

DINAMISMUL SCHIMBĂRII RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚIA BAZATĂ PE CUNOAȘTERE

*Svetlana COJOCARU,
dr. în economie, conf. univ.,
Academia de Administrare Publică de pe
lângă Președintele Republicii Moldova*

The beginning of the XXI century is characterized by a shift to the reengineering of the whole economic system in a huge innovation effort, building intensively knowledge-based society. Whenever a relevant phenomenon takes place, it is essential to identify and analyze its causes. This rational approach requires a particularly extensive and complex mutation, as few of them were during human evolution, with profound and multiple effects upon all the spheres of human activity, and not only.

Currently the treatment of the causes of the development of knowledge-based society, which in fact can be categorized as "knowledge revolution", is only sporadic and fragmentary, often resumed at the point - explicitly or implicitly - new information and communication technologies, forgetting the human resource role as a generator and promoter of these technologies.

Dynamics changes approach produced at the level of human resources, labor, work provided, capacity and ways to create added value is the essence of this research. Thus, changes in training level, quantity and quality of knowledge, capacity of knowledge building, retention, use, and exploitation will be addressed.

Key words: knowledge society, human resource, knowledge revolution, knowledge-based organization, types of knowledge.

Începutul secolului al XXI-lea, se caracterizează prin trecerea la reconceperea întregului sistem economic printr-un uriaș efort inovațional, construindu-se intens societatea bazată pe cunoaștere. Întotdeauna când se produce un fenomen relevant, este esențială identificarea și analiza cauzelor care îl generează. Această abordare rațională se impune ca o mutație deosebit de amplă și complexă, cum puține au fost în decursul evoluției omenirii, cu consecințe profunde și multiple asupra tuturor sferelor de activitate umană, și nu numai.

La moment abordarea cauzelor evoluției societății bazate pe cunoaștere, care de fapt poate fi categorisită ca „revoluția cunoștințelor” este numai sporadică și fragmentară, cel mai adesea rezumându-se la a indica – în mod expres sau implicit - noile tehnologii informaționale și comunicaționale, uitându-se de rolul resursei umane ca generator și promotor al acestor tehnologii. Abordarea dinamismului schimbărilor produse la nivelul resurselor umane, al forței de muncă, al muncii prestate, al capacității și modalităților de a genera valoare adăugată constituie chintesența acestei cercetări.

Dezvoltarea intensivă a tehnologiilor a făcut ca potențialul lor să crească într-un ritm care a depășit și cele mai optimiste prognoze și în același timp ele să devină larg accesibile. Factorul limitativ în dezvoltare este legat din ce în ce mai mult de cunoaștere, de capacitatea (umană) de asimilare și dezvoltare a acestor tehnologii, de utilizare a acestora în noi domenii de activitate, pentru noi produse și servicii. Acest aspect conduce la ideea că este nevoie de îmbunătățirea calității pregătirii omului.

Pentru a înțelege în profunzime conceptul de societate bazată pe cunoaștere (knowledge society), trebuie să remarcăm faptul că acesta este utilizat în paralel cu cel de economie bazată pe cunoaștere (knowledge-based economy). Evident, cele două concepte sunt înrudite, însă nu sunt identice. Utilizarea intensivă a cunoașterii, inclusiv generarea de cunoștințe reprezintă esența unor procese care au rezultat economic. Pe de

altă parte “societatea” reprezintă, evident, un cadru mai cuprinzător decât economia și progresul spre societatea cunoașterii va avea, dincolo de efecte economice, consecința unei dezvoltări depline a personalității umane.[1]

Memorandumul asupra învățării permanente, adoptat la Lisabona-2000, exprimă politici și strategii UE privind educația, având ca direcție prioritară economia și societatea bazate pe cunoaștere. Scopul acestor politici sunt: garantarea accesului universal și continuu la învățare, creșterea nivelului investițiilor în resursele umane, dezvoltarea metodelor de predare-învățare, asigurarea accesării informațiilor despre învățare, îmbunătățirea modalităților de apreciere a participării la învățare și a rezultatelor acesteia. [2]

