

Voicu SUCALĂ

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Îndrumător de lucrări



U.T.PRESS

Cluj-Napoca, 2015

ISBN 978-606-737-037-9

VOICU SUCALĂ

***MANAGEMENTUL
RESURSELOR UMANE***

Îndrumător de lucrări



U.T. PRESS

Cluj-Napoca, 2015

ISBN 978-606-737-037-9



Editura U.T.PRESS
Str.Observatorului nr. 34
C.P.42, O.P. 2, 400775 Cluj-Napoca
Tel.:0264-401.999 / Fax: 0264 - 430.408
e-mail: utpress@biblio.utcluj.ro
biblioteca.utcluj.ro/editura

Director:

Ing. Călin D. Câmpean

Copyright © 2015 Editura U.T.PRESS

Reproducerea integrală sau parțială a textului sau ilustrațiilor din această carte este posibilă numai cu acordul prealabil scris al editurii U.T.PRESS.

ISBN 978-606-737-037-9

Bun de tipar: 23.06.2015

Cuprins

Tema lucrărilor	5
1. Resursele umane și managementul cunoașterii	6
1.1. Context	6
1.2. Avântul managementului cunoașterii	10
1.3. Ce este cunoașterea?	11
2. O perspectivă asupra teoriei contemporane a managementului	14
2.1. Managementul științific și organizația	14
2.2. Organizația și elitele	21
2.3. O perspectivă critică asupra managementului	25
2.4. Post-modernism în management	30
3. Concepte și procese ale managementului cunoașterii	34
3.1. Concepte	34
3.2. Managementul cunoașterii în practică	37
4. Auditul Managementului cunoașterii	40
4.1. Auditul cunoașterii	40
5. Sistemul de management a cunoașterii	45
5.1. Sistemul de management al cunoașterii (SMC)	45
6. Crearea și inovarea	47

6.1. Procesul	47
7. Organizația și cultura	51
7.1. Conceptul de cultură organizațională	51
7.2. Modele ale culturii organizaționale	53
7.2.1. Modelul lui Geert Hofstede	53
7.2.2. Modelul lui Quinn (Competing Values Framework)	61
7.2.3. Modelul lui Trompennars	66
7.2.4. Cercetări calitative	70
8. Cunoașterea și strategia organizațională	72
8.1. Ce e strategia?	72
8.2. Managementul cunoașterii	76
9. Strategia managementului cunoașterii	86
9.1. Un cadru al strategiei cunoașterii	86
9.2. Strategia cunoașterii	91
Bibliografie	94

Tema lucrărilor

Având în vedere cele prezentate în acest îndrumător, studenții trebuie să realizeze până la sfârșitul semestrului un studiu de caz practic, analizând o organizație din punctul de vedere al managementului cunoașterii.

În urma acestei analize, studenții vor elabora un raport având următoarea structură:

Introducere. Obiectivele proiectului

Cap. 1. Descrierea organizației analizate - istoricul și domeniul de activitate al organizației, documentele organizaționale și manageriale relevante

Cap. 2. Analiza SWOT a organizației.

Cap 3. Descrierea poziției deținute de organizație pe piața sau piețele principale pe care acționează

Cap. 4. Evaluarea sistemului de management al resurselor umane al organizației. Scurtă descriere a culturii organizației

Cap. 5. Evaluarea raportului dintre cunoașterea/cunoștințele deținute și strategia organizației.

Cap. 6. Propuneri concrete de îmbunătățire a sistemului de management al cunoașterii.

1. Resursele umane și managementul cunoașterii

Este necesar să înțelegem și să controlăm schimbarea, dar mai important este să fim cu un pas înaintea schimbării

(P. Druker - Managing in the Next Society, 2002)

Obiective

- sublinierea contextului,
- definirea conceptului.

1.1. Context

- **Globalizarea și concurența** - în ultimele decenii tot mai multe organizații se bazează în primul rând pe cunoștințe pentru a-și crea un avantaj strategic. Dar aceste cunoștințe sunt de multe ori foarte dispersate și fragmentate, iar organizațiile pierd timp prețios și resurse semnificative în procesul de "reinventarea a roții". Absența unor metode, tehnici precum și a cadrului organizațional care să faciliteze managementul cunoștințelor și a expertizei de cea mai înaltă calitate

care este disponibilă, are un impact major asupra performanțelor organizaționale.

- Un studiu realizat în patru organizații diferite - US Defense Intelligence Agency, serviciu de testare ETS, compania farmaceutică Novartis și institutul de cercetare Battelle au aratat că timpul petrecut de angajați pentru căutarea informațiilor, modelelor sau altor forme de cunoaștere necesare pentru desfășurarea activității are aproximativ următoarea structură:
 - **10,2%** căutarea informațiilor necesare,
 - **6,2%** programarea întâlnirilor cu experți în domeniu,
 - **37,7%** culegerea informațiilor necesare de la deținătorii acestora,
 - **45,9%** adaptarea cunoștințelor dobândite la contextul de muncă.
- **Inovare de succes** - companiile care aplică metode de gestionare a cunoașterii au constatat că prin dezvoltarea unor sisteme de management al cunoașterii se pot crea produse noi și servicii mai rapide și mai bune.

- Odată ce acțiunile companiilor la bursă se tranzacționează la o medie de șase ori valoarea activelor deținute (Microsoft de 15 ori, de exemplu), comunitatea de afaceri este acut conștientă de faptul că valoarea este mai profund încorporată în ceea ce organizația **știe**, nu în ceea ce organizația **deține**.
- Se estimează că aproximativ **80 la sută** din activul cunoștințelor nu este deținut de organizație, nu se găsește stocat în computere sau birouri, ci este “**închiriat**”- pleacă la terminarea programului de muncă, odată cu angajații care merg către casă.
- Organizațiile – companii, instituții publice, guverne sau instituții trans-naționale, au cheltuit sume imense instalând sisteme IT și dezvoltând rețele de comunicații care să răspundă provocării epocii informațiilor. Deseori rezultatele au fost și sunt dezamăgitoare. Calculatoarele și arhivele au devenit sufocate cu date neutilizate și informații care au fost rareori accesate de către angajați nesiguri privind la rolurile lor, dar și copleșiți de cantitatea de informații stocate.

- Se estimează că 70 - 80 % din ceea ce știu angajații este 'ascuns'. Organizația nu știe cu precizie ceea ce angajații săi știu, și mai ales nu știe cine știe ceea ce ar putea fi important într-un anumit context.
- În Epoca Industrială, dacă o organizație nu ar fi știut cu precizie care erau activele sale concrete sau unde se găseau acestea, ar fi avut șanse mari să ajungă în faliment.
- În cele mai multe situații din viața lor profesională, angajații preferă să se 'ascundă' în nișe profesionale în care fac tot posibilul să respecte standardele de performanță impuse de organizații, strict definite în cadrul descrierii postului. Interesul în imaginea de ansamblu a diminuat treptat înlocuită de confortul locului de muncă sigur. Principiul de bază al activității poate fi sintetizat prin expresia 'atât timp cât îmi îndeplinesc sarcinile atribuite și nu-mi bag nasul în treburile altora, locul de muncă este sigur'.
- Mai mult, pe baza experienței personale angajații au ajuns la concluzia că *cu cât știu mai mult dar păstrează pentru ei, cu atât sunt mai sigure locurile lor de muncă*. Această cultură descurajează în mod evident gândirea

creativă și favorizează stocarea, disimularea și ascunderea cunoștințelor individuale.

- Restructurările și reducerile de personal au avut de asemenea un rezultat similar. Fără mecanisme eficiente de a sintetiza cunoștințele angajaților cu experiență, multe organizații au constatat ca economia rezultată în urma concedierilor a fost depășită de investițiile necesare ulterior pentru dobândirea aceluiași fond de cunoaștere.

1.2. Avântul managementului cunoașterii

- Ultimele decade au marcat o creștere rapidă a interesului în tema managementului cunoașterii. "Leveraging Knowledge for Sustainable Advantage" a fost titlul uneia dintre primele conferințe (desfășurată în 1995), care a adus managementul cunoașterii în prim-planul agendei managementului.
- Din 1997 încoace un val de cărți, reviste și site-uri au apărut pe tema managementului cunoașterii. Astăzi, majoritatea marilor organizațiilor au o anumită formă de inițiativă în direcția managementului cunoașterii. Multe companii au creat structuri dedicate și au numit CKOs

(Chief Knowledge Officers). În prezent managementul cunoașterii este ancorat în mod ferm pe agenda strategică a dezbaterii.

1.3. Ce este cunoașterea?

- **Informația nu este cunoaștere** - Aceasta a devenit dureros de clar în epoca informației, atunci când organizațiile au investit masiv în tehnologia informației numai pentru a se găsi sufocați în marea internă de date lipsite de sens și neutilizate. În prezent, aceste organizații sunt inundate și din exterior cu mai multe informații.
- **Informațiile sunt date** - În schimb cunoașterea are de a face cu procesul de înțelegere, învățare și aplicare ***a învăța cum*** nu este același lucru cu ***a afla că***
- **Cunoașterea se bazează pe oameni** – cunoașterea reprezintă informații care au fost procesate, analizate, distilate și formatate de mintea umană.
- **Cunoașterea nu este ‘la vedere’** – mai ales într-o structură organizatorică ierarhică și fragmentată.

- **Cunoașterea** este rezultatul învățării, internalizării informațiilor acumulate, dar și a experienței umane. Cunoașterea poate fi tacită sau explicită.

- **Cunoașterea tacită** – reprezintă acele cunoștințe deținute de indivizi, comportamentul și percepțiile acestora, care au un caracter intuitiv, experimental, subiectiv și sensibil la context. Această formă de cunoaștere este dificil de articulat, codificat și transmis într-un mod formalizat. Uneori se mai folosește sub forma de **cunoaștere implicită**.

- **Cunoaștere explicită**
 - este cunoașterea formală, sistematică, înregistrată sub formă de principii, legi, formule științifice, proceduri, reguli, arhive organizaționale, etc. Această formă poate fi accesată cu ușurință, transmisă sau stocată în fișiere digitale sau pe hârtie. Cunoașterea explicită este codificată, clară, și reprezintă informația capturată, catalogată și pregătită pentru utilizare.

Figura de mai jos reprezintă în mod plastic raportul

dintre cele două forme de cunoaștere descrise mai sus.

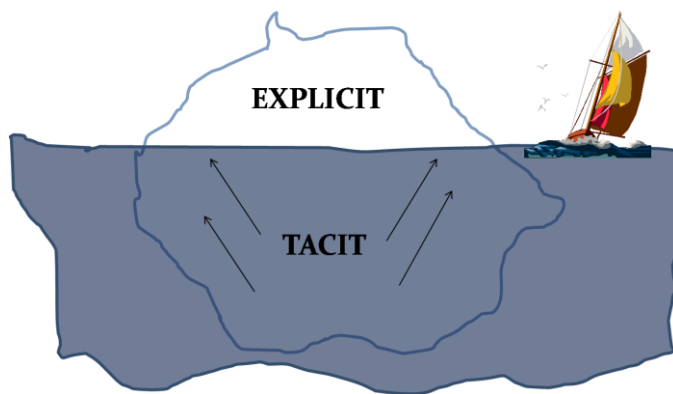


Fig. 1. Raportul între tacit și explicit în ceea ce privește cunoașterea (preluată de la https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/92/KM_iceberg.png)

2. O perspectivă asupra teoriei contemporane a managementului

Obiective

- înțelegerea modului în care teoriile manageriale au evoluat,
- înțelegerea nevoii și rolului analizei critice asupra teoriilor manageriale,
- înțelegerea perspectivelor post-moderniste în management.

2.1. Managementul științific și organizația

Comportamentul uman în cadrul organizației nu constituia o problemă pentru teoriile clasice ale managementului, atât în formele anglo-saxone (Taylor) cât și în cele franceze (Fayol). Rezultând în urma unor sponsorizări ale Societății Americane a Inginerilor Mecanici, managementul științific s-a poziționat drept un bastion al rațiunii împotriva privilegiilor, arbitrarului, diletantismului și dominației sociale. El urma să creeze un model ierarhic și decizional legitim, bazat pe fapte, pe analiza tehnică a situațiilor. Va alege omul potrivit sarcinilor iar munca

va fi analizată în mod științific. Selecția angajaților se va face pe baza aptitudinilor și abilităților lor. În ultimă instanță, acest tip de conducere a organizațiilor se va împlini prin criteriul suprem – eficiența.

După Hucznski și Buchanan (1991, pag. 434), principiile și ideile care stau la baza managementului științific sunt:

- diviziunea clară a muncii și responsabilităților între manageri și muncitori,
- selecția și pregătirea muncitorilor,
- descoperirea regulilor, legilor și principiilor care guvernează procesul de muncă,
- cooperarea cu muncitorii pentru asigurarea respectării principiilor managementului,
- unitatea de comandă,
- raționalitatea comportamentului uman.

