

**STRATEGII PENTRU IMPLEMENTAREA MANAGEMENTULUI
CUNOȘTINȚELOR ÎN COMPANIILE ROMÂNEȘTI**

**STRATEGIES FOR IMPLEMENTING KNOWLEDGE
MANAGEMENT IN ROMANIAN COMPANIES**

Prof. univ. dr. dr. H.C. Constantin BRĂȚIANU
Asistent univ. drd. Ivona ORZEA
Academia de Studii Economice București
Facultatea de Administrarea Afacerilor

Abstract

The purpose of this paper is to present the main ideas of the knowledge management, and of its role in improving the company's performance. Knowledge management is strongly related to the organizational culture and its leadership. That means, that implementing knowledge management requires a new type of organizational culture and a visionary leadership. In order to increase the Romanian companies competitiveness it is important to implement and develop knowledge management, and to change their organizational culture.

Keywords: knowledge, knowledge management, leadership, organizational culture

1. Introducere

Managementul cunoștințelor a devenit un subiect din ce în ce mai prezent în lumea de afaceri deși valoarea sa a fost recunoscută de mult timp de către managerii și experții în domeniu (Drucker, P., 1993; 2001). Companiile industriale au dus un proces continuu de transformare în companii bazate pe cunoștințe, și muncitorii în muncitori “knowledge”. Managementul cunoștințelor se bazează pe procese de management, creare, achiziție, transformare, transferare, și procese educaționale. Constă de asemenea în schimbarea culturii organizaționale și a leadership-ului, în motivarea angajaților, clienților loiali și în sistemele și procesele care facilitează toate acestea.

2. Cunoștințele tacite și cunoștințele explicite

Pentru a înțelege mai bine în ce constă managementul cunoștințelor este esențial să arătăm ceea ce înseamnă cunoștințele, datele și informația. La început am avut date prea puține. Am cerut mai multe și am primit mai mult decât puteam duce ceea ce a condus la apariția informațiilor, însă ceea ce căutam noi de fapt erau cunoștințele. Datele, informațiile, și cunoștințele sunt trei concepte care există de o lungă

1. Introduction

Knowledge management has emerged as an important topic nowadays even if its value has been long acknowledged by managers and experts in this field (Drucker, P., 1993; 2001). Industrial companies transformed more and more into knowledge companies, and industrial workers into knowledge workers. Knowledge management is about managing creation, acquisition, storing, retrieving, transforming, transferring, sharing, teaching and learning processes. It is about changing corporate culture and about visionary leadership, motivated staff, loyal customers and the systems and processes that facilitate these things.

2. Tacit and explicit knowledge

In order to understand what knowledge management means it is important to show what knowledge means, as well as data and information. Data, at first we had too little. We asked for more and we got it. Now we have more than we want. Data led to information, but what we were looking for in the first place was knowledge. Data, information, and knowledge are three concepts that have been there for a long period of time. Even though they are three distinct entities, literature does not

perioadă de timp. Deși acestea sunt trei concepte diferite, literatura de specialitate nu le percepe ca atare și mai degrabă transformându-se întotdeauna unele în altele.

Cunoștințele pot fi definite precum condiția de a ști ceva, aceste cunoștințe fiind acumulate prin experiență sau prin asociație. Cunoștințele sunt mai bogate în substanță decât informațiile, sunt de fapt informații ce pot fi folosite. Cunoștințele pot ajuta la luarea de decizii, se pot face predicții folosind cunoștințele, pe când informațiile furnizează doar faptele. Cunoștințele pot fi obținute prin procesarea informațiilor, iar informațiile pot fi obținute prin procesarea datelor într-un anumit domeniu (Davenport, T. H., Prusak, L., 1998; Debowski, S., 2006).

Marea majoritate a oamenilor crede că cunoștințele pot fi identificate ușor în momentul în care sunt întâlnite, dar ceea ce oamenii nu știu este faptul că sunt două tipuri de cunoștințe: *cunoștințele explicite* și *cunoștințele tacite*. Esența creării de cunoștințe constă în a face diferența dintre cele două concepte (Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995).

Cunoștințele tacite sunt personale, contextuale, tocmai de aceea sunt dificil de înregistrat; ele sunt stocate în mințile oamenilor. Acest tip de cunoștințe sunt acumulate în cea mai mare măsură prin experiență; pot fi

see them as such but always transforming from one to another.