Cu toate acestea în procesul educațional suntem în situația de a face față unor situații de tipul: ambianța neprietenoasă, un climat instituțional rigid și inconsecvent, fluctuații în proiectarea și aplicarea curriculumului, supraîncărcarea generată de tot felul de cauze contradictorii. Toate acestea îndepărtează omul de propriile sale aspirații, ducându-l în confuzie și dezinteres. În acest fel, principalul motor al progresului, și anume motivația pentru învățare, este compromis.

Nevoia de schimbare

Schimbarea în dezvoltarea resurselor umane, este impusă, dar în același timp și facilitată de procese precum globalizarea, tendința către societatea cunoașterii, nevoia de învățare pe tot parcursul vieții, iar generațiile actuale au nevoie de un alt tip de management al resurselor umane și al comunicării diferit față de cel de până acum. Societatea cunoașterii nu este posibilă decât grefată pe societatea informațională și nu poate fi separată de aceasta. Această stare de lucru impune procesului de dezvoltare a resurselor umane mutarea atenției dinspre profesor/instructor spre cel instruit, iar sala de studii nu mai este un loc în care „se toarnă” cunoștințe în capul instruitului pasiv, care așteaptă, asemenea unui „vas gol”, să fie umplut, ci devine un spațiu unde sunt implicați activ în procesul de învățare, formare și dezvoltare. Profesorul/instructorul devine mai degrabă un facilitator care antrenează, mediază, consiliază și-i ajută pe cei instruiți să-și dezvolte și evalueze înțelegerea. Una dintre cele mai importante sarcini ale profesorului fiind aceea de a formula și pune întrebări bune.

În acest context, în rezultatul învățării și acumulării de noi cunoștințe și deprinderi, se produc schimbări majore la locurile de muncă la următoarele niveluri:

- *al cunoștințelor, creativității și inovării*, care devin esența proceselor de muncă la toate nivelurile organizației;
- *parteneriatului și dialogului*, ce determină condițiile mediului locurilor de muncă, în cadrul cărora producerea și proprietatea inovării sunt distribuite și partajate pe scară largă;
- *amplasării persoanelor care derulează procese de muncă și a modalităților de exercitare a acestora*, pe lângă modalitățile clasice apărând noi forme de muncă (la domiciliu, telemunca, etc.);
- *echipelor de muncă*, care devin caracteristica definitorie a proceselor de muncă, atât a celor de rutină, cât și a celor creative, de dezvoltare.

Noul tip de management al resurselor umane

Noul tip de management al resurselor umane, conturat în organizațiile bazate pe cunoștințe prezintă mai multe caracteristici prin care se diferențiază de managementul clasic al resurselor umane :

- focalizarea pe abordarea resurselor umane din perspectiva amplificării și eficientizării tratării cunoștințelor;

- includerea în sfera sa de cuprindere nu numai a salariaților, ci și a celorlalți stakeholderi principali ai organizației;
- diferențierea intensă a abordărilor, deciziilor, acțiunilor și comportamentelor specialiștilor în domeniul managementului resurselor umane, pentru a fi capabili să se ia în considerare în mod eficace eterogenitatea resurselor umane implicate în organizație, a caracteristicilor, motivațiilor și așteptărilor acestora;
- realizarea într-o manieră participativă, în sensul implicării directe și intense a specialiștilor bazați pe cunoștințe în derularea activităților de resurse umane care-i privesc, începând cu proiectarea carierelor acestora;
- manifestarea unei intense creativități în toate procesele de management a resurselor umane, pentru a fi capabili să conceapă soluții adecvate, la multitudinea de elemente inedite, implicare în utilizarea eficace și eficientă a resurselor umane;
- conceperea și derularea activităților de resurse umane în mod flexibil, modificând în permanență funcțiile și conținutul acestora, corespunzător evoluțiilor endogene și exogene organizației;
- reținerea în cadrul organizației a resurselor umane bazate pe cunoștințe, a elitei acestora, devine o funcție centrală a managementului bazat pe cunoștințe, de care depinde în mare măsură funcționalitatea și performanțele companiei;
- subordonarea tuturor acțiunilor în domeniul resurselor umane obținerii de performanțe economice competitive și asigurării sustenabilității organizației.