În consecință, optimizarea structurilor de muncă, conducerea după principii bine stabilite, utilizarea unor reguli și norme validate științific vor duce fără îndoială la atingerea obiectivelor organizației. Obiectivele majore ale oricărei cercetări științifice sunt de a determina aceste principii, reguli și norme. Abordarea este în mod evident pozitivistă. Aceste

teorii au fost puternic criticate pentru că neglijează rolul interacțiunilor dintre indivizi, neglijează latura subiectivă a muncii, subestimează efectele conflictelor, ignoră nevoile și capacitățile psihice ale indivizilor, și, în cele din urmă postulează raționalitatea comportamentului uman.

Postulatul acestei raționalități a comportamentului uman a fost contrazis empiric prin celebrele experiențe făcute în uzinele Western Electric de la Hawthorne. Aceste experiențe au stat la baza unui important curent de cercetare și acțiune: mișcarea relațiilor umane. Această mișcare “a inspirat și stimulat o întreagă generație de cercetări empirice de orientare antropologică și cvasietnologică, care au creat marile momente ale sociologiei industriale, ale sociologiei sau psiho-sociologiei muncii și ale sociologiei birocrăției” (Boudon, 2005, pag. 420).

Rezultatele acestei mișcări în planul conceptual și al raționamentului organizațional au fost dezamăgitoare. Asta deoarece determinismul economic postulat de Taylor a fost înlocuit de un determinism afectiv.

Tot o consecință a determinismului afectiv generat de mișcarea relațiilor umane este o psihologizare a studiului

organizațiilor. Apare un întreg curent de cercetare, influent mai ales în mediul managerial și în școlile de business. Autori precum Maslow, Argyris, McGregor, McClelland, Vroom sau Likert atribuie membrilor unei organizații o serie de necesități psihologice pe care aceștia încearcă să și le satisfacă prin intermediul grupului.

După aceste teorii, problemele organizaționale derivă din incongruențele dintre aceste necesități individuale și constrângerile și oportunitățile organizaționale. Eroarea majoră a acestor teorii rezidă în caracterul lor normativ și reductiv. Eșecul explicațiilor apriorice și al analizei normative au impus schimbarea paradigmei.

Cel care va reînnoi paradigma privind raționalitatea actorului social va fi Herbert Simon, propunând conceptul de raționalitate limitată. Această schimbare se va dovedi productivă, ea permițând relativizarea rolului intențiilor și al calculului în comportamentele umane. Cultura va fi unul dintre elementele ce structurează comportamentul organizațional.

Începând cu stârșitul anilor '80 apar primele lucrări orientate asupra culturii organizaționale în domeniul managementului. Cărțile scrise de Hofstede, Peters și Waterman, respectiv Deal și Kennedy, câștigă o audiență

remarcabilă. Devine clar că un nou câmp de cercetare privind comportamentul organizațional s-a deschis. Geert Hofstede, afirma în 1980 că “supraviețuirea omenirii va depinde într-o mare măsură de abilitatea oamenilor care gândesc diferit de a acționa împreună.” (Hofstede, 2001, pag. XV)

Peters și Waterman identifică în 1982 opt attribute care, în opinia autorilor, caracterizează o corporație de succes în SUA. De remarcat faptul că elementul central al modelului elaborat de autori (cunoscut ca modelul celor 7 S) este acela de ‘valori împărtășite’ (shared values), adică ceea ce alți autori vor defini ulterior ca fiind cultura organizației.

În același an Deal și Kennedy publică o lucrare care are ca obiectiv declarat “furnizarea unui abecedar al managementului culturii.” Concluzia autorilor este că o cultură puternică reprezintă rețeta succesului în afaceri.

În 1985 Huczynski și Buchanan enumeră deja cultura printre factorii mediului exterior care acționează asupra firmei (figura 2).

Zece ani mai târziu, Kotter și Heskett sugerează că succesul pe termen lung este asigurat nu de o cultură puternică ci de una adaptivă: “... chiar o cultură adecvată nu va asigura succesul pe termen lung decât dacă normele și

valorile vor ajuta organizația să se adapteze la schimbările mediului.” (1992, pag. 142).

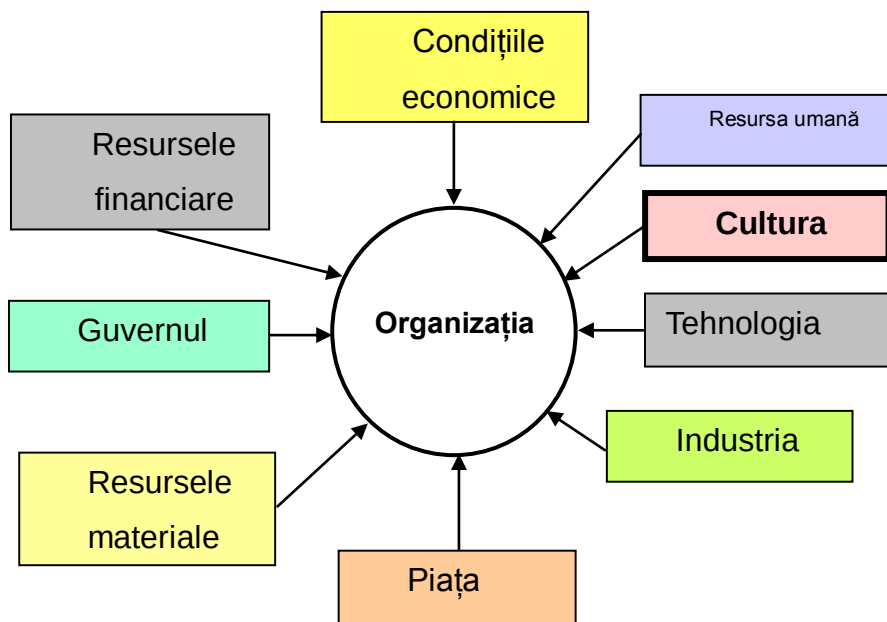


Fig. 2 – Factorii care acționează asupra organizației (preluată din Huczynski și Buchanan, 1991)

Toată această evoluție în concepția asupra modului în care funcționează organizațiile s-a reflectat și într-o viziune asupra rolului pe care angajații îl au (Manolescu, 2001, pag. 15-39):

- ▶ resursele umane reprezintă organizația și sunt una dintre cele mai importante investiții, ale cărei rezultate devin tot mai evidente în timp;
- ▶ resursele umane sunt unice în ceea ce privește potențialul lor de creștere și dezvoltare, precum și capacitatea lor de a-și cunoaște și învinge propriile limite;
- ▶ deciziile manageriale în domeniul resurselor umane sunt printre cele mai dificile deoarece acestea interconectează factorii individuali, organizaționali și situaționali care influențează și se regăsesc în deciziile respective;
- ▶ resursele umane constituie un potențial uman deosebit, care trebuie înțeles, motivat sau antrenat în vederea implicării cât mai depline sau mai profunde a angajaților la realizarea obiectivelor organizaționale;
- ▶ oamenii dispun de o relativă inerție la schimbare, compensată însă de o mare adaptabilitate la situații diverse;
- ▶ resursele umane sunt puternic marcate de factorul timp, necesar schimbării mentalităților, obiceiurilor, comportamentelor etc.;

- ▶ oamenii sunt autonomi și liberi, chiar dacă sunt dependenți de anumite influențe, ei trăiesc și acționează în colectivități fiind atașați de anumite grupuri;
- ▶ relațiile manageri-subordonați trebuie să fie generate de principiul demnității umane;
- ▶ eficacitatea utilizării tuturor celorlalte resurse aflate la dispoziția unei organizații depinde într-o măsură din ce în ce mai mare de eficacitatea folosirii resurselor umane;
- ▶ dintre toate categoriile de resurse ale unei organizații, resursele umane sintetizează și exprimă cel mai sugestiv specificitatea managementului ca tip de activitate umană.

2.2. Organizația și elitele

Organizațiile joacă un rol foarte important în societatea contemporană. Aproape toate aspectele vieții sociale sunt curpinse în constrângeri organizaționale.

Pe de altă parte, schimbări fundamentale afectează aceste organizații, fie ele private sau publice. Privatizarea, restructurarea, eficientizarea sunt cuvinte cheie ale vieții organizaționale. Adaptarea și eficiența au devenit fundamente ale supraviețuirii și dezvoltării. Dar în spatele tuturor acestora se poate întrevădea o puternică nuanță ideologică. Un aspect

În general neglijat în literatura academică este poziția strategică și interesele elitei care exercită puterea. Teoria elitelor organizațiilor se bazează pe câteva presupuneri majore. Pe baza analizei literaturii de specialitate, Farazmand (1999) a sistematizat aceste idei:

- deși organizațiile reprezintă rezultatul acțiunii multor oameni, odată create doar câțiva dintre ei le controlează și le domină.
- organizațiile acționează și sunt elemente ale unui mediu sociopolitic și economic, dar direcția și procesele lor sunt determinate de elitele politice și economice, în consecință, raționalitatea pură considerată adesea ca singur instrument al organizării și atingerii obiectivelor societății poate fi pusă la îndoială.
- de asemenea, orice organizație are și un caracter politic, pentru că ea contribuie la menținerea și întărirea sistemului politic și economic existent.
- conflictul este un rezultat fie al caracteristicilor individuale, fie al claselor sociale. În primul caz conflictul este reconciliabil, dar în cel de-al doilea este foarte dificil sau imposibil, pentru că elitele nu renunță la putere și privilegii.

- un concept cheie este legitimitatea. Elitele trebuie să câștige legitimitate convingând masele.
- elitele se sprijină pe numeroase legături, și sunt susținute prin poziții de leadership la care membrii obișnuiți ai organizațiilor nu au acces. Accesul în elita socială este limitat și controlat de numeroși „paznici” a căror rol este de a servi mai degrabă interesele elitei decât pe cele ale oamenilor obișnuiți, astfel organizațiile devin domenii private ale unui număr mic de oameni importanți.
- recrutarea de membri ai elitelor dintre oamenii obișnuiți are două motive: nevoia de manageri care să execute sarcini în beneficiul elitei, precum și nevoia de a asigura în continuare legitimitate și expertiză.
- oamenii obișnuiți au un rol neglijabil în procesul de luare a deciziilor în organizații, dar ei pot forma grupuri de presiune pentru a influența deciziile elitei.
- elitele organizaționale sunt considerate parte a elitei deoarece servesc interesele acesteia, acționează și se comportă ca atare. De asemenea, elita organizațională se individualizează în ceea ce privește stilul de viață, compensațiile pe care le primește, ideologia pe care o perpetuează și servește, conștient sau inconștient. Orice

tentativă din partea oamenilor obișnuiți de a intra în cercul elitei trebuie să fie susținută prin dovezi ale loialității economice și ideologice, precum și prin calificările personale. În acest fel organizațiile devin elemente centrale ale dominării în societate. Aceasta trebuie să se adapteze organizațiilor dominate de elită.

- Protecția elitelor îmbracă câteva forme, făcând membrii elitei invizibili, greu de recunoscut și imposibil de tras la răspundere. Cele mai multe organizații sunt conduse de manageri, diferiți de proprietari sau acționari. Oamenii obișnuiți ignoră de cele mai multe ori acționarii strategici, precum și persoanele care controlează sau domină organizațiile.
- În cel de-al doilea rând, uzual se spune că organizațiile se comportă într-un anumit mod, uitând că indivizii sunt cei care decid, nu organizațiile. Acest fapt de-responsabilizează elita, și de-personalizează valorile și morala.
- Cea mai importantă metodă de protejare a elitei constă în faptul că sistemul de valori al organizațiilor moderne s-a dezvoltat în spatele ușilor închise ceea ce a dus la mărirea distanței dintre ceea ce se crede

despre organizații și practicile actuale ale managerilor organizațiilor moderne.” (Scott, Hart, 1989, pag. 37).

- Sistemul de valori devine astfel un element central al culturii organizaționale, și pare să fie un instrument pentru dominarea și controlul organizațiilor, mândrit de elita organizațională. Astfel elitele organizaționale devin factorul principal care determină obiectivele, strategiile, acțiunile organizației, în conformitate cu interesele elitei societății.

2.3. O perspectivă critică asupra managementului

Nu toți cercetătorii văd doar partea pozitivă a acestei evoluții. În ultima decadă s-a dezvoltat o direcție de reflecție și cercetare critică a managementului. Noțiunea de studii critice în management (CMS – Critical Management Studies) a fost folosită pentru prima dată în 1992, într-o carte avându-i drept editori pe Alvesson și Willmott. Fournier și Grey (2000, pag. 7-32) au identificat câțiva factori care au generat apariția și dezvoltarea acestui domeniu:

- creșterea dominației ideologice a Noii Drepte, asociată cu impunerea “managerialismului”,

- criza managementului occidental în contextul globalizării societății occidentale,
- criza epistemologică a managementului, asociată cu dezvoltarea unor metodologii alternative.

Clegg argumentează că Max Weber – teoreticianul birocrăției, a utilizat noțiunea de *raționalitate tehnică* în locul celei de *eficiență*, dar în zilele noastre cea de-a doua a ajuns să fie considerată valoarea fundamentală, împreună cu *profitul* ori *inovativitatea*.