Knowledge is defined as the fact or condition of knowing something with familiarity gained through experience or association. Knowledge is deeper, richer than information, is actionable information. In order to create a differentiation from information knowledge must be seen as information and its context stored. Knowledge can help one make decisions, predictions while information simply provides the facts. Knowledge can be obtained by processing information, and information can be obtained by processing data in a given field of meanings (Davenport, T. H., Prusak, L., 1998; Debowski, S., 2006).

Most of the people believe that knowledge can be easily recognized when encountered but what people do not know is that in fact there are two types of knowledge: *explicit knowledge* and *tacit knowledge*. The essence of knowledge creation is believed to come down to the distinction between the two concepts (Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995).

Tacit knowledge is personal, context-specific knowledge that is difficult to record, articulate; it is stored in the heads of the people. The tacit knowledge is mainly acquired through a process of trial and error

înțelese și simțite, însă sunt dificil de exprimat.

Cunoștințele explicite sunt acele cunoștințe ce sunt ușor de codificat și transmis mai departe într-un limbaj sistematic sau formal, (Tiwana, A., 1999). Ideea că cunoștințele pot fi manageriate a câștigat din ce în ce mai mult teren în ultimii ani. Așa cum am menționat și mai devreme, cunoștințele sunt create în mintea umană. Prin consecință, o tranzacție de la cunoștințele de la nivel individual la cunoștințele la nivel organizațional trebuie efectuată. Acest proces poate fi descris ca o spirală, precum este descris de Nonaka, I. și Takeuchi, H. (1995):

- *socializare* (tacit - tacit): cunoștințele tacite sunt împărtășite între indivizi ceea ce duce la crearea de noi cunoștințe;

- *externalizare* (tacit - explicit): cunoștințele tacite sunt transformate în cunoștințe explicite prin crearea de concepte;

- *combinare* (explicit - explicit): conceptul creat este justificat printr-o combinație de cunoștințe deja existente;

- *internalizare* (explicit - implicit): noile cunoștințe externe sunt împărtășite în interiorul organizației. Oamenii creează cunoștințe tacite din cunoștințele explicite prin internalizare, adăugând astfel aceste cunoștințe în portofoliul lor ceea ce

encountered in practice, it can be felt and understood but it cannot be easily expressed.

Explicit knowledge is that knowledge that can be easily codified and passed on in a systematic or formal language, (Tiwana, A., 1999). As mentioned, knowledge is in a strict sense created only in human minds. Therefore a transition from individual knowledge to organizational knowledge needs to be performed. This process can be described as a spiral according to (Nonaka and Takeuchi 1995):

- *socialization* (tacit - tacit): tacit knowledge is shared among individuals allowing the creation of new knowledge;

- *externalization* (tacit - explicit): tacit knowledge is formed into explicit knowledge by the creation of concepts;

- *combination* (explicit - explicit): the created concept is justified through a combination with existing knowledge, e.g. against the criteria cost, profit margin, etc;

- *internalization* (explicit - implicit): the new external knowledge is shared within the company. People create tacit knowledge from the explicit knowledge by internalization, thus adding this knowledge to their knowledge pool, which can start the spiral up again.

duce la reînceperea spiralei.

3. Managementul cunoștințelor

Este spus adesea că o organizație nu va supraviețui în noua eră a cunoștințelor dacă nu are o strategie pentru a managera aceste cunoștințe și dacă nu adăugă valoare afacerii sale din activele intelectuale, având astfel ca rezultat numeroase cicluri de managementul cunoștințelor. Totuși a devenit din ce în ce mai clar că termenul a fost aplicat unui spectru mare de activități și nu există o definiție clară a ceea ce este de fapt managementul cunoștințelor. În accepțiunea noastră, *managementul cunoștințelor este procesul de a managera cunoștințele organizaționale pentru a crea valoare afacerii și pentru a genera avantaj competitiv.*

Această definiție integrează trei idei de bază:

- 1) managementul cunoștințelor organizaționale;
- 2) creare de valoare afacerii;
- 3) generarea de avantaj competitiv.