Trăsăturile definiției enunțate se reflectă în totalitatea proceselor care reprezintă conținutul managementului resurselor umane, asupra unora determinând modificări enorme.

Se remarcă în actuala conjunctură economică o nouă abordare a managementului în general și a managementului resurselor umane în special, astfel încât să fie capabil să facă față la mai multe categorii de provocări ce vizează: [4].

- *individul*, referitoare la solicitarea de oportunități pentru a dobândi și dezvolta noi abilități asociate noilor forme de muncă;
- *întreprinzătorii managerii și salariații*, care trebuie să accepte inevitabilitatea, incertitudinea și confuziile asociate schimbărilor, ceea ce implică eforturi considerabile pentru învățare și experimentare, dar care pot fi realizate în condiții de „win-win”, pentru cei implicați;
- *organizațiile sindicale și patronale*, rolurile lor extinzându-se în planul asigurării de surse bogate de cunoștințe și proactive și în sprijinirea modernizării proceselor de muncă;
- *organisme și organizații intermediare* – cum ar fi universitățile, agențiile de dezvoltare regionale,
- organizațiile de suport al dezvoltării economice;
- crearea de capacități și expertize în domeniul formelor de organizare a muncii, implicându-se în distribuirea cunoștințelor, determinarea de noi resurse și construirea de rețele de relații bazate pe cunoștințe.

Se remarcă așadar complexitatea conținutului managementului resurselor umane într-o economie în care informația reprezintă un veritabil element strategic de dezvoltare al unei organizații.

Noul tip de cultură organizațională și impactul acesteia asupra managementului organizațional bazat pe cunoștințe

Formarea societății bazate pe cunoaștere, prin crearea organizațiilor bazate pe cunoștințe, este necesar de început cu construirea unei noi culturi, care ea însăși reprezintă o resursă managerială intangibilă a organizației.

Cultura organizațională reprezintă un factor deosebit de important prin care managementul resurselor umane determină dezvoltarea organizației bazate pe cunoștințe. Potrivit unor specialiști [5], *cultura organizațională* are o pondere de 79% în dezvoltarea managementului bazat pe cunoștințe, fiind urmată de nivelul de calificare al cadrelor de conducere (77%), nivelul de calificare al angajaților (72%) și de motivarea personalului (54%).

Cultura organizațională a unei firme bazate pe cunoștințe prezintă, în esență, următoarele caracteristici:

- situarea pe primul plan a oamenilor și cunoștințelor și nu a elementelor materiale;
- deschisă stakeholderilor externi și interni;
- focalizată pe satisfacerea consumatorilor produselor și serviciilor organizației;
- receptivă la noutăți în toate domeniile de activitate ale organizației;
- suportivă pentru partajarea cunoștințelor;
- centrată pe învățarea individuală și organizațională;
- favorizantă creării noului și inovării în toate activitățile organizației;
- axată asupra participării intense a salariaților la adoptarea deciziilor;
- motivantă pentru asumarea de riscuri, acțiuni și performanțe;
- bazată pe corectitudine și respect reciproc pentru toți stakeholderii;
- toleranță față de erori și eșecuri, în special în procesele de inovare;
- promotoare a schimbării în toate zonele de activitate ale organizației;
- protectivă față de cunoștințele salariaților și ceilalți stakeholderi;
- centrată pe performanțe de grup sustenabile;
- plasează accent asupra dezvoltării înțelegerii, colaborării și cooperării între specialiști.