Pe lângă toți acești factori, s-a sugerat că o altă serie de cauze specifice Marii Britanii au susținut domeniul studiilor critice în management. Dintre acestea, mai importante sunt:

- existența unei influențe a tradiției marxiste semnificative în domeniul științelor sociale,
- creșterea rapidă a numărului și importanței școlilor de business din anii '80,
- creșterea numărului de cadre didactice educate în domeniul științelor sociale în aceste școli,
- creșterea importanței criteriilor academice (număr de articole în reviste științifice de prestigiu) în evaluarea acestor școli.

Toate aceste aspecte au dus la dezvoltarea abordării critice a teoriilor dominante din management (“management main stream”) mai ales în Marea Britanie, Australia și țările scandinave.

Tot după Fournier și Grey, studiile critice în management sunt construite în jurul a trei axe majore: de-naturalizarea, anti-permanența și reflexivitatea. De-naturalizarea este caracteristică oricărei opoziții. Oricare ar fi ordinea dominantă din orice aspect al vieții sociale, aceasta devine în timp “naturală”, considerată ca de la sine înțeleasă și acceptată (“taken for granted”). Ierarhia este naturală, specific umană, cineva trebuie să conducă orice organizație, acel cineva știe bineînțeles mai multe decât subordonații, pentru că dacă nu ar ști nu ar fi conducător, iar pentru asta el merită mai mulți bani. Piața este un fenomen natural, la fel și dorința de a obține (cât mai mult) profit. Acestea și multe alte “adevăruri” care domină viața socială contemporană sunt subiectul analizei critice și de-naturalizării. Managementul organizației moderne este mai degrabă ghidat de un obiectiv îngust – profitul, decât de interesele societății în întregul ei, și alte obiective – justiția socială, comunitatea, dezvoltarea umană ori echilibrul ecologic trebuie să guverneze activitatea economică. Teoria care

argumentează faptul că urmărirea profitului va satisface automat și celelalte obiective enumerate mai sus este îndoielnică. O astfel de abordare unilaterală are un cost social extrem de ridicat. Organizația ghidată de acest obiectiv îngust devine un instrument de dominație. În cele din urmă, dacă actuala formă de societate capitalistă nu este decât ultima în secvența experiențelor umane, atunci sfidează logic constatarea că aceasta trebuie să fie cea mai bună sau cea din urmă. O formă mai bună de societate umană trebuie să fie posibilă, și este sarcina oamenilor de știință să o îmbunătățească pe cea contemporană.

O perspectivă mai pragmatică dar și mai radicală întâlnim la Ritzer (2004): „trăim într-o lume McDonaldizată, oglindită în pasiuni de consum insașiabile și desfășurată pe piețe în care toți trebuie să concurăm.” Prin McDonaldizare Ritzer definește fenomenul de extindere a unei raționalități aparente asupra tuturor sectoarelor economiei, dar și vieții sociale, chiar vieții private (de exemplu *speed dating*). Dar în această lume McDonaldizată nu toți sunt fericiți. Majoritatea sunt condamnați la locuri de muncă plictisitoare, alienante (*junk jobs*) de unde evadează în *catedralele consumului* pentru a se bucura de spectacolele puse în scenă acolo. Dar dacă viața la locul de

muncă este de-personalizată și golită de semnificație pentru cel care o prestează, așa devine și stilul de viață consumerist. Încet dar sigur, viețile noastre se umplu de *nimic*. Ritzer definește *nimic*-ul („*nothing*”) în opoziție cu *ceva*-ul („*something*”). Fenomenele – produsele, serviciile, dar și relațiile sociale, care intră în categoria *nimic*-ului sunt golite de orice individualitate și specificitate, sunt oferite oriunde, oricui și sunt golite în cea mai mare măsură de latura umană. Lanțul McDonald’s intră perfect în această definiție. În contrast, *ceva*-ul are un nivel ridicat de individualitate și specificitate în raport cu produsele, serviciile și relațiile pe care le generează. E restaurantul cu specific tradițional de la colțul străzii, unde intri cel puțin odată pe săptămână pentru ciorba pe care o găsești doar acolo. Argumentul lui Ritzer este că ceea ce se comercializează și se consumă tot mai mult, ceea ce susține globalizare este proliferarea bunurilor și serviciilor lipsite de orice specificitate și legătură locală în spațiu și timp, dezumanizate, fade și care duc la o insatisfacție tot mai mare resimțită atât de cei care le produc cât și de cei care le consumă. În concluzie, oriunde economia de piață a triumfat, a fost însoțită de o formă de viață socială caracterizată printr-un individualism excesiv, condusă de viziuni iluzorii, mediate prin

ritualuri democratice, inculcate într-o cultură narcisistă, exprimată prin metafore sportive și angajată în lupta pentru supraviețuire.

2.4. Post-modernism în management

Șase sunt premisele fundamentale care stau la baza teoriei organizaționale din perspectiva modernității (Chia, 2003). Acestea sunt:

- obiectivitate – organizația este văzută ca un construct social concret, cu o locație și identitate clare, cu atribute și caracteristici identificabile.
- identitate – organizația deține atribute și caracteristici care îi conferă o identitate proprie: configurație, valori, cultură, obiective, funcțiuni. Toate acestea sunt vizibile și măsurabile printr-un proces de cercetare. Adeseori organizația este văzută ca un sistem deschis însă delimitat.
- intenționalitate individuală – în orice organizație primează autonomia individului, efortul colectiv fiind rezultatul agregării acțiunilor individuale.
- cauzalitate locală – orice schimbare, orice evoluție a organizației este rezultatul unei intervenții active, fie a unui actor intern, fie a unui agent extern organizației.

- schimbarea homeostatică – schimbarea organizațională este mai degrabă o stare excepțională, pentru că naturală este starea de echilibru. Sistemul fiind inerent stabil, pentru ca schimbarea să aibă loc este necesară intervenția agenților schimbării.
- adecvarea lingvistică – limbajul este esențial, el asigurând platforma epistemologică necesară cunoașterii. Pentru rațiunea modernă, ca un lucru să fie cunoscut, el trebuie denumit, iar pentru a-l denumi trebuie atașate unul sau mai multe predicate (Carter, 1990).

Dintr-o perspectivă postmodernă, organizațiile nu reprezintă altceva decât insule de relații relativ stabile într-o mare de schimbări neîncetate. Ele – organizațiile, nu reprezintă legea lucrurilor, ci excepția de la aceste legi. Ele reprezintă rezultatul nevoii specific umane de ordine. În afara stabilității aparente a vieții sociale acționează haotic și fără oprire forțele schimbării. Organizația și schimbarea sunt concepte intrinsec opuse. Mai mult, schimbarea nu are loc de o manieră lineară. Schimbarea organizațională are un caracter *rizomic*, adică se manifestă prin mici variații, expansiune teritorială, cuceriri oportuniste ori capturi. Expansiunea rizomică este subtilă, aglomerativă și, adeseori, subterană.

Caracterul acesteia este complet diferit de cel al schimbării genealogice – binară, logică, și lineară.

Pe de altă parte, datorită ordonării, rutinizării și regularizării pe care organizația le impune, aceasta devine un pivot esențial în construirea vieții umane. Prin organizare oamenii au dobândit relații structurate, identități individuale, norme comportamentale, obiceiuri, preferințe sociale, idealuri și aspirații. Astfel organizațiile influențează în mod inevitabil structura și fluxul vieții umane, cunoașterea, prioritățile în percepția normelor și valorilor, modalitățile de luare a deciziilor și, în ultimă instanță, modul în care oamenii se relaționează în societate.

Gândirea atomistă stă și la temelia teoriei organizaționale moderne. În această abordare, orice fenomen rezultă prin agregarea și interacțiunea unor elemente discrete. Fiecare dintre aceste elemente este stabil, și există în mod independent anterior desfășurării fenomenului. Postmodernismul susține însă gândirea procesuală, în care elementele individuale nu au o existență reală înafara fenomenului, ele reprezintă doar puncte particulare de emergență.

În acest fel problema organizării și organizației este radical

repoziționată. Organizația nu este doar o formă prin care indivizii își unesc eforturile pentru atingerea unor obiective – așa cum susține teoria modernă. În lupta continuă dintre haos și ordine organizația reprezintă victoria locală și temporară a nevoii de ordine și regulă. Organizația devine creatoare de sistem social, de cultură, ea dă viață societății și sens vieții individuale. Organizarea a fost catalizatorul evoluției pe drumul de la ceata primordială la triburi, de la triburi la seminții, și mai apoi la orașele-state. În consecință organizația nu este un produs uman al ultimelor secole, ci o manifestare a nevoii profund umane de ordine și stabilitate.

Tentativele teoriei pozitivistă de a le integra sunt sortite eșecului, datorită contradicției fundamentale epistemologice. Un bun exemplu în acest sens este tentativa de reintegrare a iraționalului în teoria organizațională modernă prin intermediul culturii organizaționale. După ce religia, voința divină au fost alungate de câteva secole din cunoașterea legitimă - pozitivă, printre elementele esențiale ale culturii organizaționale s-au strecurat ritualurile, miturile ori eroii – toate fără relevanță și conținut din perspectivă pozitivistă.

3. Concepte și procese ale managementului cunoașterii

Obiective

- să introducă conceptele necesare înțelegerii relației dintre managementul resurselor umane și managementul cunoștințelor,
- să descrie procese aferente acestei relații.

3.1. Concepte

Managementul cunoașterii (în engleză *knowledge management*, prescurtat KM) reprezintă procesul de gestionare a cunoștințelor. În context organizațional, KM reprezintă managementul cunoașterii organizaționale cu scopul de a crea avantaj competitiv. Crearea cunoașterii în cadrul organizației este esențială și reprezintă un proces în desfășurare la orice moment al activității. Acest proces reprezintă însă cea mai mare capabilitate a unei organizații, în mod special pentru că generează inovație și în cele din urmă avantaj competitiv.

Păstrând contextul din figura 1, managementul cunoașterii reprezintă efortul organizațional explicit și direcționat de a

scoate cât mai mult la suprafață (de a transforma în cunoaștere explicită) din ceea ce o organizație deține în mod tacit.

Care sunt activele unei organizații din perspectiva managementului cunoașterii?

- Activele unei organizații din perspectiva managementului cunoașterii - numite și capital intelectual, reprezintă acele cunoștințe deținute de resursele umane ale organizației, integrate în structura sa organizațională, sau deținute de clienții săi, și care ar putea fi disponibile pentru organizație. Activele sunt stocate în mintea angajaților, clienților și sunt incluse de asemenea în structuri sau alte forme de stocare.

Ce este capitalul intelectual?

- **Capitalul intelectual** – activele sub formă de cunoaștere deținute de o organizație nu sunt evaluate și înregistrate în mod normal în bilanțul contabil al acesteia. Acestea ar putea fi approximate prin diferența dintre valoarea de piață și cea contabilă a companiei.

Acest capital intelectual poate fi clasificat în:

- *capitalul uman,*

- *capitalul clientului,*
 - *capitalul structural.*
- **Capitalul uman** – reprezintă suma competențelor, know-how-ului, capacităților și experienței deținute de angajații unei organizații.
 - **Capitalul clientului** – reprezintă o măsură a valorii rezultate din relațiile cu clienții, cum ar fi: cunoașterea clienților și a nevoilor lor, imaginea de marcă, loialitatea bazei de clienți etc.
 - **Capitalul structural** – reprezintă o măsură a valorii unei organizații integrate în structurile, procesele, sistemele, procedurile, respectiv în orice alte elemente non-umane.

Cunoașterea - un avantaj durabil

- **Cunoașterea** - mai ales contextul specific, cunoștințele tacite încorporate în rutine complexe organizaționale și dezvoltate în pe baza experienței- tinde să fie **unică** și **greu de imitat**.
- Spre deosebire de multe resurse tradiționale, nu poate fi achiziționată de pe o piață specifică, într-o formă gata

de utilizare.

Poate fi gestionată cunoașterea?

- **Cunoașterea** este într-o foarte mare măsură personală, rezultatul unor procese cognitive individuale, în timp ce **managementul** implică procese organizaționale relative formale. Managementul în sensul lui tradițional pare greu de integrat în tentativa de a gestiona potențialul creativ imens deținut în forme ne-explicite de angajații, structurile sau clienții unei organizații.
- În consecință, managerii se confruntă în acest context cu o provocare semnificativă - **managementul unui activ complet invizibil** - cunoașterea.

Ce este managementul cunoașterii?

- Managementul cunoașterii reprezintă un proces de management explicit și sistematic al cunoașterii în cadru organizațional, precum și a proceselor asociate de creare, organizare, stocare, distribuire, utilizare și exploatare a acestei cunoașteri.

3.2. Managementul cunoașterii în practică

Organizațiile care au demarat procesul de management al

cunoașterii s-au remarcat prin adoptarea a două mari strategii:

Facilitarea, încurajarea și stimularea schimbului mai eficient de cunoștințe între membrii organizației. Această strategie solicită transformarea cunoașterii implicite (tacite) într-o formă explicită, precum și punerea în aplicare a unor mecanisme pentru a o face accesibilă mai rapid acolo unde este nevoie;

Introducerea unui proces de stimulare intensivă a **inovării** – de trecere de la idei la comercializare mai eficientă a produselor rezultate baza acestor idei.