Prima idee evidențiază faptul că la nivel organizațional putem vorbi despre cunoștințe organizaționale, ceea ce nu reprezintă suma tuturor cunoștințelor individuale ale angajaților. Cunoștințele organizaționale sunt rezultatul direct al integrării cunoștințelor și inteligenței individuale ale tuturor angajaților. Această

3. Knowledge management

It is often said that an organization will not survive in the modern knowledge era unless it has a strategy for managing and leveraging value from its intellectual assets, and as a result to that many knowledge management lifecycles and strategies have been proposed. However, it has become clear that the term has been applied to a very broad spectrum of activities and there is no widespread agreement on what knowledge management actually is. In our view, *knowledge management is the process of managing organizational knowledge for creating business value and generating competitive advantage.*

This definition integrates three main ideas:

- 1) managing organizational knowledge;
- 2) creating business value;
- 3) generating competitive advantage.

The first idea stress the fact that at the organizational level we can talk about organizational knowledge, which is not just the sum of all individual knowledge coming from all employees. Organizational knowledge is a direct result of integrating each individual knowledge and intelligences from all employees. This is done by the organizational integrators. *An*

integrare este realizată prin integratorii organizaționali. *Un integrator este un element puternic ce este capabil să combine două sau mai multe elemente într-o nouă entitate, bazată pe interdependență și sinergie. Aceste elemente pot avea o natură fizică sau virtuală, și trebuie să posedă capacitatea de a interacționa într-un mod controlat* (Brătianu, C., 2008, p. 237). Proprietatea de interdependență este necesare pentru a combina toate elementele într-un sistem. Proprietatea de sinergie face posibilă generarea unei energii extra. Managementul cunoștințelor este integrat în managementul operațional și în managementul strategic. La nivel operațional, managementul cunoștințelor contribuie la crearea valorii adăugate pentru consumatori printr-o participare crescută a activelor intangibile în produsele și serviciile finale. La nivel strategic, managementul cunoștințelor contribuie la realizarea avantajului competitiv (Brătianu, C., 2006; Brătianu, C., Bălănescu, G.V., 2008). Companiile care au făcut deja eforturi de a implementa managementul cunoștințelor au ales diferite strategii în acest sens (Grayson, J., O'Dell, C., 1998):

- *cunoștințele ca un produs*: cunoștințele sunt generate, ambalate și vândute;
- *transfer de cunoștințe și bune practici*: identificarea celor mai bune

integrator is a powerful field of forces capable of combining two or more elements into a new entity, based on interdependence and synergy. These elements may have a physical or virtual nature, and they must possess the capacity of interacting in a controlled way (Brătianu, C., 2008, p. 237). The synergy property makes it possible to generate an extra energy or power from the working system. Knowledge management is integrated into the operational management at the operational level, and into the strategic management at the strategic level. At the operational level, knowledge management contributes at creating business value for consumers by increasing the participation of the intangible assets in the final products and services. At strategic level, knowledge management contributes to the realization of the competitive advantage (Brătianu, C., 2006; Brătianu, C., Bălănescu, G.V., 2008). Companies that have already undertaken efforts towards knowledge management have chosen different strategies for knowledge management (Grayson, J., O'Dell, C., 1998):

- *knowledge as a product*: knowledge is generated, packaged and sold;
- *transfer of knowledge and*

practici și transferarea acestora către alte părți ale companiei;

- *cunoștințe orientate către clienți*: captarea dorințelor, necesităților și preferințelor clienților;

- *responsabilitatea personală pentru cunoștințe*: sprijinirea fiecăruia în identificarea, menținerea și extinderea cunoștințelor sale;

- *managementul activelor intelectuale*: managementul la nivel organizațional al unor active intelectuale patente, tehnici și operațiuni și practice manageriale.

4. Strategii pentru dezvoltarea managementului cunoștințelor

O organizație trebuie să aibă o viziune strategică pentru a se numi o organizație bazată pe cunoștințe. Această viziune strategică trebuie să fie întărită de leadership și comunicată la toate nivelurile în organizație. Pentru a realiza acest lucru, leadership-ul și top managementul trebuie să identifice rolul jucat de cunoștințe în obținerea misiunii organizaționale.

Nevoia de implementare a managementului cunoștințelor a fost rezultatul unei volum crescut de cunoștințe disponibile managementului. Provocarea este de a filtra aceste informații și de a identifica pe acele potrivite deciziilor. Rezultatul unui creații de cunoștințe este un link

best practices: identification of best practices and transfer to other parts of the company;

- *customer - focused knowledge*: capturing customer's needs, preferences.

- *personal responsibility for knowledge*: support every single people in identifying, maintaining and expanding his or her knowledge.

- *intellectual - asset management*: enterprise-level management of specific intellectual assets technologies and operational and management practices.

