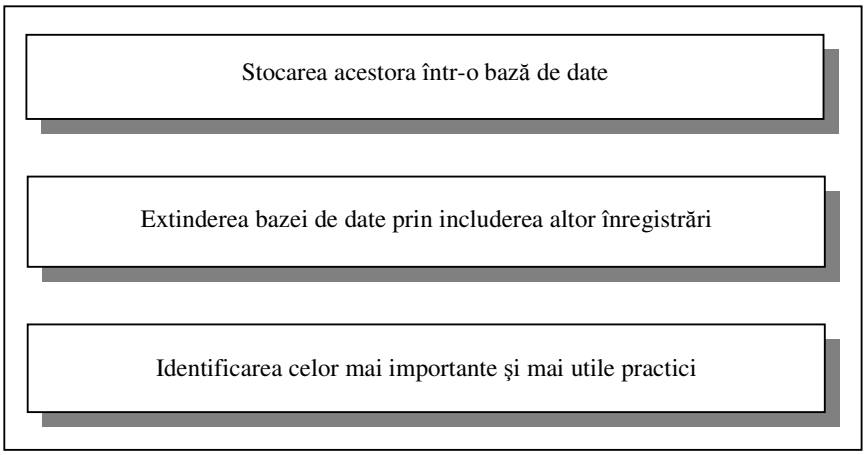


Figura 4. Etapele creării unei baze de date a celor mai bune practici

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

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

BDD-A27084 © 2009 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 17:00:07 UTC)