Împărtășirea cunoștințelor

- **Schimbul de cunoștințe** reprezintă comportamentul uman prin care cunoștințele deținute de un individ sunt împărtășite cu alți indivizi. Acest proces social se poate desfășura prin întâlniri față-în-față sau prin alte forme de comunicare. În mod evident, cel puțin două persoane sunt necesare pentru ca acest schimb de cunoștințe să aibă loc. Așa cum experiența organizațională arată cu prisosință, nu orice interacțiune între două sau mai multe persoane rezultă în schimb eficient de cunoștințe. Mai degrabă această experiență arată dificultatea cu care aceste procese au loc în viața

organizațională.

Procesul de creare a cunoașterii

- **Crearea de cunoaștere** reprezintă procesul care duce la producerea de noi cunoștințe, sau organizează cunoștințele deținute deja în moduri noi. Trebuie remarcat faptul că 'reorganizarea' cunoștințelor deținute sub noi forme are un mare potențial de dezvoltare, extindere și consolidare a capitalului intelectual deținut de o organizație.

Procesul de inovare

- **Inovarea** reprezintă o gamă largă de rezultate care include produse și servicii noi sau modificate, patente, tehnici noi de marketing, noi modele, tehnici sau instrumente managerial, procese administrative, sau noi forme de leadership.

Procesul de extragere a cunoștințelor

- **Extragerea cunoștințelor** reprezintă procesul de obținere de cunoștințe de la un expert uman în scopul de a fi codificate într-o formă explicită, fie de bază de cunoștințe fie de sistem expert.

4. Auditul Managementului cunoașterii

Obiective

- definirea conceptului de "audit al cunoașterii",
- explicarea elementelor, procesului și rezultatelor evaluării cunoașterii.

4.1. Auditul cunoașterii

- Dacă cunoașterea este sau poate deveni un avantaj competitiv, ea trebuie să fie gestionată la fel cum au fost gestionate activele financiare și materiale ale epocii industriale. Așa cum s-a arătat, se estimează ca 70 până la 80% din ceea ce știu angajații oricărei organizații este implicit, tacit sau ascuns.
- **Auditul cunoașterii** reprezintă analiza sistematică a entităților și structurilor care dețin cunoaștere în cadrul unei organizații, precum și a atributelor cheie, cum ar fi dreptul de proprietate sau de utilizare, fluxurile în care cunoștințele circulă, caracterul lor explicit sau implicit. Această analiză se face în raport cu obiectivele, strategiile și nevoile organizaționale.

- **Maparea (cartografierea) cunoașterii** reprezintă procesul de identificare cunoștințelor esențiale, precum și a relației dintre diferitele entități, elemente și structuri implicate în procesul de creare, transfer și management al cunoașterii. O hartă poate fi descrisă în mai multe formate vizuale, cum ar fi un arbore ierarhic sau o diagramă de tip nod - legătură.
- **Inventarul cunoașterii** reprezintă o listă sau bază de date a entităților, elementelor și structurilor procesului de management al cunoașterii – surse, căi de comunicare, utilizatori și utilizări. Acesta este unul dintre rezultatele majore ale *auditului cunoașterii*.

***Cunoașterea* nu este *know-how*. Alte situații**

- ***Know-how (a ști cum să)*** reprezintă procesele, procedurile, tehnicile și instrumentele pe care utilizatorul le folosește pentru a atinge un anumit obiectiv imediat. Acest tip de cunoștințe nu pot fi întotdeauna capturate cu ușurință sau în întregime. Unele reprezintă o combinație între cunoștințe explicite și experiență personală.
- ***Know-why*** se referă la o perspectivă strategică asupra

activităților desfășurate - înțelegerea rolului, și a importanței acțiunilor în contextual organizational. Este "big picture" asupra întregii organizații, și asupra semnificației acțiunilor. **Know-why** este pârghie importantă pentru moralul angajaților și generatoare de angajament personal.

- **Know-what** – se referă la informațiile necesare pentru a finaliza o activitate, la informația necesară pentru a lua o decizie, respectiv aspectele care trebuie clarificate înainte de a face ceva. Acest tip de cunoștințe pot fi capturate și integrate în sisteme, norme, proceduri și procese.
- **Know-who** se referă la cunoștințe despre persoane, relații, sau contacte necesare pentru sprijin. Este factorul "cunosc un om care poate se ne ajute". Acest aspect este general uman, fiecare individ utilizându-l în context social, mai mult sau mai puțin conștient. Gradul în care acest factor poate fi accesat într-o organizație reflectă dimensiuni și trasături culturale profunde atât ale societății cât și ale organizației respective.
- **Know-where** reprezintă capacitatea de a naviga prin structura organizațională în căutarea informațiilor

necesare.

- **Know-when** se referă la sensul de sincronizare, capacitatea de a identifica momentul optim pentru a face ceva, sau a lua o decizie.

Întrebările fundamentale care stau la baza unui audit al cunoașterii sunt:

- Ce știe organizația?
- Ce nu știe?
- Cine are nevoie să știe ceva anume?
- Cine știe ceva anume?
- Cunoștințele se găsesc în interiorul sau în afara organizației?
- Liderii organizației înțeleg ce este și importanța cunoașterii?
- Este cunoașterea o valoare în cadrul culturii organizaționale?
- În contextul managementului cunoașterii, liderii organizației oferă un exemplu pozitiv?
- Liderii organizației organizează și transferă sistematic cunoștințe subordonaților?
- Dispune organizația de politici coerente pentru

organizarea și transferul sistematic al cunoștințelor pe plan intern?

- Aplică organizația aceste politici pentru organizarea și transferul sistematic al cunoștințelor pe plan intern?
- Este sistematic procesul de achiziționare și schimb de cunoștințe în afara organizației?
- Produce organizația cunoștințe noi?
- Evaluează și atribuie valoare organizația activelor capitalului intelectual?

Chiar dacă o mare parte a cunoașterii este intangibilă, auditul cunoașterii este un precursor esențial pentru gestionarea sa.

Rezultatele auditului cunoașterii:

- *Inventarul cunoștințelor,*
- *Harta cunoștințelor.*

5. Sistemul de management a cunoașterii

Obiectiv

- definirea subsistemelor Sistemului de Management al Cunoașterii

5.1. Sistemul de management al cunoașterii (SMC)

- Elementele SMC:
 - *un subsistem de baze de informații,*
 - *un subsistem de limbaj organizațional,*
 - *un subsistem de rețea,*
 - *un subsistem de transfer.*
- **Subsistemul de baze de informații** permite managerilor și angajaților să distribuie și acceseze informația potrivită în timp util și eficient.
- **Subsistemul limbajului organizațional** permite indivizilor să înțeleagă sensul comunicării dar și al

simbolurilor. Este absolut necesar astfel încât toți membrii unei organizații să aibă aceeași înțelegere asupra comunicării, și în sens mai profund permite dezvoltarea, menținerea și gestionarea culturii organizaționale.

- **Subsistemul de rețea** - permite indivizilor să dobândească informații și cunoștințe din surse interne și externe organizației. Reprezintă totalitatea căilor și mijloacelor de comunicare, formale sau informale, existente într-o organizație.
- **Subsistemul de transfer** este acela prin care cunoașterea sistemică este fie transferată direct între indivizi sau noi cunoștințe sunt create printr-o combinație unică a informațiilor cu experiența individuală.
- Rezultatul combinației eficiente a subsistemelor SMC constă într-o capacitate superioară de a inova, fie în termeni de produse sau servicii noi, sau performanțe organizaționale mai bune.

6. Crearea și inovarea

Obiectiv

- Înțelegerea procesului de inovare și producere a cunoașterii

6.1. Procesul

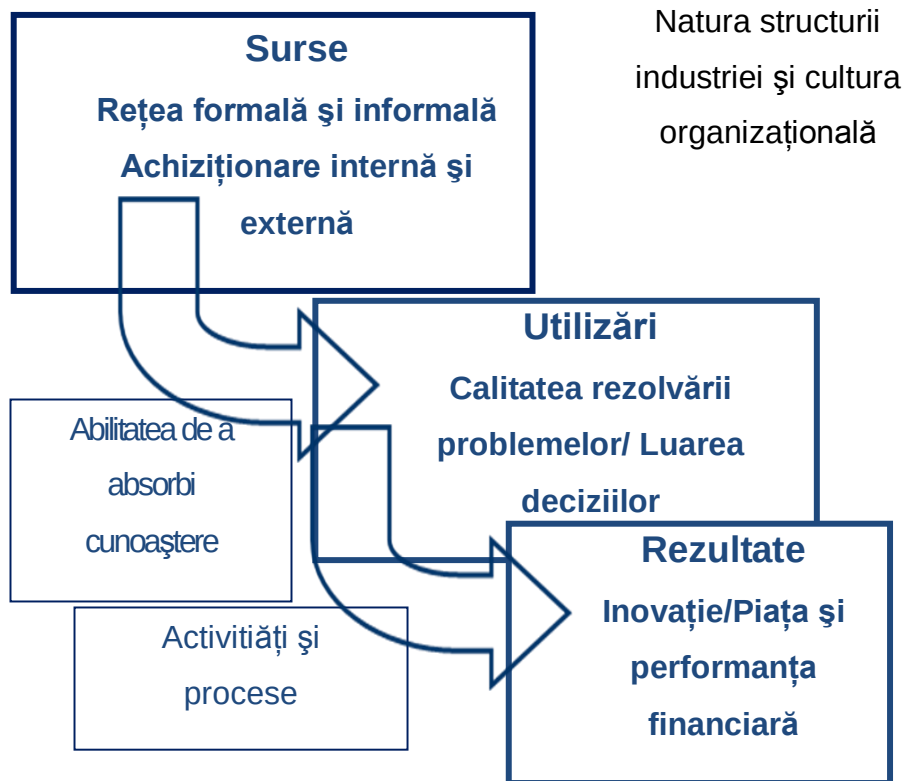


Fig. 3. Procesul de inovare și producere a cunoașterii

- **Sursele de informații și cunoaștere** rezultă din oportunitățile oferite de rețelele interne și externe de contacte, deschise pentru încercări individuale de a genera și utiliza cunoștințele disponibile.
- **Bazele de cunoștințe** se evaluează prin nivelul de informații și cunoștințe dobândite prin interacțiunile și comunicarea în cadrul rețelelor formale și informale accesibile unui individ.
- **Capacitatea de absorbție** reprezintă capacitatea organizației de a identifica, absorbi și asimila noi informații și cunoștințe din surse variate.
- Catalizatorul procesului de producere a cunoașterii este **contextul de rezolvare a problemelor** din cadrul organizației.
- Cunoștințele și informațiile asimilate trebuie să fie utilizate în procesul de rezolvare a problemelor. Sunt necesare:
 - niveluri mai ridicate ale integrării noilor cunoștințe în

procesele și fluxurile organizaționale,

- creativitate,
- angajament comun al tuturor angajaților și structurilor organizației în sensul rezolvării problemelor,
- noi cunoștințe generate în urma rezolvării problemelor.

● **Rezultatul final - inovare:**

un mix de proces și de produs constând în rezultate care includ produse, servicii noi sau, patente, noi tehnici de marketing, noi tehnici și instrumente manageriale, procese administrative, și într-un sens larg leadership.

● **Rezultatele trebuie să genereze performanțe organizaționale mai bune** măsurate prin intermediul indicatorilor de performanță specifici: cota de piață, profituri, vânzărilor, satisfacția clienților etc.

● **Piața și contextul industrial** reprezintă cei mai importanți factori în determinarea aspectelor structurale de bază care pot afecta resursele de cunoaștere și

inovare disponibile, precum și limitările rețelelor de contacte relevante pentru procesul de inovare.

- **Contextul sistemului de informații și cunoaștere** este relevant prin aceea că unele sectoare economice au structuri de informare și cunoaștere specifice în ceea ce privește complexitatea, colectarea, codificarea și utilizarea informațiilor.
- **Contextul culturii organizaționale** - afectează în mod direct procesul de inovare și producere de cunoaștere prin intermediul sistemului de valori și norme al organizației. Schimbarea **culturii** unei organizații reprezintă cel mai dificil pas în crearea unei organizații bazată pe cunoaștere. Schimbarea în acest sens a culturii unei organizații trebuie să înceapă prin stabilirea sau restabilirea unui mediu intern de încredere și avantaj reciproc.

7. Organizația și cultura

Obiective

- înțelegerea conceptului de cultură organizațională,
- cunoașterea și înțelegerea metodelor de cercetare în cultura organizațională.

7.1. Conceptul de cultură organizațională

- A apărut pentru prima dată în ediția din 1778 a **Dicționarul Academiei Franceze**, pentru cuvântul *cultură* fiind menționat sensul secundar: **“interesul privind artele și spiritul.”**
- Există trei surse teoretice pentru conceptul de cultură:
 - ▶ antropologia
 - ▶ sociologia
 - ▶ psihologia

Antropologia este axată pe:

- ▶ simbolism
- ▶ caracter inconștient

Sociologia

- ▶ se ocupă cu fenomene și procese colective,
- ▶ concepte împrumutate din sociologie: reprezentări sociale (colective), memorie socială, imaginație socială.