4. Strategies for knowledge management development

An organization must have a strategic shift of vision to recognize itself as a knowledge organization. The strategic shift in the vision of the organization must be championed by leadership and communicated to all levels in the organization. In order to do that leadership and also top management need to acknowledge the role played in the attainment of the organization's mission by knowledge and learning.

The need for knowledge management strategy resulted due to the increase of the volume of information available to the management. The result of a

permanent între strategia companiei și strategia managementului cunoștințelor. O strategie eficientă nu este doar una tehnică și este, de asemenea, un mix bine balansat de tehnologie, schimbare culturală și sisteme de recompensă.

Cunoștințele duc la implementarea strategiei și strategia duce la implementarea managementului cunoștințelor. Henry Mintzberg, cercetător contemporan, atrage atenția asupra faptului ca unele companii se lasă purtate prea ușor de implementarea strategiei și nu de o viziune strategică. El este de părere că managerii și afacerile, în general, trebuie să capteze ceea ce învață, atât din interior, cât și din piață, să le sintetizeze într-o viziune ce urmează apoi a fi urmată (Tiwana, A., 1999). O strategie eficientă a managementului cunoștințelor începe cu o viziune și o definiție clară a ceea ce constau cunoștințele pentru organizație (Brătianu, C., Bălănescu, G. V., 2008). Acest lucru arată că există diferite opțiuni asupra cărora managementul cunoștințelor se pot baza. În principal pare dezirabil împărtășirea cunoștințelor existente cât mai mult într-o organizație pentru a beneficia de sinergii (Davenport, T. H., Prusak, L., 1998). Într-o țară, de exemplu, împărtășirea cunoștințelor poate duce la creșterea nivelului de transparență ceea ce duce implicit la crearea unei mai bune imagini asupra

successfully directed knowledge creation is a permanent link between the company business strategy and its knowledge management strategy. An effective knowledge management strategy is not only a technological strategy but also a well-balanced mix of technology, cultural change, and reward systems.

Knowledge drives strategy and strategy drives knowledge management. Henry Mintzberg, contemporaneous management thinker, draws a warning on the fact that companies are too easily driven by strategic plans, not strategic visions. He says that managers and businesses need to capture what they learn both from soft insights and from hard market data, and then synthesize that learning into a vision to be pursued (Tiwana, A., 1999). An effective knowledge management strategy begins with a vision and a clear definition of what knowledge is critical to the organization (Brătianu & Bălănescu, 2008). This shows that there are several different options on what knowledge management can focus. It principally seems desirable to share existing knowledge as extensively as possible in an organization to benefit from synergies (Davenport, T. H., Prusak, L., 1998). This is an element that Romania companies should look to improve as fast as possible because

politicilor acelei țări. Acestea sunt elemente pe care companiile românești ar trebui să le ia în considerare pentru a-și îmbunătăți cât mai repede nivelul informațiilor ce ajung la publicul consumator, deoarece acesta este foarte scăzut, ducând la confuzie și critici. Pentru a crește percepția ca organizații care învață, companiile românești trebuie să se orienteze către (Liebowitz, J., 1999):

- o educare continuă a indivizilor și integrarea cunoștințelor în acțiuni;
- generarea eficientă de cunoștințe și împărtășirea lor cu oamenii din interiorul și exteriorul companiei;
- implementarea unui sistem de gândire critică, sistematică ce permite îmbunătățirea procedurilor implementate;
- implementarea unei culturi de învățare continuă, unde ideile noi sunt onorate și recompensate;
- implementare unui spirit de flexibilitate și experimentare incluzând posibilitatea asumării de riscuri pentru a produce inovarea;
- crearea unui mediu orientat către oameni, unde aceștia se pot dezvolta și pot avea o stare de confort.