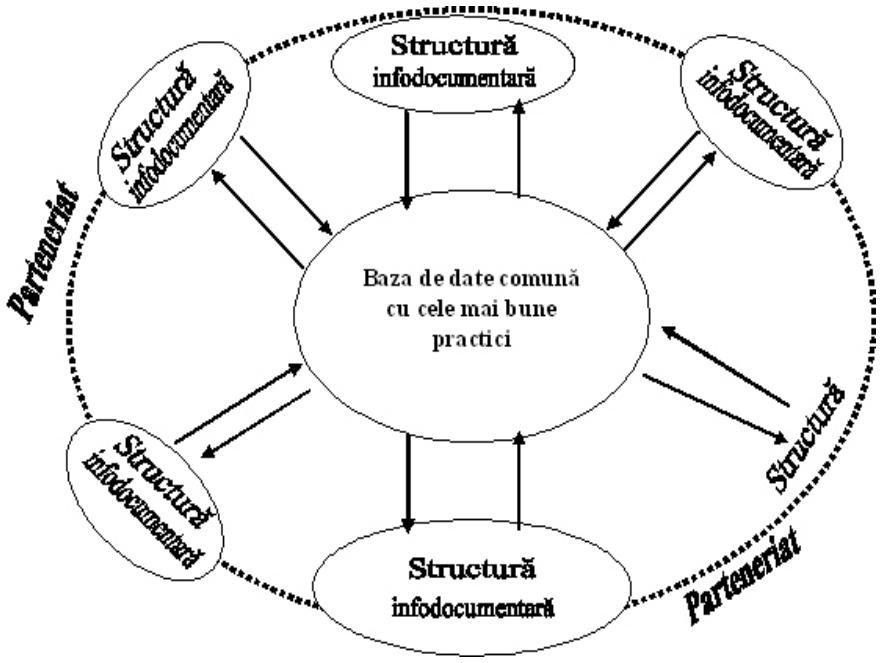


Figura 5. Bază de date comună a celor mai bune practici la nivel de parteneriat

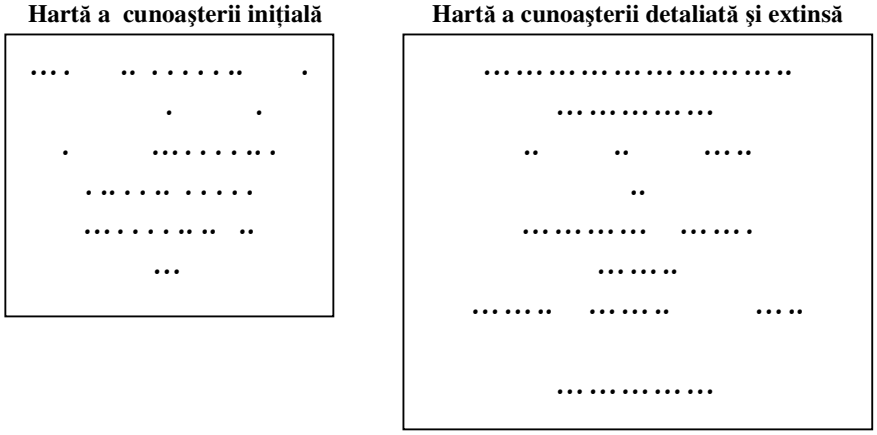


Figura 6. Crearea şi extinderea unei hărţi a cunoaşterii

Specialiştii din structura infodocumentară în calitate de utilizatori îşi formulează cererea (precizează subiectul de interes), iar un program special conceput prelucrează această cerere şi o direcţionează spre punctul de pe

BDD-A27084 © 2009 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 17:00:07 UTC)

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

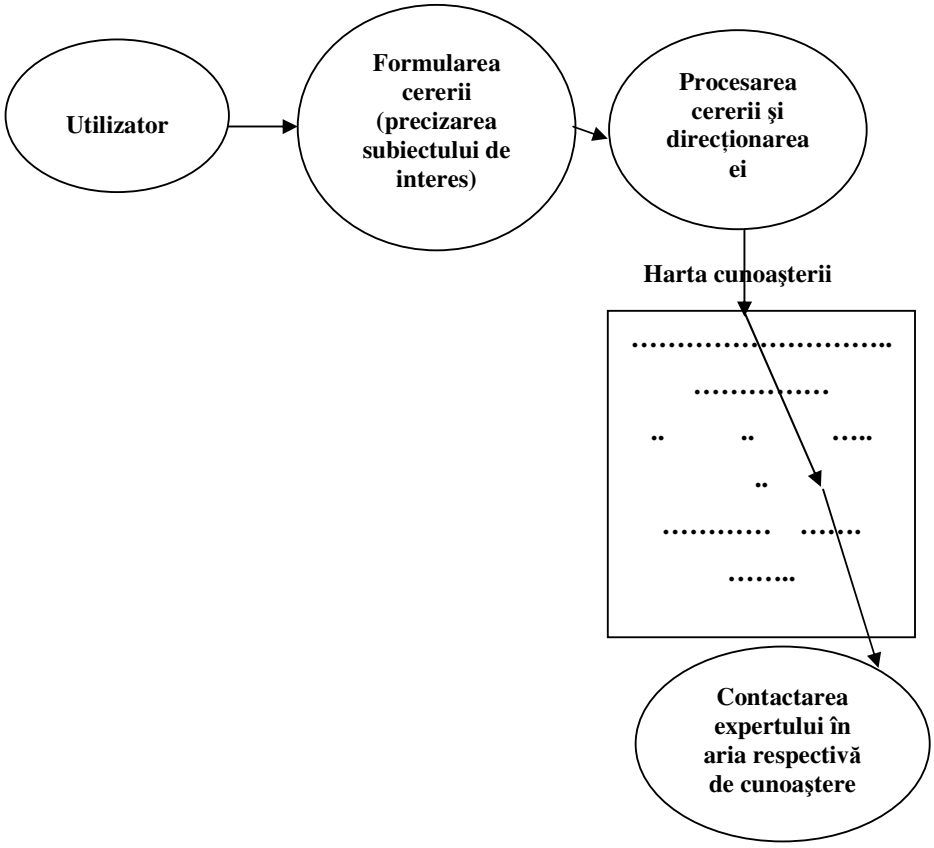


Figura 7. Accesarea şi utilizarea unei hărţi a cunoaşterii

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

În cazul bibliotecilor pot fi stabilite pe structura reţelelor existente deja la nivel public, şcolar şi universitar parteneriate pentru managementul cunoaşterii prin interconectarea tuturor acestor instituţii, iar apoi ar putea fi construit un parteneriat la nivel naţional prin participarea acestor reţele de structuri, dar şi a altora. Se poate merge nu