Psihologia pentru că:

- ▶ Cultura este generată de către indivizi,
- ▶ Cultura are de asemenea consecințe la nivel individual.

Mișcarea relațiilor umane (Elton Mayo) a adus în prim plan rezultate ale cercetărilor empirice care au argumentat că:

- ▶ interacțiunea între indivizi afectează performanța,
- ▶ nevoile economice nu explică pe deplin comportamentul angajaților,
- ▶ există o componentă irațională în comportamentul uman.

Mișcarea Relațiilor Umane a fost urmată de impactul **psihologiei** în management, prin teoriile și modelele preluate și adaptate contextului organizațional.

O nouă schimbare de paradigmă a fost necesară odată cu succesul economiilor asiatice de după cel de-al Doilea Razboi

Mondial. Edgar Schein a argumentat acest context astfel: "descoperim că companiile japoneze, taiwaneze și coreene sunt înaintea noastră, bazându-se pe angajarea pe viață, loialitate, supunerea față de interesele grupului, toate aceste lucruri pe care noi le-am condamnat ferm în anii 50 și 60."

Cercetările culturale comparate au câteva caracteristici generale:

- ▶ se bazează pe o abordare teoretică și o metodologie cantitativă,
- ▶ utilizează statisticile în prelucrarea și analiza rezultatelor cercetărilor empirice,
- ▶ urmăresc să compare națiuni și/sau organizații,
- ▶ presupun că printr-o 'descompunere' în niveluri și dimensiuni se poate descrie corect și eficient conceptul de cultură
- ▶ ca instrumente cercetare utilizează chestionarele.

7.2. Modele ale culturii organizaționale

7.2.1. Modelul lui Geert Hofstede

În anul 1980 a apărut prima ediție a lucrării *Culture's Consequences*. Noțiunile care, după Hofstede acoperă

conceptul de cultură sunt: simbolurile, eroii, ritualurile și valorile.

Metoda aplicată este de natură cantitativă. Informațiile utilizate de Hofstede au fost obținute de la angajații IBM. Între 1967 și 1973 au fost completate în două etape peste 116.000 de chestionare. În urma analizei teoretice precum și a corelațiilor răspunsurilor la întrebări, s-au format indicatorii, adică au fost identificate patru dimensiuni ale culturii naționale:

- distanța față de putere,
- evitarea incertitudinii,
- individualism respectiv colectivism,
- masculinitate respectiv feminitate.

O altă cercetare realizată în cursul anilor '90 în colaborare cu Michael Bond (Chinese University of Hong Kong) a dus la adăugarea unei a cincea dimensiuni – orientarea pe termen lung respectiv scurt.

După Hofstede în plan psihic individul este rezultanta a trei componente: natura umană, cultura și personalitatea. Figura 4 (preluată din Hofstede, 1996) reprezintă această perspectivă.

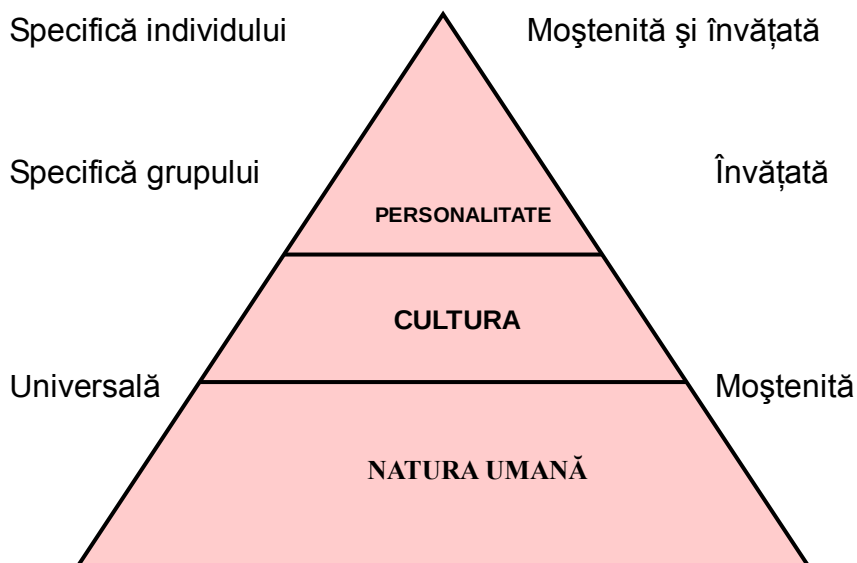


Fig. 4 – Trei niveluri ale unicității în programarea mentală umană

Un studiu ulterior, de data asta de natură calitativ-cantitativă (proiectul IRIC), a dus la descoperirea a 6 noi dimensiuni care caracterizează culturile organizaționale. Cercetarea a fost realizată în 20 de unități din 10 organizații diferite (5 din Danemarca și 5 din Olanda) și a fost publicată în anul 1990. Dimensiunile corespunzătoare culturii organizaționale sunt:

- orientarea spre proces în raport cu orientarea spre rezultate,

- orientarea spre salariați în raport cu orientarea spre muncă,
- mărginit în raport cu profesional,
- sistem deschis în raport cu sistem închis,
- control redus în raport cu control intens,
- normativ în raport cu pragmatic.

În ceea ce privește conținutul conceptului de cultură, Hofstede susține că patru termeni îl acoperă “aproape complet”. Aceste noțiuni sunt: simbolurile, eroii, ritualurile și valorile. Ca profunzime, aceste noțiuni sunt reprezentate în “diagrama foilor de ceapă” (fig. 5).

Simbolurile sunt manifestările cele mai superficiale ale culturii. Aceasta deoarece ele sunt cele mai efemere. În această categorie intră cuvinte, gesturi, ilustrații sau obiecte care au o semnificație recunoscută doar de membrii unei anumite culturi. Eroii personifică anumite caracteristici apreciate de o anumită cultură. Ei pot fi persoane vii sau decedate, reale sau imaginare. Ritualurile sunt activități colective, inutile tehnic dar considerate esențiale de membrii unei anumite culturi. În nucleul culturii, după Hofstede, se găsesc valorile. El le definește ca fiind tendințe cuprinzătoare care se referă la preferința pentru anumite situații în raport cu

altele. Normele sunt standarde pentru valori care există în interiorul unui grup.

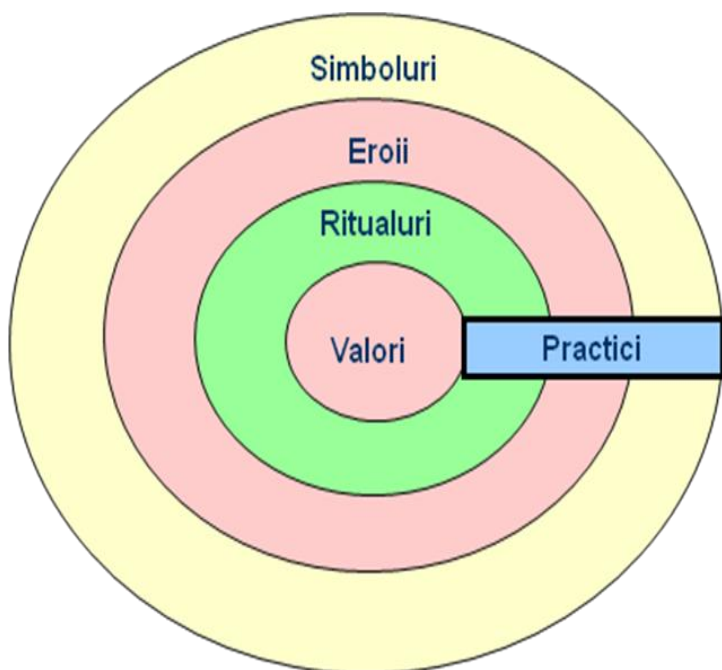


Fig. 5. Diagrama 'foilor de ceapa'

Deoarece orice individ aparține simultan mai multor grupuri sau categorii, ei poartă în același timp 'câteva straturi de programare mentală'. Astfel Hofstede enumeră câteva niveluri de cultură posibile:

- un nivel național,
- un nivel regional,

- un nivel de gen,
- un nivel de generație,
- un nivel de clasă socială,
- un nivel de organizație.

În cele ce urmează se vor prezenta pe scurt dimensiunile culturii naționale, așa cum au fost ele identificate, definite și măsurate de Hofstede.

Distanța față de putere se definește ca măsura în care salariații cu putere mai mică din instituțiile și organizațiile dintr-o țară așteaptă și acceptă ca puterea să fie inegal distribuită. Clasamentul rezultat în urma aplicării instrumentului de cercetare arată valori mari ale distanței față de putere pentru țările latine atât europene cât și pentru cele latino-americane, pentru țările asiatice și africane iar pentru țările anglo-saxsone valori mici ale distanței față de putere. Utilizând regresia multiplă Hofstede a găsit o asociere a indicelui distanței față de putere cu:

- latitudinea geografică – o latitudine superioară este asociată cu o distanță față de putere mică,
- numărul de locuitori – un număr mare de locuitori asociat cu o distanță față de putere mare,

- veniturile – țările bogate asociate cu o distanță față de putere mică.

Individualism – colectivism. Hofstede definește această dimensiune astfel: “individualismul aparține societăților în care legăturile dintre indivizi sunt haotice: se așteaptă ca fiecare să-și poarte singur de grijă sau să se îngrijească de familia sa. Colectivismul, dimpotrivă, aparține societăților în care oamenii sunt integrați încă de la naștere în subgrupuri puternice, strânse, care pe toată durata de viață a omului continuă să-l protejeze în schimbul unei loialități mutuale.” Clasamentul rezultat pentru această dimensiune arată o grupare a țărilor occidentale în frunte cu SUA în zona individualistă, țările arabe se găsesc în zona mediană, țările asiatice înspre zona colectivistă, iar la polul colectivist țările latino-americane. Între distanța față de putere și indicele de colectivism Hofstede descoperă o puternică asociere. Astfel țările care sunt caracterizate de o distanță mare față de putere au și probabilitatea de a fi colectiviste iar cele cu o distanță redusă față de putere au o probabilitate mai mare de a fi individualiste. De asemenea Hofstede determină o relație strânsă între venitul pe cap de locuitor și această dimensiune. Cu cât produsul național brut pe cap de locuitor este mai ridicat

individualismul este mai puternic.

Masculin – feminin. O altă dimensiune identificată a fost denumită de Hofstede masculinitate în raport cu feminitate. Pentru polul “masculin” ea a fost asociată cel mai puternic cu importanța legată de: câștiguri, recunoaștere, avansare, provocare la întrecere. Pentru polul “feminin” ea a fost asociată cu cooperare, sferă de viață, siguranța serviciului, relații bune cu superiorul. Motivul pentru care a fost aleasă această denumire este faptul că această dimensiune este singura la care bărbații și femeile au realizat un punctaj consistent diferit. Clasamentul arată la polul feminin țările nordice, țările anglo-saxone au ca și caracteristică o masculinitate medie, iar în polul masculinității se găsesc Japonia și apoi câteva țări europene: Austria, Italia, Elveția, Germania.

Evitarea incertitudinii - este ultima dimensiune a culturii relevată de studiul realizat în IBM. Ea se definește ca măsura în care membrii unei culturi se simt amenințați de situații incerte sau necunoscute. Cele mai mari punctaje le realizează țările din America Latină, Europa Latină și țările mediteraneene. Punctaje medii realizează țările de limbă germană iar țările anglo-saxone, africane și asiatice realizează

punctaje mici.

Orientare pe termen lung – orientare pe termen scurt reprezintă cea de-a cincea dimensiune adăugată celor patru rezultate din studiul IBM în urma unei alte cercetări desfășurate asupra unui eșantion de studenți din 23 de țări. Instrumentul utilizat în această cercetare a fost construit pe baza unui inventar al valorilor chineze. Prin prelucrarea rezultatelor s-au generat patru dimensiuni: una corelată semnificativ cu distanța față de putere și colectivismul, alta corelată semnificativ cu individualismul și, într-o măsură mai mică și în sens negativ cu distanța față de putere, o a treia dimensiune corelată semnificativ cu masculinitatea, iar cea de-a patra dimensiune fără corespondență cu vreuna din studiul IBM a fost denumită orientare pe termen lung. În privința indicelui orientare pe termen lung, cele mai mari valori le realizează țările Asiei de Sud-Est. Țările europene se găsesc, fără excepție în zona sub medie.