Înainte de dezvoltării unei strategii este de dorit să se știe ce cunoștințe există deja în companie. Acesta este rezultatul unui audit pe cunoștințe. Într-un audit pe cunoștințe compania

the level of information that reaches the public is very low, creating confusion and disparagement. In order to increase its perception as “learning organizations” Romanian companies must also focus on (Liebowitz, J., 1999):

- continuously learning of individuals and integrating knowledge into routines and actions;
- effective knowledge generation and sharing among the people in and outside the created environment (it may be embodied in products or services);
- critical, systemic thinking allowing the questioning of established procedures;
- a culture of learning, where new ideas are honored and rewarded;
- a spirit of flexibility and experimentation;
- a people-centered environment;

Before developing a strategy it is advisable to acknowledge what knowledge already exists in a company. This is the result of a knowledge management audit. In a knowledge management audit the company must look at all the intangible assets and also knowledge assets that are in the company. They can include processes, communities, and the most important people. The scope of the audit is to document

trebuie să conștientizeze toate activele intangibile și activele bazate pe cunoștințe ce există în interiorul companiei. Acestea pot include proceduri, structuri, comunități, ritualuri și cel mai important oameni. Obiectivul primar al unui audit este de a documenta existența lor, stadiul lor actual și evaluarea în unități monetare a valorii acestora. În acest caz compania poate să investească în acele arii cu cel mai mare potențial de creștere. Procesul de auditare nu este unul singular, este de fapt un proces perpetuu.

Auditul pe cunoștințe furnizează input atunci când compania vrea să dezvolte strategii bazate pe cunoștințe, în planificarea unui sistem de management al cunoștințelor, în încercarea de a controla “activele umane” și ceea ce ele știu, în încercarea de a estima valoarea totală a companiei. În esență, auditul furnizează informații despre direcția în care strategia managementului cunoștințelor și investițiile trebuie să se orienteze, fiind un bun punct de pornire de a ajuta oamenii să exploateze cunoștințele inside-out.

Albert Einstein a spus cândva “ceea ce poate fi măsurat nu este întotdeauna important și ceea ce este important nu poate fi întotdeauna măsurat”. Managementul cunoștințelor este un foarte bun exemplu în acest sens, deoarece adevărata valoare a

their existence, the current state and evaluate in monetary units their value. In this case the company can invest in areas with the most potential for growth.

The knowledge audit provides input when the company wants to develop knowledge based strategy, in planning a knowledge management system, in seeking to leverage its “people assets” and what they already know, when attempting to estimate the overall value of the company. In essence, the audit develops better knowledge of the direction in which the knowledge management strategy and investments must be focused.

Albert Einstein once said “what can be measured is not always important and what is important cannot always be measured”. This can not be better exemplified than in the case of knowledge management because its true value cannot be fully measured in terms of financial return on investment. The most often used ways to measure are benchmarking and balanced scorecard. Robert Camp defines benchmarking as the “search for industry wide best practices that lead to superior performance” (Foster, S., 2007). In other words benchmarking is an undertaking of companies that aim to emulate the ways things are done best, anywhere within and outside the

managementului cunoștințelor nu poate fi cuantificată în termeni financiari. Cele mai dese metode de măsurare sunt benchmarking și balance scorecard. Robert Camp definește benchmarking-ul ca fiind “căutarea de bune practici în cadrul industriei ce poate duce la o creștere a performanței” (Foster, S., 2007). Această metodă poate fi folosită de foarte multe companii pentru a măsura performanța companiei către obiectivele strategice. De ce să folosim benchmarking? Deoarece există bune practici în diferite părți ale aceleiași organizații și este mai ușor să identifiți abilitățile necesare în cadrul unei companii înainte de a merge în afară.

O altă abordare pentru a măsura managementul cunoștințelor este balance scorecard. Amrit Tiwana (1999) privește balance scorecard ca o tehnică pentru a menține un echilibru intern între obiectivele pe termen scurs și termen lung, măsuri financiare și non-financiare, perspective interne și externe.” Balance scorecard poate fi folosit pentru a măsura impactul viziunii managementului cunoștințelor pe patru criterii complementare: traducerea viziunii managementului cunoștințelor, vânzarea ideii angajaților companiei, verificarea realității, evaluarea obiectivelor, targeturilor alese pentru sistemul managementului cunoștințelor.

A manageria cunoștințele implică crearea unui mediu în cadrul

company, industry or sector of activity. This method has been adopted by many companies to measure the company’s performance towards its strategic goals. Why using benchmarking? Because there are best practices within different parts of the same company/industry and it is easier to begin identifying the necessary skills and capabilities within the company/industry before going outside. Other understandings that can be drawn from using benchmarking are about the customer satisfaction and the operational level of customer service, time to market in relation to other competitors and overall productivity of knowledge investments.