Elementele pe care se bazează construirea unei astfel de culturi organizaționale se prezintă astfel :

Tabelul 1. Parametrii de construire a culturii organizaționale bazate pe cunoștințe

Nr. crt	Parametrii	Caracteristici
1.	Viziune	Încorporează idei stimulative, ample și angajante.
2.	Direcție	Indică cu claritate o traiectorie precisă de urmat de către stakeholderii organizației.
3.	Impact	Determină obținerea de rezultate diferite.
4.	Provocare	Stabilește organizației și salariaților obiective și sarcini superioare celor din perioada actuală.
5.	Ascultare	Asigură că ceea ce spune fiecare salariat va fi auzit de manageri.
6.	Validare	Aprecieră și recunoașterea adecvată a abilităților și contribuției persoanelor și grupurilor.
7.	Învățare	Dobândirea de către salariați în permanență de noi cunoștințe, deprinderi, abilități.
8.	Autonomie	Dezvoltarea puterii de acțiune a salariaților în limite largi, folosind o varietate de forme și metode.
9.	Valori	Armonizarea valorilor fiecărei persoane cu valorile organizației.

Sursa: Nicolescu O., Nicolescu L. *Economia, firma și managementul bazat pe cunoștințe*, Editura Economică, București, 2005, p.283

La nivelul fiecărei organizații, parametrii enunțați se încorporează în strategia organizației, prin care se prefigurează coordonatele esențiale ale evoluției organizației. Fără o strategie coerentă și realistă, centrată pe crearea, achiziționarea, partajarea, utilizarea, protejarea și valorificarea cunoștințelor, care are în vedere și remodelarea culturii organizaționale, nu se poate construi rapid o organizație bazată pe cunoștințe performante.

Al doilea aspect major pentru realizarea culturii organizaționale bazate pe cunoștințe îl reprezintă gradul de implicare a managerilor de nivel inferior, a șefilor de

echipe, etc. în operaționalizarea strategiei organizației. Desigur, implementarea oricărei strategii cere, în primul rând, angajarea puternică a managerilor de nivel superior în acest proces, întrucât ei declanșează întreg mecanismul de schimbare. Remodelarea culturii organizaționale semnifică schimbări la nivelul fiecărui executant, aceștea depind în mare măsură de gradul de implicare și de competența demonstrată a managerilor care îi conduc nemijlocit. Șefii de echipă prin decizii, acțiuni, comportamente și – în primul rând – prin exemplul personal trebuie să se manifeste în consonanță cu parametrii noii culturi, atunci și executanții acestora vor evolua rapid și substanțial în această direcție. *Noua cultură organizațională bazată pe cunoștințe* este o componentă esențială a mediului favorizant cunoștințelor la care concură toate componentele managementului organizației și care, în ultimă instanță condiționează decisiv performanțele acestora.

Influența managementului resurselor umane asupra managementului organizațional bazat pe cunoștințe

În urma unor cercetări [2] au fost identificate principalele modalități prin care MRU influențează organizația și managementul bazat pe cunoștințe.

Tabelul 2. Modalități de influență ale resurselor umane asupra managementului bazat pe cunoștințe

Nr. crt.	Practici de resurse umane	Impacturi ale MRU	Rezultate(efecte) în managementul cunoștințelor
1.	Implicarea puternică a managementului în derularea activităților organizației.	Implicarea salariaților organizației.	Răspunsuri pozitive la inițiativele managementului bazat pe cunoștințe.
2.	Adaptarea MRU la specificul salariaților bazați pe cunoștințe.	Motivarea puternică și reținerea în organizație a salariaților bazați pe cunoștințe.	Creșterea performanțelor salariaților bazați pe cunoștințe.
3.	Armonizarea internă și externă a practicilor de resurse umane.	Conectarea managementului bazat pe cunoștințe și a MRU la strategia organizației.	Codificarea și personalizarea strategiei organizației.
4.	Conectarea practicilor MRU la dezvoltarea capitalului social și a capitalului uman.	Dezvoltarea capacităților salariaților și a capitalului intelectual.	Conferirea organizației a unei flexibilități și inovări strategice pe termen lung.
5.	Dezvoltarea și susținerea proceselor de învățare în organizație.	Crearea și menținerea de practici de învățare utilizate pe scară largă în organizație.	Îmbunătățirea „partajării” proceselor de învățare și a cunoștințelor tactice în toată organizația.

Sursa: prelucrare Nicolescu O., Nicolescu L. *Economia, firma și managementul bazat pe cunoștințe*, Editura Economică, București, 2005, p.285

După cum rezultă din examinarea elementelor încorporate în tabelul de mai sus, există multiple și intense conexiuni între managementul resurselor umane și managementul bazat pe cunoștințe. De fapt, fără un MRU adecvat, nici nu se poate construi și nici funcționa managementul bazat pe cunoștințe. Implementarea unui management bazat pe cunoștințe, care încorporează un substanțial modul de MRU, este condiționat pentru construirea, funcționarea și competitivitatea organizației bazate pe cunoștințe. De asemenea nici „managementul bazat pe cunoștințe nu poate funcționa în mod independent – el intră în interacțiune cu elementele variate ale organizației” [5].

Cu toate schimbările radicale care se produc în managementul bazat pe cunoștințe, finalitatea sa nu se schimbă: obținerea de produse și servicii competitive pe piață, generatoare de valoare adăugată și de profit.

Concluzii

Pe baza celor prezentate putem concluziona, că factorul uman trece prin transformări radicale și implicit influențează MRU din organizație care are un rol

decisiv în conturarea și dezvoltarea managementului bazat pe cunoștințe, ca de altfel și în conturarea organizației și economiei bazate pe cunoștințe.

Schimbările existente la nivelul resurselor umane în managementul bazat pe cunoștințe sunt determinate și de modificările ce se produc pe piețele muncii și anume: mobilitate ridicată a specialiștilor; durată scurtă de ocupare a posturilor în organizație; utilizarea pe scară largă a muncii temporare, contractare independentă a specialiștilor și a altor forme de angajare pe perioade scurte; evoluții de cariere profesionale care implică frecvent înființarea de noi organizații sau angajarea în una abia înființată; proliferarea intermediarilor pe piața muncii sub formă de agenții, care ajută specialiștii să fie angajați temporar; motivare flexibilă a specialiștilor; angajarea persoanelor întrucât posedă abilități specifice.

Concluzionând, resursa umană din ce în ce mai complexă, dobândește un rol crescând în organizație, iar obținerea, păstrarea, utilizarea și valorificarea sa necesită o abordare nouă, eforturi deosebite și chiar multă creativitate.

Referințe bibliografice

1. Carter Ch., Scarbrough I. *Towards Second Generation of Knowledge Management*. The People Management Challenge. Education and Training, vol.43, nr.4-5, 2001, - p.43.
2. Chan T. *Knowledge Management in Document Company*. Capitalizing on Knowledge Workers, APO, Tokio, 2002.
3. Koeng F., WilletR., Yap K. *Building a Knowledge – Based Business School*. Creativity and Innovation management, nr.3, 2001.
4. Nicolescu O., Nicolescu L. *Economia, firma și managementul bazat pe cunoștințe*. București, Editura Economică, 2005.
5. Staniewski M, W. *The elements of human resources management supporting knowledge management*. //Amfiteatrul Economic, număr special, 2008
6. Staniewski M, W. *Human Resources Architecture of European Union*. New Member Country: case of Poland. Problems and Perspectives in Management, vol.4, Issue 2, 2006
7. Totterdill P. *Developing New Forms of Work Organisation: The Role of the Main Actors*. Employment & Social Affaires, EU, Bruxelles 2002
8. Marin Vlada Radu Jugureanu 2010 - Către o societate a cunoașterii – 2030 tehnologii e-learning – realizări și perspective-I.S.C. ELSE, 2007;
9. <http://www97.intel.com/ro/ProjectDesign>;