7.2.2. Modelul lui Quinn (Competing Values Framework)

Această teorie a fost dezvoltată inițial dintr-o cercetare asupra indicatorilor eficienței organizaționale. Pe baza analizei statistice a unei liste de indicatori, Quinn și Rohrbaugh au

identificat două dimensiuni majore care definesc conceptul de eficiență organizațională. Prima dimensiune se referă la focusul organizațional. Acesta poate fi orientat către interior, anume către bună-starea și evoluția membrilor organizației, sau către exterior, cu obiectivul bună-stării și dezvoltării organizației însăși. Cea de-a doua dimensiune diferențiază preferința organizațională pentru structură, și diferențiază contrastul dintre stabilitate și control, respectiv flexibilitate și adaptare. Aceste două dimensiuni formează un sistem, reprezentat în figura 6.

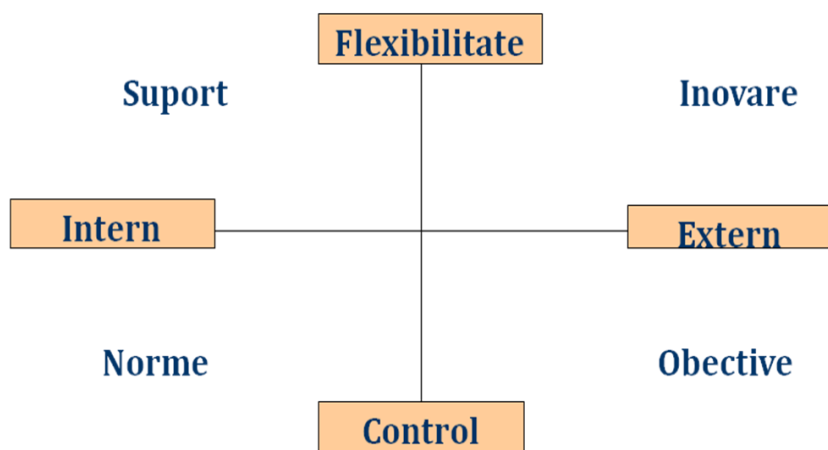


Fig. 6. Modelul lui Quinn

Numele în limba engleza al modelului (Competing Values Framework) provine de la situația conflictuală în care se află cele patru variante de model cultural. Organizațiile trebuie să fie adaptabile și flexibile dar, în același timp stabile și controlabile. Fiecare sfert reprezintă unul dintre cele patru modele teoretice importante din management:

1. Modelul relațiilor umane:

- în ceea ce privește structura organizațională pune accentul pe flexibilitate și adaptabilitate,
- orientarea organizației este către mediul intern, sunt considerate importante pentru eficiența, coeziunea, morala și dezvoltarea resursei umane.

2. Modelul sistemelor deschise:

- în ceea ce privește structura organizațională pune accentul pe flexibilitate și adaptabilitate,
- orientarea organizației este către mediul extern, sunt considerate importante adaptarea la mediu, asigurarea resurselor, evoluția organizației.

3. Modelul rațional:

- în ceea ce privește structura organizațională pune accentul pe control,

- orientarea organizației este către mediul extern, sunt considerate importante stabilirea obiectivelor, planificarea, productivitatea și eficiența.

4. Modelul proceselor interne:

- în ceea ce privește structura organizațională pune accentul pe control,
- orientarea organizației este către mediul intern, sunt considerate importante managementul proceselor, gestiunea sistemului informațional, structura ierarhică și comunicarea.

Quinn a folosit acest model pentru a sistematiza literatura din domeniul leadership-ului. În urma analizei acestei au rezultat opt categorii de roluri sau comportamente ale leaderului. Figura 7 plasează aceste categorii în cadranele modelului.

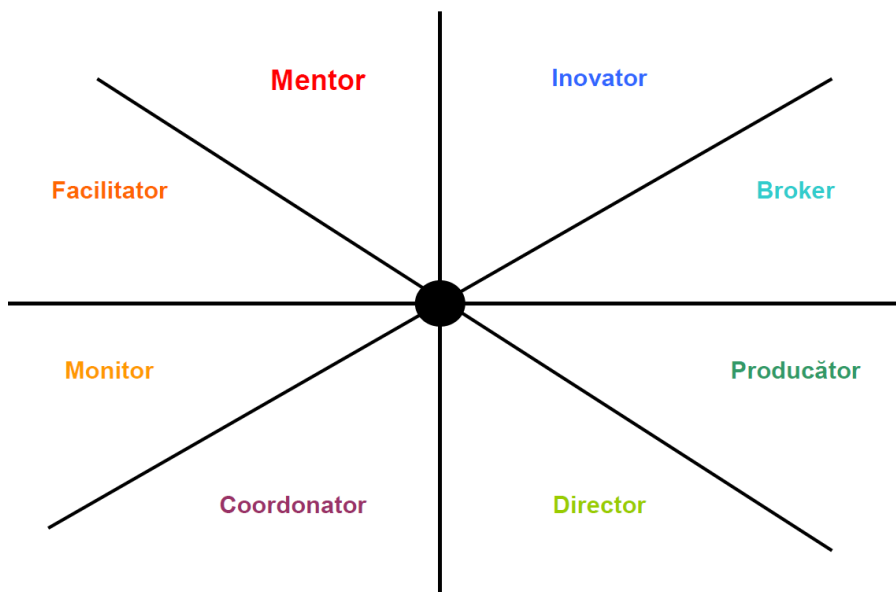


Fig. 7. Categoriile de leadership (preluată din Quinn, Rohrbaugh, 1983)

Quinn consideră că managerii cei mai eficienți sunt capabili să joace mai multe dintre variantele de leadership, chiar roluri aflate în contradicție. Ei trebuie să fie pe de-o parte capabili să-și modifice rolul, și pe de altă parte să aibă în vedere echilibrul dintre variantele dimensiunilor culturale considerate.

7.2.3. Modelul lui Trompennars

Un alt model cultural larg răspândit este cel elaborat de Fons Trompenaars și Charles Hampden-Turner. Bazat pe datele culese în 15 ani de cercetare, consultanță și training (peste 1000 de programe de training cross-cultural, și cercetare desfășurată în 30 de companii cu departamente în 50 de țări), modelul propune trei direcții majore de analiză a culturii: relația cu ceilalți, percepția trecerii timpului și relația cu mediul. Structural, autorii văd cultura sub o formă concentrică. Stratul exterior cuprinde produsele explicite ale activității umane: limbajul, artefactele, comportamentele. Toate acestea sunt simboluri ale straturilor culturale mai profunde. Stratul de mijloc conține normele și valorile grupului. Normele reprezintă sensul pe care grupul îl are asupra a ceea ce este corect respectiv greșit. Valorile determină definiția a ceea ce este bun sau rău. Esența, miezul culturii constă în ideile, presupunerile, supozițiile fundamentale privind existența umană. După autori acestea provin din istorie și sunt generate de lupta pentru supraviețuire.

În ceea ce privește relația cu ceilalți, autorii pleacă de la cele 5 orientări relaționale propuse de Parsons:

- universalism versus particularism – se referă la modul în care oamenii judecă comportamentul semenilor; cele două alternative extreme sunt: în cazul universalist funcționează cerința de a adera la standardele de comportament agreeate de cultura respectivului grup; în cazul particularist, este mai importantă judecarea contextului, circumstanțelor decât regulile general acceptate.
- individualism versus colectivism – după Parsons, individualismul se definește ca “orientarea primară către sine” iar colectivismul ca “orientarea primară către obiectivele colective.”
- neutru versus emoțional – în relațiile dintre oameni sunt implicate atât rațiunea cât și afectele. Dacă predomină rațiunea, comportamentul este neutru; dacă predomină afectele, comportamentul este emoțional.
- specific versus difuz – se referă la modul în care indivizii se relaționează în zone specifice ale vieții și la un singur nivel al personalității – în cazul culturii specifice, sau se relaționează în multiple zone și la mai multe niveluri ale personalității – cazul culturii difuze.
- realizare versus atribuire – se referă la modul în care indivizii își dobândesc status-ul. Unele culturi atribuie

status-ul pe baza realizărilor indivizilor în timp ce altele pe baza vârstei, clasei sociale, sexului, educației.

În ceea ce privește percepția asupra trecerii timpului, autorii preiau distincția făcută de Edwart T. Hall între culturile monocronice și cele policronice. Trompenaars și Hampden-Turner le denumesc secvențiale, respectiv sincronice.

În final, ultima direcție de analiză a culturii privește relaționarea cu natura. Din acest punct de vedere, omul poate fie să considere că trebuie să-și subordoneze natura, fie să-i urmeze legile, direcțiile și forțele. Altfel spus, utilizând noțiunea de *locus* al controlului, în primul caz este definit locus-ul intern, iar în al doilea caz locus-ul extern al controlului.

Dacă până în acest moment culturile au fost analizate dintr-o perspectivă unidimensională, autorii consideră că în ceea ce privește cultura organizațională este necesară o perspectivă bi-dimensională. Astfel, luând în considerare dimensiunile egalitate – ierarhie, respectiv orientare către persoană – orientare către sarcină, rezultă patru tipuri organizaționale (fig. 8):

- de tip “familie” – caracterizată prin relații apropiate, dar o structură ierarhică în sensul concentrării puterii asupra liderului; acest gen de cultură se caracterizează printr-un

nivel ridicat al contextului, relațiile tind să fie difuze iar puterea și status-urile sunt văzute ca fiind “naturale”,

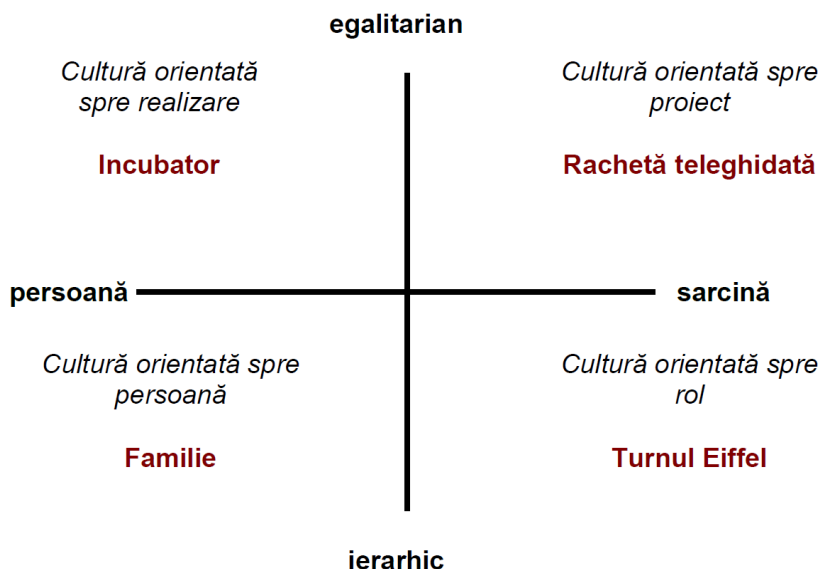


Fig. 8 – Tipuri de cultură organizațională (preluată din Trompenaars, Hampden-Turner, 1998)

- de tip “turnul Eiffel” – caracterizată printr-o structură ierarhică bine pusă la punct, relațiile tind să fie specifice iar status-ul este atribuit,

- de tip “rachetă teleghidată” – caracterizată prin orientarea asupra sarcinilor, în general este de tip neutru iar loialitatea față de profesie sau proiect este mai mare decât cea față de organizație,
- de tip “incubator” – se caracterizează printr-o structură și ierarhie minimale, sistem egalitarian și orientat către personal, mai degrabă emoțională decât neutră iar leadership-ul este dobândit, nu atribuit

7.2.4. Cercetări calitative

Cercetările calitative în domeniul culturii organizaționale s-au concentrat asupra interacțiunilor inter-culturale sau asupra influenței culturii privind organizarea, atitudinile, comportamentele. Principalele caracteristici sunt:

- ▶ se bazează pe o abordare calitativă,
- ▶ utilizează interpretarea și înțelegerea sensurilor, simbolurilor
- ▶ presupune că noțiunea de cultură poate fi înțeleasă doar la un nivel mai profund
- ▶ ca instrument de cercetare utilizează interviurile,

interpretarea conținutului etc

Cercetarea calitativă este axată pe diferențele culturale în cadrul organizațiilor:

- ▶ cum afectează cultura comunicarea, performanța, comportamentul în organizații multiculturale,
- ▶ cum diversitatea culturală ar putea fi utilizată la îmbunătățirea performanței.

8. Cunoașterea și strategia organizațională

Obiective

- descrierea pe scurt a conceptului de strategie
- înțelegerea cauzelor pentru care cunoașterea este o resursă strategică,
- înțelegerea legăturii dintre strategie și cunoaștere,
- înțelegerea cadrului strategic al cunoașterii.

8.1. Ce e strategia?

H. Mintzberg consideră că strategia nu poate fi definită ușor și sugerează cinci perspective diferite care să ușureze înțelegerea acestui concept:

1. Strategia drept plan sau curs prestabilit de acțiune, o linie directoare sau un set de linii directoare pentru a soluționa o situație. Din acest punct de vedere strategia prezintă două caracteristici:

- este anterioară situației pe care o adresează;
- este dezvoltată în mod intenționat și urmărind un anumit scop.