BDD-A27084 © 2009 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 17:00:07 UTC)

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

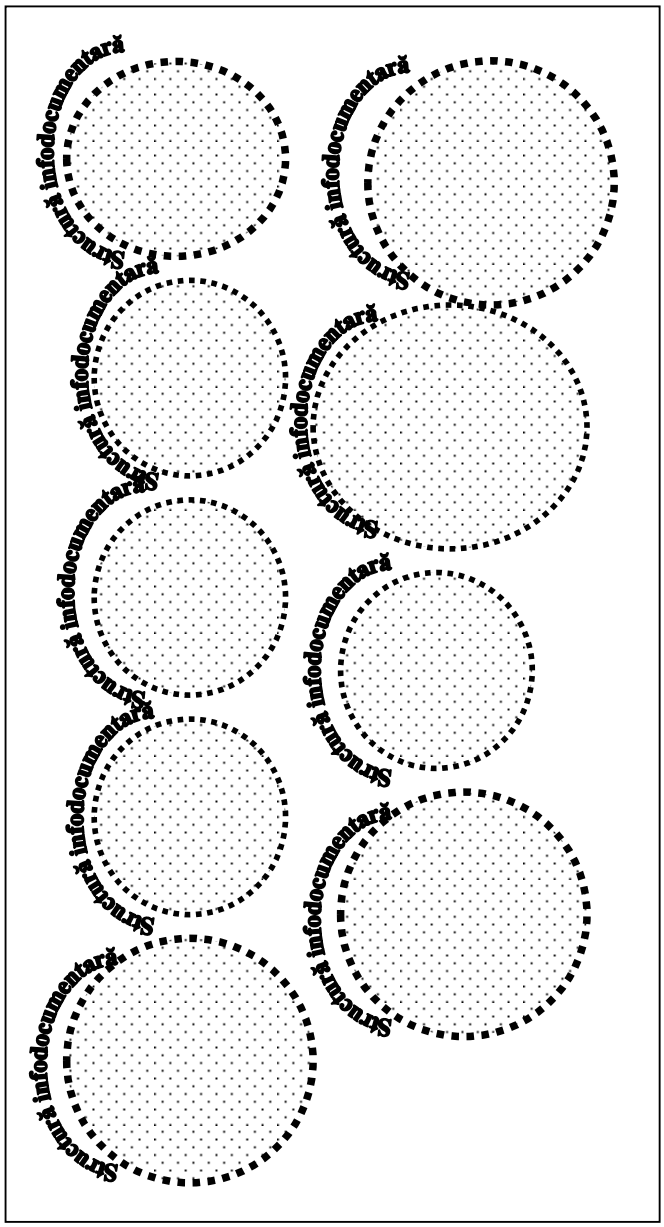


Figura 8. Hartă a cunoaşterii la nivel de parteneriat

BDD-A27084 © 2009 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 17:00:07 UTC)

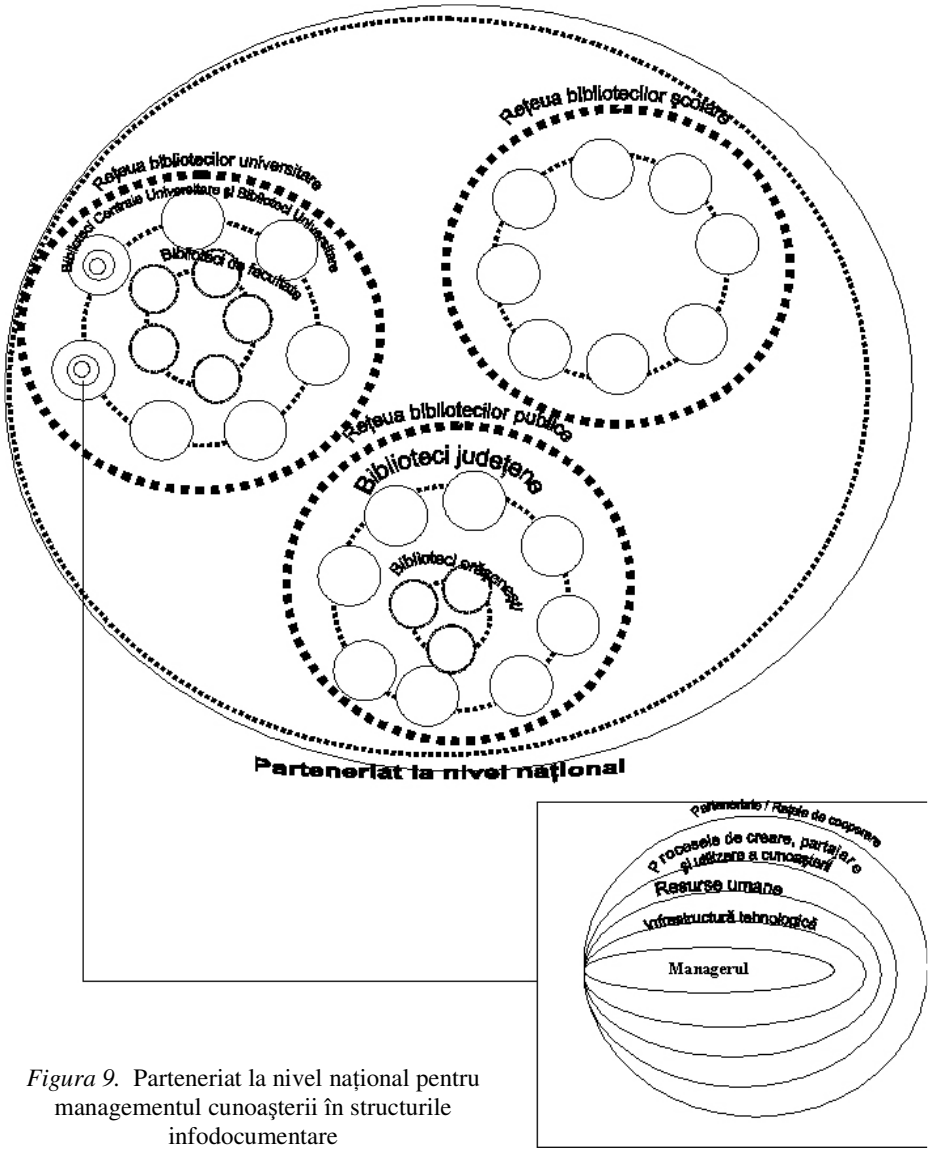


Figura 9. Parteneriat la nivel național pentru managementul cunoașterii în structurile infodocumentare

Modelul de implementare a managementului cunoaşterii în structurile infodocumentare permite:

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

BDD-A27084 © 2009 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 17:00:07 UTC)

- identificarea resurselor de cunoaştere şi a abilităţilor existente în cadrul organizaţiei pentru exploatarea acestor resurse;
- identificarea potenţialilor 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 şi creative a cunoaşterii;
- realizarea unei baze de date naţionale cu participarea cât mai multor structuri infodocumentare, indiferent de tipul acestora care să permită un acces complet şi permanent la stocul de cunoaştere înmagazinat;
- stabilirea de parteneriate la nivel internaţional pentru managementul cunoaşterii etc.

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

- Cunoaşterea şi expertiza pe care se bazează activităţi precum organizarea, prezervarea cunoaşterii, căutarea, regăsirea, diseminarea informaţiei, realizarea de produse şi servicii informaţionale cu valoare adăugată, constituie bunurile organizaţionale esenţiale ale structurilor infodocumentare.
- Managementul resurselor umane (incluzând aici o serie de elemente precum comunicarea, învăţarea organizaţională, partajarea cunoaşterii, comunităţile de practică, cultura organizaţională) este un element fundamental pentru procesul de managementul cunoaşterii.
- Tehnologia joacă un rol cheie în crearea unei culturi şi unei infrastructuri care să stimuleze şi să susţină accesul la cunoaştere şi partajarea acesteia.
- Reţelele, parteneriatele cu alte organizaţii publice sau private reprezintă o soluţie pentru un acces extins la cunoaştere, pentru o utilizare mai creativă a acesteia, pentru creşterea calităţii produselor şi serviciilor pe care structurile infodocumentare le pun la dispoziţia utilizatorilor.
- Crearea unui post de manager al cunoaşterii de tipul CKO sporeşte considerabil şansele de reuşită ale implementării acestei noi funcţii în structurile infodocumentare.

BDD-A27084 © 2009 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 17:00:07 UTC)

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

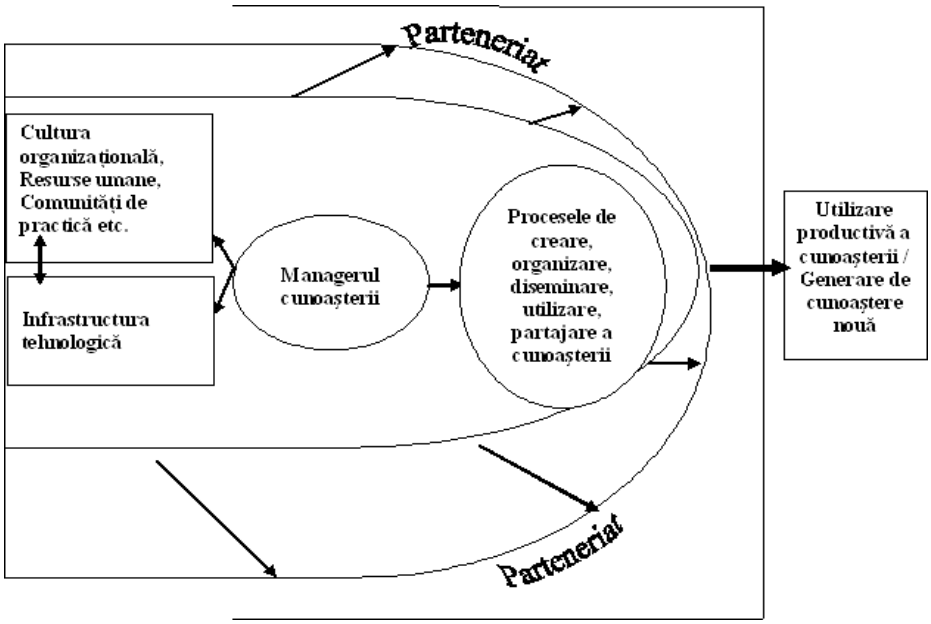


Figura 10. Model strategic pentru managementul cunoaşterii în structurile infodocumentare

Implementarea managementului cunoaşterii în structurile infodocumentare va conduce la sporirea abilităţilor acestor organizaţii de a învăţa, de a identifica şi utiliza cunoaşterea din surse interne şi externe în procesele şi activităţile pe care le desfăşoară. De asemenea, va conduce la generarea de cunoaştere nouă, la dezvoltarea de noi proceduri şi practici pentru optimizarea partajării şi integrării cunoaşterii în organizaţii. Un program de managementul cunoaşterii adaptat condiţiilor specifice din structurile infodocumentare, odată pus în practică, poate determina reducerea costurilor, sporirea veniturilor, creşterea eficienţei personalului, îmbunătăţirea activităţilor, produselor şi serviciilor oferite utilizatorilor, pe scurt îmbunătăţirea performanţelor structurilor infodocumentare şi o poziţie sigură a acestora pe piaţa cunoaşterii.

BDD-A27084 © 2009 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 17:00:07 UTC)

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 cunoaşterii şi structurile infodocumentare.* Bucureşti: Editura Universității din Bucureşti, 2006.

SANCHEZ, Ron. *Knowledge Management and Organizational Competence.* New York: Oxford Univeristy Press, 2001.

BDD-A27084 © 2009 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-16 17:00:07 UTC)