Another approach to measure knowledge management is balanced scorecard. Amrit Tiwana (1999) views balanced scorecard as a technique to “maintain a balance between long-term and short-term objectives, financial and non-financial measures, lagging and leading indicators, between internal and external perspectives”. The balance score card can be used to measure the impact of the knowledge management system on four complementary criteria: translate the knowledge management vision, selling the idea to the company employees.

Managing knowledge involves

organizației care facilitează crearea, transferul și împărtășirea cunoștințelor. În cartea lor, Thomas Davenport și Laurence Prusak (1998) subliniază faptul că un management al cunoștințelor de succes necesită o transformare culturală și organizațională la fel ca și inovarea tehnologică. Este adesea spus ca managementul cunoștințelor este mai puțin puternic fără tehnologiile orientate spre cunoștințe. De aceea este foarte important pentru companiile românești să creeze un mediu bazat pe împărtășirea cunoștințelor și începerea dezvoltării unei culturi bazate pe conceptul de a împărtăși. Cel mai greu se schimbă mentalitatea unei persoane.

Pentru a fi cel mai bun dintr-un grup, consultanții sfătuiesc companiile să își reconsidere strategiile, structura, resursele și capacitățile, factorii externi și competitorii. Este foarte important, de asemenea, să adune informații pentru a le transforma în cunoștințe care pot fi folosite pentru a câștiga și susține avantajul competitiv. Dezvoltarea continuă și emularea bunelor practici ar trebui să fie elemente implementate în cultura organizațională a unei companii.

Benchmarking este un concept folosit pentru a adopta și adapta cele mai bune modalități de a conduce o afacere. Ceea ce contează cu adevărat este ca compania și oamenii să fie receptivi la idei noi și a învăța de la

creating an environment within the organization that facilitates the creation transfer and sharing of knowledge. In their book, Thomas Davenport and Laurence Prusak (1998), underpin that successful knowledge management must entail cultural and organizational change as well as technology innovation. It is said that the concept of knowledge management would be less powerful without the knowledge oriented technologies. This is why it is very important for the Romanian companies to start creating an environment focused on sharing and begin developing a culture based on the concept of sharing.

In order to be the best in class, consultants advise the companies to consider their strategy, their structure, resources and capabilities and competitors, and gather information to convert it into knowledge that could be used to gain and sustain competitive advantage.

Continuous improvement and emulating best practice should be the culture of the organization. Another important aspect of the current knowledge management system within the company is the concept of benchmarking.

Benchmarking is about adopting and adapting the best way of managing business. What really matters is that the company and the

alții. Instrumentul este folosit pentru a examina activitățile fiecărui proces și a elimina acelea care nu aduc valoare adăugată. Benchmarking-ul încurajează un schimb deschis de idei și expertize pentru a ajuta companiile să revoluționeze felul în care fac afaceri. A managera cunoștințele nu trebuie să implice schimbări radicale în cadrul companiei. Acesta este un principiu pe care echipa desemnată să implementeze sistemele de managementul cunoștințelor în cadrul companiei trebuie să îl aplice chiar de la început. Schimbarea poate fi realizată ușor la nivel departamental pentru a începe cu acest best practice al managementului cunoștințelor.

Cunoștințele tacite sunt transferate de un individ la altul și de la indivizi la un grup prin conversație, dialog și întâlniri. Foarte des acest transfer are loc informal, particular în locuri precum mașinile de cafea. Crearea de cunoștințe și transferul acestora este realizat prin interacțiunea între indivizi. Procesul de transformare a cunoștințelor explicite în cunoștințe tacite este realizat în cea mai mare parte prin internalizare. Indivizii internalizează experiențele și realizează anumite activități citind manuale și documente. O altă modalitate de a transforma cunoștințele ar fi prin socializare, ce se întâmplă prin împărtășirea experiențelor. Socializarea presupune multe întâlniri informale în afara locului de

people are receptive to new ideas. Benchmarking encourages an open exchange of ideas and expertise in order to help the company revolutionize the way it does business. Managing knowledge should not involve radical changes within the organization. This is a principle that the team designed to implement the knowledge management system in the company must apply right from the beginning. The change can be easier done at departmental level to start with and this best practice of managing knowledge can then be spread throughout the organization.

Tacit knowledge is transferred from one individual to another and from individuals to groups and teams through conversations, dialogue, and meetings. Very often this transfer takes place informally, particularly at places like coffee machines. Knowledge creating and transfer are achieved by interaction among individuals. The process of transforming explicit knowledge into tacit one is mostly realized by internalization. The individuals internalize their experiences and perform certain tasks by reading manuals and documents. Another way to transform knowledge would be through socialization, which occurs by sharing experiences. Socialization supposes more informal

muncă unde indivizii împărtășesc din experiențele relaționate de proiectele de muncă. Un mix dintre cele două metode ar crește și mai mult eficiența managementului cunoștințelor.