2. Strategia ca tactică sau manevră, aplicată în scopul surclasării concurenților

3. Strategia ca model de acțiune prin care stabilește un șir de acțiuni concrete.

4. Strategia ca poziție, se referă la modalitățile de identificare a locului pe care-l ocupă organizația în mediul său, cel mai adesea pe piață. Din acest punct de vedere strategia devine o pârghie de mediere între contextul intern și mediul extern al organizației

5. Strategia ca perspectivă, implică nu doar o poziționare pe piață, dar și o modalitate proprie de a percepe mediul extern. Această ultimă definiție argumentează caracterul abstract al oricărei strategii, perspectivă în cele din urmă subiectivă pe care organizația o are asupra sa dar și asupra mediului în care acționează.

O. Nicolescu (1999) definește strategia drept ‘ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației’.

Din multitudinea de clasificări, componente și definiții care privesc conceptul de strategie, va fi sintetizată în cele ce urmează perspectiva lui Istocescu (*Strategia și managementul*

strategic al firmei, disponibilă la <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=258&idb=>)

Astfel, pe baza altor lucrări analizate, Istocescu consideră că strategia are **patru componente**: scopul, alocarea resurselor, competențele caracteristice (distinctive) și sinergia.

- **Scopul** se referă la specificul afacerilor firmei, la produsele și serviciile care definesc domeniul în care organizația activează.
- **Alocarea resurselor** se referă la modelul folosit de organizație pentru distribuirea resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice. Elemente precum nivelul acestor resurse, sursele acestora fac parte din această componentă.
- **Competențele distinctive** se referă la poziția pe care o firmă o dezvoltă în raport cu competitorii săi prin deciziile sale strategice.
- **Sinergia** definește acea situație care apare atunci când părțile componente ale organizației interacționează, producând un efect mai mare decât cel obținut prin acțiunea separată a părților.

Punctul de plecare în elaborarea strategiei este **misiunea organizației**. Aceasta reprezintă un ansamblu de principii care ghidează activitatea acesteia, forma de exprimare sintetică a rațiunii sale de a exista, enunțând direcția de evoluție a organizației, în concordanță cu așteptările firești ale stakeholderilor.

Istocescu arată că prin formularea corectă a misiunii organizației mai multe obiective ale acestei sunt atinse:

- asigurarea consensului în cadrul organizației, asupra scopurilor urmărite;
- furnizarea unei baze pentru utilizarea într-un anumit mod a resurselor;
- dezvoltarea unei concepții unitare pentru alocarea resurselor;
- stabilirea unui climat de armonie în organizație;
- transformarea misiunii într-un reper pentru acei stakeholders care se pot identifica cu scopurile și direcțiile de acțiune ale organizației și îndepărtarea celor care se pot încadra în aceasta;
- formularea obiectivelor, a scopurilor generale ale organizației și facilitarea translatării lor în obiective concrete care să poată fi ușor evaluate și controlate.

Obiectivele strategice pe termen lung sunt indispensabile pentru alegerea și formularea obiectivelor pe termen mediu și scurt la diferite niveluri (pe funcțiuni, pe principalele subdiviziuni organizatorice). Acestea din urmă, foarte numeroase, de natură esențial economică, vizează obținerea unor rezultate pe termen scurt. Ele trebuie definite în mod autonom, descentralizat, pentru fiecare subdiviziune, la fiecare nivel ierarhic al firmei.

Pentru a fi coerente cu strategia de ansamblu a firmei trebuie adesea “negociate” la niveluri ierarhice succesive.

8.2. Managementul cunoașterii

Organizațiile trebuie să înțeleagă cunoașterea ca fiind resursa lor cea mai valoroasă și strategică. În acest sens multe organizații au inițiat o serie de proiecte și programe de dezvoltare și implementare a managementului cunoașterii.

Focusul managementului cunoașterii

Punctul de plecare al oricărei strategii în domeniul managementului cunoașterii este o platforma adecvată de management al datelor, informațiilor și cunoștințelor.

- În primul rând de noi aplicații IT:

- Captare	}	Cunoașterea documentată în mod explicit
- Depozitare		
- Refacere		
- Distribuire		

- Un număr redus de organizații au identificat *cunoașterea implicită* drept fiind cea mai valoroasă formă de cunoaștere. În această situație a capitalului social, noi forme ale culturii organizaționale, noi forme și sisteme de recompensare, sunt toate utilizate pentru a îmbunătăți relațiile sociale în context organizațional.
- Inițiativele tehnologice și organizaționale, atunci când sunt integrate într-o perspectivă strategică și cuprinzătoare, dar și aliniate, consistente și riguroase, pot asigura o infrastructură adecvată pentru a sprijini procesele de management al cunoașterii

Managementul cunoașterii

- Cel mai important context pentru ghidarea proceselor de management al cunoașterii este **strategia organizației**

Strategia organizației ↔ Managementul cunoașterii

Strategia cunoașterii

Strategia cunoașterii reprezintă cadrul care leagă într-un mod coerent procesele orientate spre cunoaștere, tehnologiile, cultura organizațională și structura organizațională.

Strategia organizației

Modele tradiționale ale managementului strategic au definit strategia organizației din perspectiva poziționării produs/piață - produsele se fac și pe piața se deservește.

- Lucrările recente din zona managementului strategic au început să se concentreze pe partea interioară a ecuației - *resursele și capacitățile* organizației
- Abordarea bazată pe *resurse* sugerează că firmele ar trebui să se sprijine pe resursele și capacitățile lor unice, valoroase și greu sau imposibil de imitat, mai degrabă decât pe produsele și serviciile derivate din aceste capabilități.
- Avantajul competitiv bazat pe resurse și capacități este potențial mai durabil decât cel bazat exclusiv pe produse și/sau poziționarea pe piață.

Cunoașterea ca o resursă strategică

Organizațiile care dețin *cunoștințe* superioare sunt capabile să coordoneze și să combine resursele lor tradiționale, precum și capacitățile deținute în moduri noi și distincte, oferind mai multă valoare pentru clienții lor decât poate concurența lor.

- *Cunoașterea* devine astfel cea mai importantă resursă strategică. Abilitatea de a dobândi, captura, integra, stoca, partaja, și utiliza cunoștințe reprezintă o valoroasă capacitate de construcție și susținere a avantajului competitiv.
- *Cunoașterea* - mai ales cunoașterea tacită, implicită, încorporată în rutine organizaționale complexe și dezvoltate din experiență - tinde să fie unică și greu sau imposibil de imitat.
- Obținerea cunoștințelor prin experiență necesită timp și abilități specifice, iar capacitatea de învățare/imitare a concurenței este limitată.
- Avantajul competitiv bazat pe cunoaștere, este de asemenea, durabil. Cu cât mai multe cunoștințe deține o organizație, cu atât mai mult poate învăța și absorbi în continuare.
- Oportunitățile de învățare pot fi mai valoroase pentru

organizațiile care au deja un avantaj din punctul de vedere al cunoașterii decât concurenții care dețin mai puține cunoștințe.

- Durabilitatea poate veni, de asemenea din sinergia cunoașterii - cunoștințele nou dobândite completează și se integrează într-un mod unic și inimitabil în cunoașterea existentă.
- Ciclul de auto-consolidare a cunoașterii este un element distinct și remarcabil al cunoașterii în raport cu alte tipuri de resurse: cu cât mai mult este folosită, cu atât devine mai valoroasă.
- Cartografierea, clasificarea și evaluarea sistematică a cunoștințelor deținute de organizație nu doar le poate face accesibile, dar și dezvoltă și impulsionează experiențele de învățare,
- Prin combinarea experiențelor învățare, o organizație poate obține o masă critică de cunoștințe în jurul anumitor domenii strategice ale cunoașterii.
- O organizație trebuie să articuleze intenția sa strategică, să identifice cunoașterea necesară pentru a realiza strategia prevăzută, și să compare aceasta cu cunoașterea sa actuală, identificând astfel lacunele

cunoașterii sale strategice.

- Fiecare poziție strategică este legată cu un set de resurse și capacități de cunoaștere. Opțiunile strategice pe care o organizație le face – cu privire la tehnologii, produse, piețe, procese - au o influență profundă asupra cunoștințelor, aptitudinilor, și competențelor de bază necesare pentru a concura și excela.
- Pe de altă parte, o organizație trebuie să fie capabilă să identifice limitele în care poate concura eficient. Organizația trebuie să identifice cele mai bune oportunități de produse și de piață pentru exploatarea cunoașterii.

Cartografierea cunoașterii

- Evaluarea poziției unei organizații din punctul de vedere al cunoștințelor deținute necesită catalogarea resurselor existente prin crearea unei hărți a cunoașterii.
- Cunoașterea:
 - explicită – tacită
 - generală - context specific
 - individuală - colectivă
- Cunoașterea:

- declarativă = cunoașterea despre
- procedurală = know-how
- causală = know-why
- condiționată = know-when
- relațională = know-who
- Cunoașterea:
 - esențială: nivelul minim de cunoștințe necesar doar pentru a participa la competiție,
 - avansată sau inovativă: permite unei organizații să fie competitivă într-o manieră durabilă.
- Cunoașterea de bază:
 - nu va asigura viabilitatea competitivă a organizației pe termen lung, însă reprezintă o barieră de intrare într-o anumită industrie au sector,
 - este deținută de toți participanții în industria sau sectorul respectiv și, prin urmare, oferă un avantaj asupra celor care doresc să intre.
- Cunoașterea avansată:
 - permite organizației să fie un lider și să se diferențieze în mod semnificativ de concurență,

- de multe ori permite ca o organizație să schimbe regulile jocului.
- Cunoașterea nu este statică - ceea ce astăzi este inovator va deveni în cele din urmă cunoaștere de bază,
- Capacitatea unei organizații de a învăța, acumula cunoștințe din experiențele sale și de a aplica această cunoaștere poate asigura un avantaj strategic.

Cadrul cunoașterii strategice

Se referă la poziția pe care o are la un moment dat organizația în raport cu poziția dorită, dar și în raport cu concurenții săi, Acest cadru este folosit pentru a trasa traiectoria organizației din perspectiva cunoașterii.

Analiza decalajelor

Se referă la diferența între ceea ce trebuie să facă o organizație pentru a concura eficient și ceea ce de fapt face. Această diferență reprezintă un decalaj strategic.

Ceea ce stă la baza unui decalaj strategic al unei organizații este un potențial decalaj de cunoștințe.

Pe baza unei hărți a cunoștințelor strategice, o organizație poate identifica în ce măsură diferitele sale categorii de

cunoștințe existente corespund cu cerințele sale strategice.

Rezultatul este un set de potențiale decalaje de cunoștințe. O organizație incapabilă să execute strategia preconizată sau necesară trebuie sau să-și alinieze strategia cu capacitățile sale ca să dobândească capacitatea de a-și executa strategia (fig. 9).

Decalajul cunoașterii este derivat direct din și este aliniat cu decalajul strategic. Această aliniere a strategiei și a cunoașterii reprezintă un element crucial al strategiei cunoașterii a unei organizații.

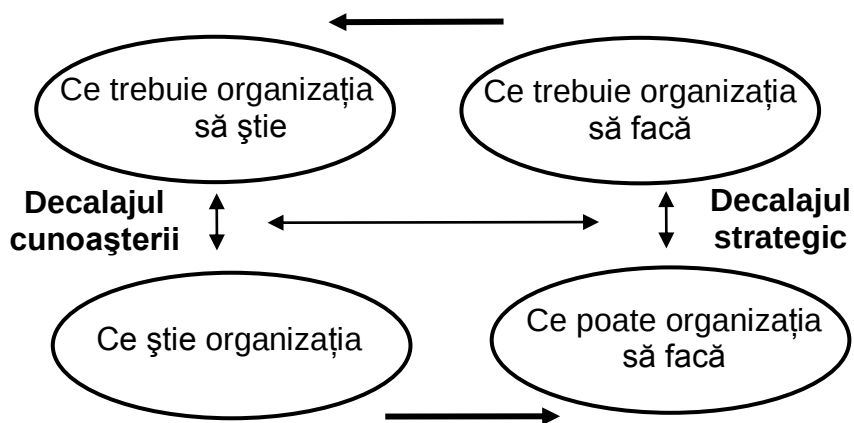


Fig. 9. Relația dintre decalajul cunoașterii și cel strategic

Un cadru strategic al cunoașterii

Cadrul strategic descrie abordarea generală a organizației pentru a alinia resursele și capacitățile cunoașterii la cerințele strategiei sale. Poate fi descrisă pe două dimensiuni.

- Prima dimensiune: se referă la gradul în care o organizație are nevoie să crească nivelul de cunoaștere într-un domeniu specific față de oportunitatea pe care o poate avea, dar resursele de cunoaștere existente sunt insuficiente: creator versus utilizator al cunoașterii
- A doua dimensiune: se referă la sursele primare de cunoștințe sunt interne sau externe organizației.

9. Strategia managementului cunoașterii

Obiective

- Înțelegerea dimensiunilor cadrului cunoașterii strategice,
- Înțelegerea etapelor cheie ale strategiei cunoașterii.

9.1. Un cadru al strategiei cunoașterii

Acest cadru descrie abordarea generală pe care o organizație trebuie să o ia pentru a alinia resursele și capacitățile cunoașterii la cerințele intelectuale ale strategiei sale. Poate fi descrisă pe două dimensiuni.