Baza unui program eficient de management al cunoștințelor este buna comunicare între membrii echipei și implicarea lor în program. Pentru a obține asta, managementul companiei trebuie să comunice pe o bază regulată cum stă compania cu privire la managementul cunoștințelor. Acest subiect trebuie să fie pe agenda tuturor întâlnirilor, conferințelor. Membrii echipei trebuie să li se amintească în mod regulat importanța managementului cunoștințelor în obținerea obiectivelor organizaționale. Obiectivele de managementul cunoștințelor trebuie setate pentru toți angajații și impuse deoarece nu este suficient doar simpla lor comunicare. În măsurarea realizării obiectivelor managementului cunoștințelor, managementul trebuie să o facă cu aceeași fervoare ca alți indicatori cheie ai performanței. Dacă acești indicatori sunt revizuiți la fel ca și ceilalți indicatori atunci importanța lor este clar evidențiată.

Concluzii

Managementul cunoștințelor a apărut ca o componentă necesară a managementului strategic și operațional pentru a contribui la noua

meetings outside the workplace where the individuals can share their experiences of work-related projects and problems. The mixture between the two methods would increase even more the efficiency of knowledge management.

The base of an effective knowledge management program is a good communication among the team members and their involvement in the program. To obtain that the management of the company must regularly communicate how the organization is doing with regard to knowledge management. The topic of knowledge management should be a must on the agenda of all meetings, conference calls and web casts. The other members of the management team need to be regularly reminded of the importance of knowledge management in achieving organizational goals. Knowledge management goals must be set for all employees and enforced, due to the fact that it is not sufficient to communicate goals in a high-level message, managers must understand that they need to be actually assigned, monitored and achieved. When measuring the compliance of the knowledge management goals, the management must do it with the same fervor as for other key performance indicators. If knowledge management indicators are reviewed

economie bazată pe cunoștințe. Se referă la crearea, achiziția, transformarea și transferarea, stocarea, diseminarea cunoștințelor la nivelul organizației. Este extrem de important pentru companiile românești să elaboreze strategii pentru implementarea și dezvoltarea managementului cunoștințelor pentru a crea valoare adăugată afacerii și pentru a crea avantaj competitiv pentru ei.

along with the usual business metrics it will be clear that they are equally in importance.

Conclusions

Knowledge management emerged as a necessary component of the operational and strategic management to contribute to the new economy based on knowledge. It deals with creation, acquisition, transformation, transfer, sharing, storing, retrieving, disseminating and embedding knowledge at the organizational level. It is extremely important for the Romanian companies elaborate strategies able to implement and to develop knowledge management in their activities, in order to create business value for consumers and competitive advantage for themselves.

Bibliografie / References

- Brătianu, C., 2008, *A dynamic structure of the organizational intellectual capital*, in: „Knowledge management in organization. Challenges of knowledge management”, Naaranoja, M. (ed.), Vaasan Yliopiston Julkaisuja, Vaasa
- Brătianu, C., 2006, *Management strategic*, ediția a VII-a, Editura Universității din Craiova, Craiova
- Brătianu, C., Bălănescu, G.V., 2008, *Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 US companies*, în: „Management & Marketing”, Vol.3, No.3
- Davenport, T.H., Prusak, L., 1998, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston

- Debowski, S., 2006, *Knowledge management*, John Wiley & Sons Australia, Sydney
- Drucker, P., 2001, *Management challenges for the 21st century*, HarperBusiness, New York
- Drucker, P., 1993, *Managing in turbulent times*, HarperBusiness, New York
- Foster, S., Thomas, 2007, *Managing Quality. Integrating the Supply Chain*, Third Edition, Pearson & Prentice Hall, New Jersey
- Liebowitz, J., 1999, *Knowledge Management Handbook*, CRC Pr/Llc
- Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995, *The knowledge creating company*. Oxford University Press, Oxford
- O'Dell, C., Grayson, J., 1998, *If Only We Knew What We Know*, The Free Press, New York
- Tiwana, A., 1999, *The Knowledge Management toolkit*, Prentice Hall, Atlanta