- Prima dimensiune se referă gradul în care o organizație are nevoie să crească nivelul de cunoaștere într-un domeniu specific în raport cu oportunitatea pe care o are să utilizeze resursele de cunoaștere existente. Astfel o organizație poate fi creator versus utilizator al cunoașterii.
- Această dimensiune se referă la modul în care organizația își conservă sau îmbunătățește poziția în raport cu dobândirea și utilizarea cunoștințelor. Din acest punct de vedere două sunt pozițiile în care o

organizație se poate găsi: explorator sau exploatator.

Este evident faptul că în lumea economică reală o organizație poate îmbina cele două poziții în diferite arii de activitate, pe diferite piețe sau în etape diferite ale procesului de transformare a conceptelor în produse.

O organizație poate fi un explorator - un creator sau achizitor de cunoaștere necesară pentru a deveni și a rămâne competitivă. Altfel spus, o organizație este un explorator:

- în măsura în care organizația realizează că este la un nivel mai scăzut de cunoaștere decât este necesar pentru a-și realiza strategia sau a-și apăra poziția, și în consecință este necesar un nivel mai ridicat de cunoaștere pentru a închide decalajul său intern.
- în măsura în care mulți concurenți operează la niveluri mai ridicate de cunoaștere și deci este necesar un nivel mai ridicat al cunoașterii pentru a reduce decalajul *extern* al cunoașterii competitive.
- în măsura în care cunoștințele în industrie se schimbă rapid, organizația are nevoie să producă cunoaștere nouă pentru a ține pasul.

O organizație se găsește în poziția de exploatator:

- atunci când resursele și capacitățile cunoașterii

depășesc în mod semnificativ cerințele unei poziții competitive, organizația are posibilitatea de a exploata în continuare această platformă a cunoașterii, eventual în cadrul sau de-a lungul altor nișe competitive.

Exploatarea și explorarea nu sunt reciproc exclusive. Idealul pentru cele mai multe organizații este de a menține un echilibru între explorare și exploatare în cadrul tuturor domeniilor cunoașterii strategice.

Explorarea oferă capital cunoașterii pentru a propulsa organizația în noi piețe, segmente sau nișe de piață menținând în același timp viabilitatea celor existente.

Exploatarea resurselor de cunoaștere existente oferă capital financiar pentru a alimenta runde succesive de inovare și de explorare.

Explorarea fără exploatare nu poate fi susținută economic pe termen lung, cu excepția cazului în care este subvenționată sau generează direct venituri.

Exploatarea fără explorare va duce în cele din urmă la epuizarea avantajului competitiv și la pierderea poziției pe piață.

Inovatorii - sunt acele organizații care sunt capabile să integreze eficient, sustenabil și durabil explorarea cu

exploatarea.

Explorarea și exploatarea apar de obicei în diferite sectoare, departamente sau divizii ale unei organizații. Echilibrarea celor două poziții necesită o capacitate crescută de transfer intern a cunoșterii între diverse departamente - R & D, de vânzări, producție, marketing etc.

Echilibrarea explorării și exploatării necesită o cultură organizațională, un sistem de recompensare, rețele de comunicații care să sprijine fluxul cunoșterii, precum și o memorie organizațională care funcționează bine pentru a transcende întârzierile între dezvoltarea și aplicarea cunoșterii, precum și între ciclurile successive de dezvoltare și aplicarea. În mod uzual se consideră că nu e de ajuns pentru o organizație să se angajeze atât în explorare cât și în exploatare. Aceste activități trebuie să fie corelate și coordonate astfel încât să se poată consolida reciproc.

Cunoașterea internă *versus* cea externă

Cea de-a doua dimensiune se referă la originea surselor principale cunoștințe. Sursele de cunoaștere se pot afla în cadrul sau în afara organizației.

Cunoașterea internă - poate fi rezidentă în angajați,

încorporată în comportamente, proceduri, software și echipamente, înregistrată în diferite documente, sau stocată în baze de date și arhive on-line.

- Cunoașterea internă - este deosebit de valoroasă, deoarece tinde să fie unică, specifică, și deținută în mod tacit.
- Este mult mai dificil pentru concurenți de a o imita, ceea ce o face valoroasă strategic.
- Cunoașterea externă - publicații, surse guvernamentale, surse academice, consultanți, relații personale, brokerii cunoașterii, alianțe interorganizaționale, asociații profesionale.

Cunoașterea externă - este mai abstractă, formalizată, costisitoare, dar și disponibilă pe scară largă pentru orice jucător de pe piață.

- Poate asigura împrăștierea resurselor de cunoștințe deținute de organizație, dar și un context de referință pentru evaluarea comparativă a resurselor de cunoaștere interne.
- Sursele externe de cunoștințe în combinație cu cunoașterea internă unică poate duce la descoperiri noi,

și inovatoare.

- Multe organizații orientate spre exterior crează oportunități pentru un dialog continuu cu clienții lor cu scopul de a obține noi date, informații cunoștințe.
- Astfel de oportunități sunt: grupuri formale sau informale de utilizatori, firme mixte, teste beta, website-uri, numere gratuite, centre de client service, conferințe, rețele sociale etc

9.2. Strategia cunoașterii

Nelimitat			Agresiv
Extern			
Intern	Conservator		
	Exploatator	Explorator	Inovator

Fig. 9. Posibile strategii ale cunoașterii

- Organizațiile orientate spre exploatarea cunoașterii interne prezintă cea mai conservatoare strategie a

cunoașterii,

- Organizațiile orientate spre o combinație bine integrată de explorare și exploatare a cunoașterii indiferent de limitele organizaționale reprezintă cea mai agresivă strategie a cunoașterii.
- În industriile mari consumatoare de cunoaștere organizațiile care urmăresc o strategie agresivă a cunoașterii tind să depășească în timp concurenții care urmăresc strategii ale cunoașterii mai puțin agresive.
- Strategia cunoașterii nu poate fi formulată în mod izolat de ceea ce fac concurenții.
- Există posibilitatea de difuzie a cunoașterii de la organizație spre industrie în general, acolo unde poate fi absorbită de concurenți.
- Unele domenii economice se caracterizează printr-o abordare conservatoare din acest punct de vedere, urmărind în primul rând ca un activ să fie protejat cât mai bine posibil. Astfel, ele încearcă să împiedice difuzia cunoștințelor esențiale în afara organizației. Un astfel de exemplu este industria farmaceutică
- În alte situații organizațiile au în vedere o strategie agresivă a cunoașterii ca un proces continuu de

distrugere creatoare. Mai degrabă decât să aștepte un competitor care să preia și astfel să diminueze valoarea cunoașterii deținute, aceste organizații încearcă agresiv să depășească propria cunoaștere.

Bibliografie

1. Ash, J., *A Short Course in Knowledge Management*.
2. Adair, J., *Arta de a conduce*, București: Grupul Editorial Cosmos Viking Pinguin, 2006.
3. Anthony, P.W., *Human Resource Management, a strategic aproach*, Dryden Press, Forth Worth, 1999.
4. Armstrong M., *Managementul resurselor umane. Manual de practică*, București: Ed. Codecs, 2003.
5. Bergeron, B., *Essentials of Knowledge Management*, Wiley, 2003.
6. Burloiu P., *Managementul resurselor umane*, București: Ed. Lumina Lex, 1997.
7. Boudon, R., (coord.), *Tratat de sociologie*, Editura Humanitas, București, 2005.
8. Carter, R.E., 1990, *The Nothingness Beyond God*, Paragon House, New York.
9. Chia, R., 2003, "Organization Theory as a Postmodern Science", în H. Tsoukas și C. Knudsen (editori), *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford.

10. Clegg, S., *Puritans, Visionaries and Survivors*, în *Organization Studies*, 26(4), 2005
11. Cohen, S., *Child Development : a study of the growth process*, Itasca, IL, F.E. Peacock Publishers, 1971.
12. Cole, G.A., *Managementul personalului*, București: Editura CODECS, 2000.
13. Condrey, S.E., (ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.
14. Covey, S.R., *The Seven Habits of Highly Effective People: restoring the character ethic*, New York, Simon & Schuster, 1989.
15. Currie, D., *Introducere în managementul resurselor umane*, București: CODECS, 2009.
16. Deal, T.E., Kennedy, A., *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Perseus, 1982.
17. De Cenzo, David, A., Robbins, P., *Personnel/Human Resource Management*, Prentice-Hall, 1998.
18. Derrida, J., 1967, *L'écriture et la différence*, Editions du Seuil, Paris.
19. Drucker, P., *Managing in the Next Society*, St. Martin's Griffin, 2003.

20. Farazmand, A., *The Elite Question: Toward a Normative Elite Theory of Organization*, în *Administration & Society*, Vol. 32, (3), 1999.
21. Fournier, V., Grey, C., *At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies*, în *Human Relations*, 53(1), 2000.
22. Glasser, W., *Schools Without Failure*, New York, Harper & Row, 1969.
23. Hofstede, G., *Managementul structurilor multiculturale*, București: Ed. Economică, 1996.
24. Hofstede, G., *Culture's Consequences*, Sage Publications, 2001.
25. Holt, J., *How Children Learn*, New York, Pitman Publishing Corp., 1969.
26. Huczynski, A., Buchanan, D., *Organizational behaviour*, Prentice Hall, 1991.
27. Ilieș, L., Osoian, C. și Petelean, A., *Managementul resurselor umane*, Cluj-Napoca: Dacia, 2002.
28. Istocescu, A., *Strategia și managementul strategic al firmei*, disponibilă la <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=258&idb=>
29. Johns, G., *Comportament organizațional*, București: Ed.

- Economică, 1998.
30. Kotter, J.P., Heskett, J.L., *Corporate Culture and Performance*, Free Press, 1992.
31. Lukacs, E., *Evaluarea performanțelor profesionale*, București: Editura Economică, 2002.
32. Lyotard, F., *La condition postmoderne. Rapport sur le savoir*, Les editions de minuit, Paris, 1979,
33. Lyotard, F., *La phénoménologie*, Presses Universitaires de France, Paris, 2007.
34. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, București: Ed. Economică, 2001.
35. Mathis, R., Nica, P. și Rusu, C. (coord), *Managementul resurselor umane*, București: Editura Economică, 1997.
36. Nicolescu O., Verboncu I., *Management*, Editura Economică, București, 1997.
37. Novac C., *Analiza posturilor – evaluarea performanțelor și remunerarea*, Curs IRECSO, Editura IRECSO, București, 2002.
38. O'Dell, Carla, Jackson Grayson, C.Jr., *If Only We Knew What We Know: the transfer of internal knowledge and best practice*, New York, Free Press, 1998.
39. Pânișoară G., Pânișoară I.O., *Managementul resurselor*

- umane. Ghid practic, ediția a II-a, Iași: Ed. Polirom, 2005.
40. Peters, T.J., Waterman, R.H., *In Search of Excellence*, Harper & Row, 1982.
41. Pitariu H.D., Managementul resurselor umane, București: Ed. All, 1994.
42. Pynes, J.E. Human Resources Management for Public and Non-Profit Organizations, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
43. Quinn, B., Mintzberg, H., James, M.R., *The Strategy Process*, New York, Prentice Hall, 1988.
44. Ritzer G., *The Globalisation of Nothing*, Thousand Oaks, Forge Press, 2004.
45. Ritzer G., *The McDonaldization of society*, Thousand Oaks, Forge Press, 2004.
46. Rosenberg, M.J., *E-Learning: strategies for delivering knowledge in the digital age*, New York, McGraw-Hill, 2001.
47. Rotaru, A., Prodan, A., Managementul resurselor umane, Iași: Ed. Sedcom Libris, 1998.
48. Schein, E. H., Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey Bass, 1992.

49. Scott, W., Hart, D. K., *Organizational values in America*, New Brunswick, NJ Transaction, 1989.
50. Skyrme, D.J., *Knowledge Management: making sense of an oxymoron*,
<http://www.skyrme.com/insights/22km.htm>
51. Skyrme, D.J., *KM Glossary*,
<http://www.skyrme.com/resource/glossary.htm>
52. Soo, Christine, Devinney, T., Midgley, D., Deering, Anne, *Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls*, California Management Review, 44(4), 2002.
53. Stanciu Ș., Ionescu M., Leovaridis C., Stănescu D., *Managementul resurselor umane*, București: Ed. Comunicare.ro, 2003.
54. Sucală, V.I. *Managementul Resurselor Umane. Introducere în context*, Ed. UT Press, 2009.
55. Tiwana, A., *Knowledge Management Toolkit, The: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*, Pearson Education, 1999.
56. Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I., *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*,

Oxford University Press, 2000.

57. Vlăsceanu, M., Psihosociologia organizării și conducerii, București: Editura Paideia, 1993.
58. Zack, M.H. *Developing a Knowledge Strategy*, California Management Review, 41(3), 1999.
59. Willmott, H., 2003, "Organization Theory as Critical Science", în H. Tsoukas și C. Knudsen (editori), *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford.