



UNIVERSITATEA
ȘTEFAN CEL MARE
SUCEAVA

FACULTATEA DE ȘTIINȚE
ECONOMICE ȘI ADMINISTRAȚIE
PUBLICĂ

TEZĂ DE DOCTORAT

DOMENIUL ADMINISTRAREA AFACERILOR

**Dimensiunea tacită a cunoștințelor
pentru accesul la poziții executive și
exercitarea lor în organizații de
afaceri**

REZUMAT

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:

Prof. univ. dr. Aurel BURCIU

DOCTORAND:

Laurenția-Elena SCURTU

Suceava, 2017

UNIVERSITATEA „ȘTEFAN CEL MARE”
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ
DOMENIUL ADMINISTRAREA AFACERILOR

Vă facem cunoscut că în data de **23 septembrie 2017**, ora **12.00**, sala **E233**, etaj **2**, corpul **E**, domnișoara doctorand **Laurenția-Elena SCURTU** va susține, în ședință publică, teza de doctorat cu tema **„Dimensiunea tacită a cunoștințelor pentru accesul la poziții executive și exercitarea lor în organizații de afaceri”**, în vederea obținerii titlului de doctor în domeniul Administrarea Afacerilor.

Comisia de analiză și sinteză are următoarea componență:

Președinte,

Prof. univ. dr. **Gabriela PRELIPCEAN**
Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava

Conducător științific,

Prof. univ. dr. **Aurel BURCIU**
Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava

Referenți științifici:

Prof. univ. dr. **Ion POPA**
Academia de Studii Economice din București

Prof. univ. dr. **Liviu ILIEȘ**
Universitatea „Babeș-Bolyai” din Cluj-Napoca

Prof. univ. **Cristian-Valentin HAPENCIUC**
Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava

Secretar Școala Doctorală USV,
Carmen SKOKAN

În acest scop, vă punem la dispoziție **rezumatul tezei de doctorat** și vă invităm să participați la susținerea publică a tezei.

Suceava, 2017

Dimensiunea tacită a cunoștințelor pentru accesul la poziții executive și exercitarea lor în organizații de afaceri

CUPRINS

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	4
CUVINTE-CHEIE	9
INTRODUCERE LA TEMA CERCETĂRII DOCTORALE.....	10
DESCRIEREA CAPITOLELOR.....	14
CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII LA TEMA CERCETĂRII DOCTORALE. LIMITE ALE CERCETĂRII ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE.....	32
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ.....	37

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

Lista abrevierilor, figurilor, tabelelor și graficelor din structura lucrării

- A. Lista Abrevierilor
- B. Lista Figurilor
- C. Lista Tabelelor
- D. Lista Graficelor

CUVINTE-CHEIE

INTRODUCERE LA TEMA CERCETĂRII DOCTORALE

CAPITOLUL 1. Clasificarea cunoștințelor propusă de Polanyi, Nonaka și alți autori

Introducere

1.1. Structura piramidală privind cunoștințele

- 1.1.1. *Definirea cunoștințelor; unghiuri de abordare*
- 1.1.2. *Clasificarea cunoștințelor prin evidențierea celor mai cunoscute perspective*
- 1.1.3. *Structura piramidală privind cunoștințele*

1.2. Modele teoretice privind managementul cunoștințelor (KM)

- 1.2.1. *Michael Polanyi – un model în managementul cunoștințelor*
- 1.2.2. *Ikujiro Nonaka și modelul spiralei cunoștințelor organizaționale (SECI)*
- 1.2.3. *North & Davenport și conceptul de piață a cunoștințelor*

1.3. Incursiune privind modelele în KM propuse de alți autori

- 1.3.1. *Probst și blocurile creatoare de cunoștințe*
- 1.3.2. *Model lui Wiig în managementul cunoștințelor*
- 1.3.3. *Boisot și modelul I-Space în KM*
- 1.3.4. *Choo și modelul creării sensului*

1.4. Beneficii tangibile ale exploatării cunoștințelor de către corporații

- 1.4.1. *Actiunile intangibile și capitalul intelectual – delimitare conceptuală*
- 1.4.2. *Cunoștințele și capitalul intelectual*
- 1.4.3. *Beneficii tangibile ale exploatării cunoștințelor de către corporații*

1.5. Recursul la modele/teorii în KM: performanță și avantaj competitiv

1.6. Concluzii privind importanța cunoștințelor în societatea post-capitalistă

CAPITOLUL 2. Individualizarea domeniului KM și implicații pentru competiția globală

Introducere

2.1. KM-ul în teoria și în practica organizațiilor de afaceri

- 2.1.1. *Definirea KM-ului: „istorie” și actualitate*
- 2.1.2. *KM-ul ca practică de afaceri în organizația modernă*
- 2.1.3. *KM-ul ca disciplină de studiu în universități și ca domeniu de cercetare*

2.2. Stagii sau etape în dezvoltarea KM-ului la nivel global

2.3. Geneza cunoștințelor în organizații

2.4. Caracteristicile organizațiilor focalizate pe exploatarea/crearea de cunoștințe

- 2.4.1. *Incursiuni posibile în teoria firmei*
- 2.4.2. *Corporația modernă – o organizație a cunoștințelor?*

2.4.3. *Cum pot deveni practicile de KM rutină organizațională în companii?*

2.5. Translația de la cunoștințe la invenții/ inovații în firme

2.5.1. *Perspectiva ontologică asupra relației dintre cunoștințe și inovație*

2.5.2. *Entități intensive în cunoștințe*

2.5.3. *Rolul și locul echipelor în optimizarea proceselor inovatoare*

2.6. Concluzii privind importanța KM-ului în afaceri

CAPITOLUL 3. Organigrama și pozițiile executive din organizațiile de afaceri; definire, acces, exercitare și rezultate cuantificabile

Introducere

3.1. Conținutul structurilor organizatorice în management

3.1.1. *Organizarea și reprezentarea sa grafică*

3.1.2. *Conținutul structurilor organizatorice și salariatul de tip knowledge worker*

3.2. Strategie vs. structură organizatorică în afaceri

3.2.1. *Rolul și locul strategiilor în ciclul unei afaceri*

3.2.2. *De la strategie la structură și organigramă*

3.3. Niveluri ierarhice în organigramă și accesul executivilor

3.3.1. *Categorii de cunoștințe și ierarhii organizaționale*

3.3.2. *Accesul anumitor categorii de executivi la „nivelul 0” de management*

3.4. Relația dintre KM și forma/tiparul organigramei

3.4.1. *KM-ul și strategiile de afaceri*

3.4.2. *Cunoștințele organizaționale și procesul de tip „middle-up-down”*

3.4.3. *Legătura dintre KM și forma organigramei*

3.5. Relația dintre cunoștințe și ierarhii în corporația modernă

3.6. Exercițarea vs. evaluarea pozițiilor executive în afaceri

3.6.1. *Exercițarea pozițiilor executive în corporația modernă*

3.6.2. *Evaluarea pozițiilor executive în coporația modernă*

3.7. Concluzii: specificități organizatorice derivate din KM

CAPITOLUL 4. Dimensiunea tacită a cunoștințelor în fundamentarea strategiilor de afaceri de către top management

Introducere

4.1. Instituția managementului în contextul revoluției cunoașterii

4.2. Gândirea strategică în doctrina militară: sursă de inspirație pentru firme

4.2.1. *Sunt Tzu, Carl von Clausewitz și geneza gândirii strategice*

4.2.2. *Gândirea strategică în doctrina militară vs. doctrina afacerilor*

4.2.3. *Incursiune privind aspecte de ordin istoric în gândirea strategică*

4.2.3.1. *Alexandru Macedon: „geniul militar”*

4.2.3.2. *Napoleon Bonaparte: viziune și pragmatism în războiul clasic*

4.3. Gândirea strategică în „doctrina” afacerilor

4.3.1. *Citându-l pe Mintzberg: „Ascensiunea și declinul planificării strategice”*

4.3.2. *O abordare pragmatică a gândirii în organizații*

4.4. Intuiție, mister și raționalitate în gândirea strategică a unor executivi

4.4.1. *Intuitiv vs. rațional în gândirea strategică în business*

4.4.2. *Exemple de mari mageri: tacit vs. explicit în viziune și comportament*

4.4.2.1. *General Electric sub auspiciul lui Jack Welch*

4.4.2.2. *Jack Ma: Viziune și intuiție în epoca „e-business”*

4.5. Cuantificarea dimensiunii „tacit” în fundamentarea strategiilor în afaceri

4.6. Concluzii privind importanța „tacitului” în gândirea strategică

CAPITOLUL 5. Dimensiunea tacită a cunoștințelor în adoptarea unor decizii de succes de către firme

Introducere

5.1. Talent/intuiție vs. raționalitate în procesul decizional

5.2. Ce reprezintă deciziile eficiente în practica organizațiilor de afaceri?

5.2.1. *Deciziile – vector esențial pentru succesul executivilor din companii*

5.2.2. *Decizii de succes în istoricul unor corporații multinaționale*

5.3. Informații vs. cunoștințe în fundamentarea procesului decizional organizațional

5.3.1. *Raționalitate limitată în practica decizională*

5.3.2. *Abilități și cunoștințe în fundamentarea procesului decizional*

5.4. Dimensiunea „tacit” în viziunea top managementului

5.4.1. *Viziuni și strategii – aspecte generale*

5.4.2. *Importanța cunoștințelor tacite în comportamentul/atitudinea top managementului*

5.5. Demersuri de cuantificare a cunoștințelor tacite

5.5.1. *Evoluția stocului de cunoștințe pe diferite niveluri ontologice*

5.5.2. *KM-ul și demersul de cuantificare a cunoștințelor tacite*

5.6. Cuantificarea componentei/dimensiunii „tacit” în fundamentarea deciziilor eficiente

5.6.1. *Triunghiul valoric al unui executiv de succes: decident, lider și manager*

5.6.2. *Experiența, intuiția și înțelepciunea în practica organizațională*

5.6.3. *Mixajul tacit-explicit în fundamentarea deciziilor eficiente*

5.7. Concluzii privind semnificația „tacitului” în procesele decizionale

CAPITOLUL 6. Explicit vs. tacit în leadership-ul de succes din afaceri

Introducere

6.1. Manageri vs. lideri în performanța corporatistă

6.2. Importanța leadership-ului în a construi echipe eficiente pentru exploatarea cunoștințelor

6.3. Tacit, afectiv și emoțional în performanța organizațională

6.4. Poziția knowledge worker în societatea post-capitalistă: implicații pentru manageri/leaderi

6.5. Umanism și filosofie în leadership-ul de succes

6.6. Orientări recente în teoria organizațională: *The Knowledge-Creating Company*

6.6.1. *Optica tradițională de analiză în teoria firmei*

6.6.2. *Dezvoltări actuale, incursiuni și interpretări în teoria organizațiilor de afaceri*

6.7. Concluzii privind leadership-ul de succes în afaceri

CAPITOLUL 7. Cercetare empirică privind managementul cunoștințelor în practica companiilor focalizate pe inovare continuă

7.1. Fundamentarea cercetării generale

7.1.1. *Câteva opțiuni și elemente specifice ale cercetării*

7.1.2. *Context național, european și internațional*

7.1.2.1. *Cercetări/abordări similare existente și relevanța/relevanța acestora*

7.1.2.2. *Implicații pragmatice pentru organizații*

7.2. Perspectiva cercetării generale

7.2.1. *Justificare și pași metodologici în demersul cercetării*

7.2.2. *Formularea obiectivului cercetării empirice*

7.2.3. *Selecția firmelor din eșantion. Formularea criteriilor*

7.2.3.1. *Eșantionarea firmelor din România*

7.2.3.2. *Eșantionarea firmelor din Republica Populară Chineză*

7.2.4. *Perioada de realizare a cercetării aplicative*

7.2.5. *Participanți în cadrul demersului cercetării aplicative*

7.3. Cercetare privind importanța cunoștințelor tacite în IT și alte domenii high-tech din România

7.3.1. *Realizarea anchetei socio-statistice pe baza de chestionar*

7.3.2. *Identificarea problemei, a scopului cercetării, utilitatea datelor cercetării și sfera de cuprindere a acesteia*

7.3.3. *Stabilirea obiectivelor, a ipotezelor și a variabilelor cercetării pe bază de chestionar*

7.3.3.1. *Obiectivele cercetării aplicative*

7.3.3.2. *Ipotezele avute în vedere de cercetător*

7.3.3.3. *Variabile dependente vs. variabile independente ale cercetării*

7.3.4. *Stabilirea populației investigate/cercetate. Lotul de subiecți*

7.3.5. *Structura chestionarului și explicitarea întrebărilor*

7.3.6. *Aplicarea propriu-zisă a chestionarului*

7.3.7. *Analiza statistică și interpretarea răspunsurilor primite de la subiecți*

7.3.8. *Codificarea datelor și introducerea acestora în programul SPSS*

7.3.9. *Stabilirea și explicarea tabelelor de corelații dintre principalii factori*

7.3.9.1. *Interpretarea rezultatelor și identificarea tiparelor/grupelor*

7.3.9.2. *Stabilirea și explicarea tabelelor de corelații dintre factorii celor patru dimensiuni*

7.3.9.3. *Explicarea rezultatelor în urma verificării ipotezelor*

7.4. Cercetare privind importanța cunoștințelor tacite în MNC-urile din IT și alte sectoare high-tech din China

7.4.1. *Expansiunea KM-ului în economia/societatea Chineză*

7.4.2. *KM-ul – disciplină de studiu în universitățile din China*

7.4.3. *Realizarea anchetei socio-statistice pe bază de interviu*

7.4.3.1. *Necesitatea anchetei socio-statistice pe bază de interviu*

7.4.3.2. *Scopul interviului*

7.4.3.3. *Stabilirea populației investigate. Lotul subiecților intervievați*

7.4.3.4. *Structura interviului*

7.4.3.5. *Realizarea propriu-zisă a interviului și rezultatele obținute*

7.4.3.6. *Concluzii rezultate în urma aplicării interviului în companiile chineze*

7.5. Analiză comparativă privind concluziile ce se deduc din cele două studii

CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII LA TEMA CERCETĂRII DOCTORALE. LIMITE ALE CERCETĂRII ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

ANEXE

ANEXA 1 – Sectoare high-tech și alte domenii intensive în cunoștințe

ANEXA 2 – Industрии high-tech

ANEXA 3 – Niveluri educaționale în România

ANEXA 4 – Nomenclatorul privind Clasificarea Ocupațiilor din România

ANEXA 5 – Dimensiunea întreprinderilor în România în funcție de numărul de salariați

ANEXA 6 – Chestionar aplicat firmelor din România

ANEXA 7 – Analiza componentelor principale la nivelul dimensiunii I – Matricea component

ANEXA 8 – Analiza componentelor principale la nivelul dimensiunii II – Matricea component

ANEXA 9 – Analiza componentelor principale la nivelul dimensiunii III – Matricea component

ANEXA 10 – Analiza corelațiilor dintre factorii obținuți

ANEXA 11 – KM-ul ca topică de cercetare în universitățile din China

ANEXA 12 – Interviul aplicat firmelor din China

ANEXA 13 – Interviul aplicat firmelor din China (versiunile traduse în engleză și chineză)

ANEXA 14 – Evoluția unor indicatori obiectivi ai grupului LENOVO

ANEXA 15 – Evoluția unor indicatori obiectivi ai grupului ALCATEL-LUCENT

ANEXA 16 – Evoluția unor indicatori obiectivi ai grupului TEREX (din care face parte DEMAG)

ANEXA 17 – Rata de angajare a tinerilor absolvenți de educație terțiară

ANEXA 18 – KIA vs. KIABI – procentaj din totalul angajaților

CUVINTE-CHEIE

Organizații de afaceri, cunoștințe, cunoștințe organizaționale, cunoștințe tacite, cunoștințe explicite, mixaj tacit-explicit, managementul cunoștințelor, *KM*, muncitori bazați pe cunoaștere, muncitori de tipul *knowledge workers*, experți umani, organizația cunoștințelor, *knowledge-based organization*, economia cunoștințelor, revoluția cunoștințelor, învățare organizațională, socializare, externalizare, combinare, internalizare, spirala SECI, conceptul de *Ba*, organizația *hypertext*, procesul de tip *middle-up-down*, inovații, invenții, rațiune, intuiție, experiență, imaginație, emoții, modele mintale, imagini, idealuri, gândire colaborativă, gândire strategică, doctrina militară, doctrina afacerilor, demersuri de cuantificare a cunoștințelor tacite, raționalitate limitată, relația dintre *KM* și forma organigramei, decizii de succes, leadership, inteligență emoțională, orientări recente în teoria firmei, cercetare empirică, triangulare metodologică, analiza componentelor principale, România, Republica Populară Chineză, analiză comparativă, activitate inovativă, cunoștințele ca „materie primă” pentru inovare, fundamentarea deciziilor de succes pe bază de experiență, intuiție și imaginație, performanță anuală, pragmatismul cunoștințelor tacite în organizațiile inovative de afaceri.

INTRODUCERE LA TEMA CERCETĂRII DOCTORALE

În contextul competițional actual existent la nivel global între organizații/grupări/țări, o importanță deosebită revine activelor intangibile de care dispun entitățile și a modului în care cunoștințele, prin exploatare permanentă și dinamică, contribuie cu aporturi la obținerea și menținerea avantajului competitiv, în decursul timpului. Astfel, în esență, această lucrare de cercetare reprezintă un demers inițiat de către noi, prin intermediul căruia ne dorim să studiem/analizăm și să arătăm care este *locul* și *rolul* cunoștințelor tacite în obținerea avantajului competitiv de către organizațiile de afaceri.

Direcția de cercetare asumată de către noi impune existența a două unghiuri de abordare interdependente. Astfel, primul dintre acestea face referire, în mod vădit, la un așa-numit plan individual de abordare ce presupune analiza modului în care *dimensiunea tacită* a cunoștințelor contribuie cu aporturi la accesul pe anumite poziții executive și a modului în care cunoștințele tacite influențează exercitarea acestor poziții în organizațiile de afaceri. Cel de-al doilea plan, așa-numitul plan organizațional, presupune o analiză a modului în care *dimensiunea tacită* a cunoștințelor aduce aporturi la obținerea avantajului competitiv și menținerea unei poziții de top pe o piață dată. Tot în sensul celor invocate, acest studiu s-a realizat, **sub raport metodologic**, pe două planuri care s-au intercalat inerent, pe tot parcursul cercetării. Planul teoretic, care reprezintă o analiză conceptuală și de conținut a terminologiei uzitată în domeniul KM-ului, dat fiind faptul că este un domeniu îngust al științei managementului care a însumat aproximativ trei decenii de existență și încă nu se poate discuta, la modul general, despre un domeniu foarte bine individualizat. În acest sens, parte dintre lucrările/studiile de specialitate invocate și utilizate spre informare de către noi, dispun de o bază factuală minimă (adică de date empirice). Cel de-al doilea plan de analiză este reprezentat de cercetarea aplicativă/empirică propriu-zisă, fundamentată prin recursul la construcția/proiectarea și aplicarea a două anchete socio-statistice.

Scopul lucrării de față este focalizat pe studiul cu privire la „*dimensiunea tacită a cunoștințelor pentru accesul la poziții executive și exercitarea lor în organizații de afaceri*” după cum, în mod evident, titlul o sugerează. Astfel, scopul acestei lucrări poate fi redus la dorința noastră de a invoca argumente și dovezi științifice solide/pertinente, care să ateste că dincolo de raționamentele clasice inoculate în gândirea economică tradițională și transmise generațiilor actuale, astăzi discutăm tot mai frecvent despre anumite dimensiuni subiective cu rol pivotal în administrarea și performanța entităților de afaceri. În acest sens, studiul de față arată, la nivel teoretic, ideea de interdisciplinaritate pe fondul căreia se operationalizează conceptul de KM. Între alte chestiuni esențiale, aducem argumente științifice solide atunci când dorim să arătăm că *dimensiunea tacită a cunoștințelor* are implicații esențiale pentru *redefinirea fondului și formei competiției în afaceri*, de astăzi. Astfel, vom încerca să arătăm pe tot parcursul studiului care sunt implicațiile recursului la *cunoștințe tacite* în organizații sub raportul pluridimensiunii acestui concept. Tot cu privire la cele menționate, vom invoca în repetate rânduri, cu referire conceptuală, diverse domenii/subdomenii ale cunoașterii umane pe seama cărora noțiunea de cunoștințe/cunoaștere a fost extrapolată în practica de *business administration*.

Criteriile în baza cărora a fost aleasă tema lucrării sunt de natură pur științifică, dat fiind faptul că am remarcat nevoia unei abordări teoretico-empirice, care să fie exclusiv focalizată pe *dimensiunea tacită a cunoștințelor*. Desigur că, tributari ideii de inseparabilitate a celor două tipuri cunoștințe, tacite și explicite, vom invoca deseori importanța/relevanța condiționării și complementarității existente între cele două categorii de cunoștințe. În acest sens, deși este destul de dificil de angajat o astfel de aserțiune, după cunoștințele proprii, în spațiul științific românesc, se remarcă lipsa/absența unor studii care să se focalizeze *strict pe rolul cunoștințelor tacite în praxisul și pentru prosperitatea afacerilor*. Un argument care

vine să motiveze această lipsă/absență este cel legat de caracteristicile fundamentale ale cunoștințelor: imposibilitatea de cuantificare a acestora, subiectivismul și caracterul personal etc. Acestea fac din *cunoștințele tacite* un concept de natură pur filosofică pentru foarte mulți dintre noi umbrind, oarecum, caracterul lor pragmatic în competiția dintre diverse grupări economico-sociale. Desigur că problematica achiziției și a procesării cunoștințelor în organizații nu este o chestiune de dată recentă. Din contră, exploatarea cunoștințelor în organizații se regăsește ca fundament solid al individualizării domeniului KM în instituția managementului modern. Totuși, chiar dacă noțiunea de *cunoștințe tacite* a stârnit preocupări masive din partea teoreticienilor și practicienilor din *business administration*, se remarcă absența studiilor teoretico-empirice – după cum am menționat anterior –, care să se fi focusat exclusiv pe această dimensiune. Bineînțeles că, sub raport teoretico-aplicativ, nu putem neglija existența nenumăratelor demersuri științifice care au vizat chestiuni ce țin de problematica cunoștințelor în organizații (o bună parte dintre acestea invocate și de către noi pe parcursul cercetării), însă putem spune că, abordând tematica în această manieră, am încercat să aducem plus valoare individualizării domeniului KM, per se, și cunoașterii acestuia în spațiul științific românesc. Tot în acest sens, contrar așteptărilor noastre, există la nivel conceptual anumite omisiuni/suprapuneri de termeni/concepte, care s-au inoculat și sunt frecvent utilizate în literatura românească de KM, dar pentru care nu s-au stabilit delimitări clare, definiții/traduceri concrete și care ridică încă numeroase dificultăți, conturând o evoluție sinuoasă în planul cunoașterii și individualizării domeniului KM.

Aparent involuntar, am invocat deja anumite chestiuni care țin de **actualitatea și importanța temei de cercetare**. Totuși, sub acest raport, putem afirma că noțiunea de cunoștințe, per se, este de mare actualitate și a prezentat interes încă din cele mai îndepărtate timpuri, fiind un concept vechi și constituind, prin tradiție, un principal subiect de reflecție al filosofilor. Astăzi însă, actualitatea conceptului rezultă din implicațiile cunoștințelor/aportul acestora pentru prosperitatea economică a diferitelor grupări/entități economico-sociale. Mai simplu spus, indivizii, organizațiile, implicit economiile sunt din ce în ce mai conștiente de beneficiile economice pe care exploatarea acestor resurse distincte ar reuși să o aducă pe termen lung. Mai mult decât atât, cu referire strict la *dimensiunea tacită*, putem afirma că diferențele de natură competitivă dintre indivizi, organizații, țări rezultă din diferențele de cunoștințe tacite de care dispune fiecare dintre aceste entități. Această aserțiune este puternic susținută de trăsăturile fundamentale ale cunoștințelor tacite: personale/subiective, prin urmare sunt dificil, uneori imposibil, de copiat/imitat. Cu alte cuvinte, a devenit actualmente esențial, pentru practicienii în management să se focalizeze pe nivelul/volumul, structura și dinamica *cunoștințelor tacite* în organizații pentru a putea maximiza aportul acestor active.

Între elementele de natură oarecum tehnică ale cercetării generale, se regăsesc atât enunțarea criteriilor de alegere a temei de studiu, cât și obiectivele cercetării științifice, ipotezele avute în vedere etc. Astfel, obiectivele cercetării constituie cadre de raportare permanentă pe tot parcursul lucrării. În sensul celor invocate, principalele **obiective** ale lucrării doctorale pot fi sintetizate după cum urmează:

(OB) – Obiectivul-pivot (obiectivul de bază) al cercetării este acela de a identifica în literatura de specialitate din domeniu, cât și în practica de KM concepte, idei și argumente care să sprijine demersul cercetării noastre cu privire la implicațiile *cunoștințelor tacite* în gestiunea organizațiilor de afaceri, cât și a modului în care acestea, deși imateriale, sprijină ascensiunea managerilor la anumite poziții executive și conduc la rezultate cuantificabile, în timp, per ansamblul organizațiilor de afaceri. Ideea de bază a obiectivului-pivot al cercetării noastre poate fi derivată sub forma a trei obiective specifice, respectiv:

O1 – Un obiectiv rezidă în dorința noastră de a arăta că în practica companiilor inovative de pe o anumită piață/de pe un anumit segment de activitate, deși la nivel formal, în direcția strategică adoptată de către o firmă, executivii nu au conceput o strategie distinctă în

KM, acestea recurg – în mod inerent – la practici, proceduri, procese care, sub raport conceptual și pragmatic, sunt atribuite domeniului și științei de KM.

O2 – Între altele, ne propunem să arătăm că în practica companiilor inovative executivii de succes recurg la un volum mare de *cunoștințe tacite* pentru a elabora strategii de afaceri, pentru a fundamenta decizii eficiente etc. Tot în acest sens, am dorit să analizăm în ce măsură executanții din companiile inovative contribuie direct sau indirect (îndeosebi când au o localizare clară în strategia de KM) la obținerea unor inovații sau invenții, cât și la transformarea acestora în noi bunuri sau servicii cu utilitate socială.

O3 – În sfârșit, un alt obiectiv este acela de a arăta că managementul cunoștințelor, adică KM-ul, prin orientări recente în acest domeniu, a condus la un standard sau un model de companie, respectiv *knowledge-creating company*. Aceasta presupune, în mod implicit, faptul că domeniul KM-ului aduce contribuții distincte, insuficient clarificate până acum, în ceea ce numim *teoria firmei și/sau teoria organizațiilor de afaceri*.

În privința ipotezelor avute în vedere în cadrul demersului doctoral, menționăm că s-a individualizat un număr relativ mare de ipoteze, însă cele la care ne-am redus cercetarea și pe care le-am considerat relevante în proiecția și structura demersului doctoral pot fi descrise, după cum urmează:

I1 – Anumite corporații de succes au avut – sub raport istoric – fondatori, executivi, lideri, care în decursul timpului au avut o perspectivă distinctă în direcția strategică după care au condus compania. În cadrul cercetării, apreciem că **există o relație pozitivă între pregătirea umanistă și volumul de cunoștințe tacite de care dispun executivii, pe de o parte, și capacitatea acestora de a concepe și aplica strategii generale și de KM care să conducă la performanța obținută de către organizații, pe de altă parte.**

I2 – Obținerea de inovații de către firme este condiționată de capacitatea executivilor din organizații de a crea un mediu formal și/sau informal de interacțiune, socializare și învățare, implicit de a facilita desfășurarea proceselor de conversie a cunoștințelor, deci și de a construi echipe a căror structură să circumscrie salariați din diferite „zone” ale organigramei pentru a facilita optimizarea proceselor inovative. Astfel, **apreciem că există o relație semnificativă de condiționare între construirea de echipe de management, transformarea cunoștințelor în inovații și obținerea de produse și servicii noi în toate organizațiile ce sunt focalizate pe exploatarea cunoștințelor.**

I3 – Diferențele de natură competitivă care rezidă între companiile de pe o anumită piață sunt rezultatul acțiunii unui număr mare de factori (concurența în sector, situația din industrie, cerințele consumatorilor, noutăți tehnologice survenite, întâmplarea etc). Între astfel de factori care își pun amprenta asupra succesului sau eșecului înregistrat de către o firmă în decursul timpului, considerăm că se află și stocul de *cunoștințe tacite* pe care îl acumulează aceasta (alături de cele explicite), întrucât această resursă condiționează capacitatea inovativă a organizației și implicit costurile de realizare a unui produs sau serviciu nou. **Prin urmare, formulăm ipoteza existenței unei relații parțiale de condiționare între volumul de cunoștințe tacite de care dispune compania, capacitatea ei inovativă și poziția competitivă pe piața pe care activează.**

I4 – Pe fondul recursului la cunoștințe pentru a redefini productivitatea muncii în societatea post-capitalistă, se discută tot mai frecvent despre performanța muncii intelectuale în strânsă legătură cu noțiuni de tipul creativitate, imaginație, intuiție etc, ca elemente esențiale în munca depusă de executivi și executanți deopotrivă. Astfel, **formulăm ipoteza că output-ul angajaților de tip *knowledge workers* în organizațiile moderne este în relație semnificativă de condiționare cu recursul permanent de către acești salariați la experiență, învățare continuă, intuiție și imaginație.**

În esență, am divizat conținutul lucrării de față pe două mari părți. Întâia circumscrie primele șase capitole ale tezei care sunt menite să descrie **cadrul conceptual și teoretic** al literaturii în domeniu, iar cea de-a doua parte este reprezentată de proiectarea și realizarea cercetării aplicative prin intermediul a două studii, unul cu referire la practica organizațiilor de afaceri din România și altul cu referire la practica MNC-urilor care activează în China (au fost selectate firme din sectoare sau industrii ce tratează cunoștințele ca resursă distinctă în ambele țări).

În ceea ce privește cercetarea doctorală generală, facem mențiunea că esența acestei lucrări poate fi redusă la proiectarea și fundamentarea unui *demers teoretico-empiric de cuantificare a aportului cunoștințelor tacite la performanța în afaceri, cu precădere la performanța firmelor supuse studiului*. Drept consecință, atenția noastră s-a concentrat asupra modului în care cunoștințele tacite, deși imateriale, conduc în timp la beneficii cuantificabile, implicit la bunuri și servicii cu utilitate socială.

DESCRIEREA CAPITOLELOR

Cu raportare la cele invocate, acest studiu doctoral este divizat pe șapte capitole, iar pentru fiecare dintre acestea vom oferi o prezentare/descriere sintetică menită să surprindă, în mod esențial, optica sub auspiciul căreia am operaționalizat, conceptualizat și extrapolat propriile cunoștințe, idei, viziuni și idealuri. Astfel, descriem capitolele după cum urmează:

Structura **Capitolului I (Clasificarea cunoștințelor propusă de Polanyi, Nonaka și alți autori)** a acestei cercetări s-a dezvoltat pe marginea asumției conform căreia, activele intangibile/imateriale au căpătat, în special în ultimele aproximativ trei decenii, o importanță deosebită pentru prosperitatea/declinul diverselor grupări/entități economico-sociale. Această aserțiune poate fi privită ca fiind rezultatul uneia dintre cele mai difuzate optici în *gândirea economică actuală* constituind, de altfel, un subiect de mare interes pe care se fundamentează și cele mai recente orientări în *teoria organizațiilor*. Remarca este una de referință pentru întreaga cercetare doctorală, întrucât lucrarea de față are un obiectiv general pe care deși nu l-am formulat, este deductibil și clar asociat întregului demers și se concretizează în *invocarea argumentelor științifice pertinente, care să ateste statusul și poziția intangibilului în raport cu tangibilul în competiția dintre indivizi, organizații, economii etc.*

Aserțiunea mai sus invocată poate fi susținută/argumentată din nenumărate planuri de abordare, întrucât intangibilele au devenit un ax de raportare în viața curentă a unei așa-numite societăți globale. Astfel, atenția cercetătorului se îndreaptă, între altele, către definirea și stabilirea locului acestora în ciclicitatea afacerilor, privite ca forțe ale progresului pentru organizațiile orientate către obținerea eficienței economice. Totuși, după cum și titlul cercetării o sugerează, „*Dimensiunea tacită a cunoștințelor pentru accesul la poziții executive și exercitarea lor în organizații de afaceri*”, am manifestat un interes deosebit pentru o categorie distinctă de active, anume cunoștințele, deoarece în organizațiile de afaceri indivizii lucrează și se dezvoltă folosind preponderent cunoștințele de care dispun, în detrimentul abilităților fizice, acumulând și generând noi cunoștințe. Această idee a fost dezvoltată cu raportare la cele mai recente incursiuni în *teoria economică contemporană*, întrucât în legătura dintre indivizi, *cunoștințe* și avantajul competitiv la care pot ajunge firmele, chestiunile de referință în economie, contabilitate ori administrarea afacerilor capătă valențe diferite astăzi, comparativ cu optica tradițională din teoria economică sau de management.

În sensul celor invocate, cu referire particulară la unul dintre cele mai recent individualizate subdomenii distincte ale managementului – KM-ul (a cărui scop rezidă, în mod esențial, în gestionarea și exploatarea cât mai eficientă a cunoștințelor în organizații) – facem mențiunea că există un conținut pe deplin echivalent între *piramida tradițională privind clasificarea cunoștințelor* (a cărei componentă implică partajarea cunoștințelor, în funcție de gradul de structură pe care îl comportă, în: semne, date, informații, cunoștințe etc) și *optica actuală care partajează același concept* (cunoștințe tacite și cunoștințe explicite); această legătură de echivalență este sugerată de către noi prin intermediul **Figurii nr. 1.1**.

În ceea ce privește schematizarea grafică din **Figura nr. 1.1**, ajungem, între altele, la concluzia că înțelegând doar într-o mică măsură cum anume gândește/raționează/simte individul (cunoștințele/cunoașterea umană sunt/este extrem de personale/personală, idee argumentată, pentru prima dată, cu aproximativ șapte decenii în urmă de Michael Polanyi, deși dintr-o perspectivă puternic filosofică), este dificil de explicat în mod structurat/sistematizat, care sunt contextele organizaționale în care înțelepciunea unui salariat, care lucrează preponderent folosindu-și cunoștințele, se transformă în elightenment (element de noutate semnificativă ce se regăsește sub forma unei invenții/descoperiri majore și care, teoretic, conduce, în timp, la beneficii tangibile, implicit avantaj competitiv), indiferent de optica sub raportul căreia partajăm cunoștințele, viziunea tradițională sau viziunea actuală în KM.

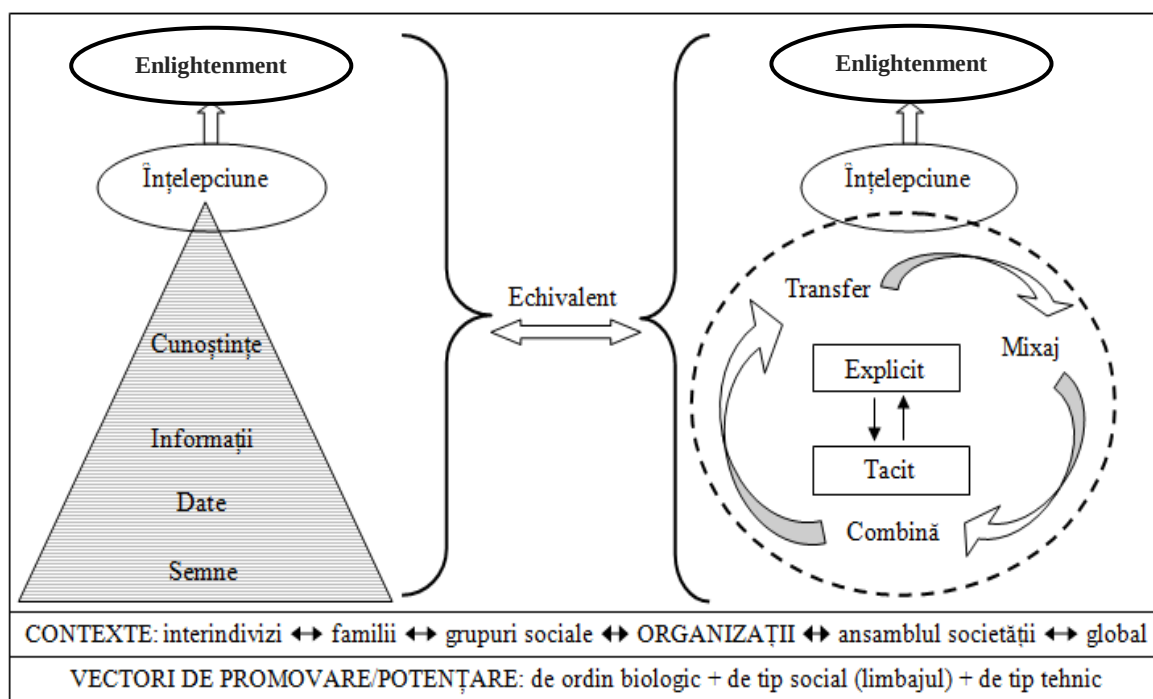


Figura nr. 1.1 Echivalență între optici/viziuni în clasificarea cunoștințelor

Sursa: Elaborare autor

În sinteză, cele mai importante aspecte identificate de către noi, sub *raportul rolului și locului cunoștințelor în praxisul de afaceri*, sunt evidențiate, după cum urmează:

- Există anumite diferențe între date/informații/cunoștințe, îndeosebi atunci când se dorește cuantificarea unui stoc de cunoștințe existent în societate sau în organizație; din perspectiva managementului aplicat va rămâne întotdeauna o anumită imprecizie cu privire la modul în care un salariat de tip *knowledge worker* operează în munca zilnică cu acest activ intangibil numit „cunoștințe”. Remarcăm că nu este posibil și poate chiar nu este de dorit să excludem total această imprecizie în procesul de operaționalizare a cunoștințelor și este, poate, preferabil să construim structuri organizaționale care să activeze energiile creatoare ale fiecărui salariat.
- Individul rămâne cea/cel mai importantă/important resursă/activ într-o organizație de afaceri. În acest sens, concluzia la care am ajuns noi este că doar salariatul extrem de calificat/educat este în măsură să valorizeze resursa numită „cunoștințe” (această remarcă nu depinde direct de optica din care clasificăm cunoștințele, însă credem că *dimensiunea tacită* a cunoștințelor sprijină inerent eficiența organizațională în direcția dorită de top management, aceea de a permanentiza procesele inovatoare din cadrul organizației).
- Apreciem că tot ceea ce am desemnat prin sintagma de „beneficii tangibile” ale coporațiilor pe fondul recurgerii la KM, are în mod inevitabil o viață extrem de scurtă, întrucât cunoașterea umană din diverse domenii se generalizează astăzi extrem de rapid. Altfel spus, ar fi o iluzie pentru orice companie, dacă aceasta consideră că poate obține și păstra pentru totdeauna un avantaj competitiv, având drept urmare exploatarea cunoștințelor ca activ intangibil al acesteia.

În **Capitolul II (Individualizarea domeniului KM și implicații pentru competiția globală)**, atenția noastră s-a orientat către înțelegerea și explicarea chestiunilor care au contribuit la individualizarea KM-ului, sub incidența a două planuri de abordare care s-au intercalat, inerent, pe tot parcursul capitolului. În sinteză, structura acestui capitol s-a dezvoltat sub raportul KM-ului privit ca practică în organizațiile de afaceri (cu tot ceea ce presupune achiziția, procesarea și transformarea cunoștințelor în astfel de entități, cât și ceea ce implică KM-ul ca profesie în afacerea modernă) și a KM-ului privit ca disciplină de studiu în universități, dar și ca domeniu distinct de cercetare (în acest sens, în structura capitolului VII al acestei lucrări, dat fiind faptul că cercetarea empirică s-a fundamentat în baza unui studiu comparativ între România și Republica Populară Chineză, am oferit, în sinteză, o „imagine” în privința a ceea ce presupune KM-ul ca disciplină de studiu/arie de cercetare în unele universități de top din China). Punctele de reală convergență a celor două planuri de abordare sunt constituite de etapizarea retrospectivă a unor așa-numite momente de referință/cheie care au contribuit „generos” la ceea ce ne permitem să numim în mod curent, teoretic și practic, KM.

Tot în această direcție, remarcăm că ceea ce astăzi s-a individualizat ca vocabular distinct în KM s-a construit treptat în baza extrapolării clasificării cunoștințelor din varii domenii ale cunoașterii umane, precum: filosofie, epistemologie, religie, psihologie, știința calculatoarelor etc, după cum este sugerat de către noi în **Figura nr. 2.1**.

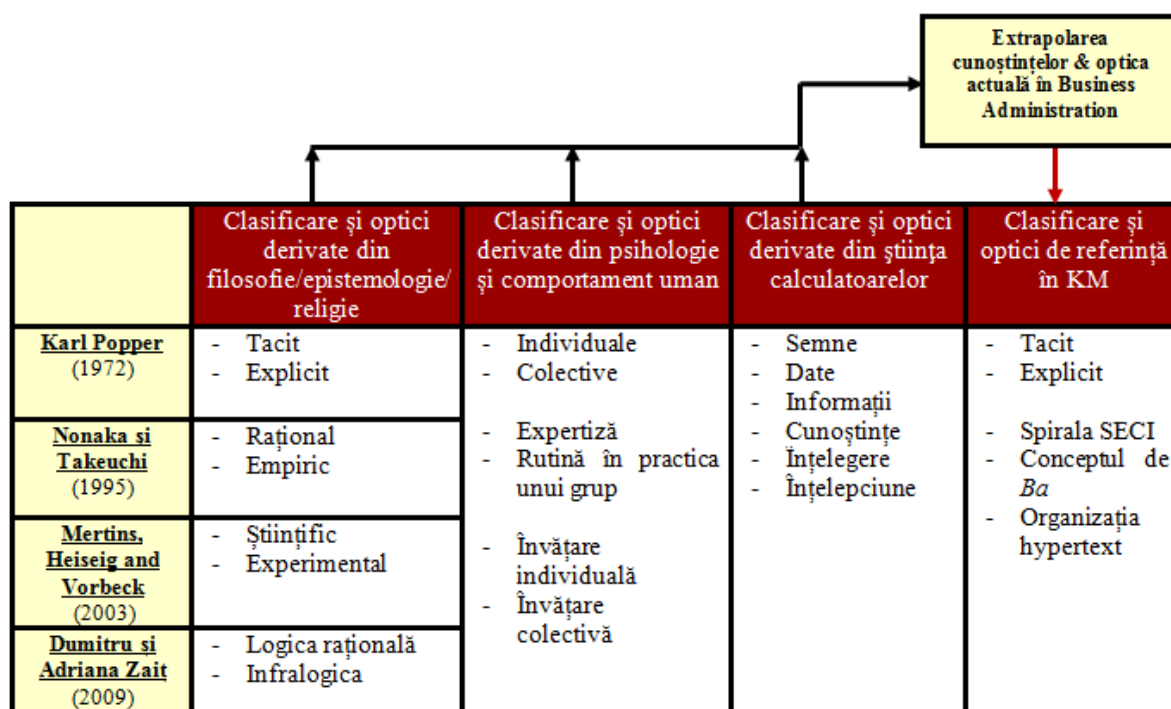


Figura nr. 2.1 Extrapolarea cunoștințelor și optica actuală în business administration

Sursa: Elaborare autor

Dincolo, dar dependent de această extrapolare, cu raportare la optica actuală în administrarea afacerilor, literatura și practica de management și-au pavat drumul în ultimele decenii pe fondul unor concepte/termeni care pentru a fi propriu-zis explicate/explicați, includ în definirea de bază cuvântul cunoștințe/a cunoaște, aceasta întrucât există multe acțiuni și contexte care au contribuit la ceea ce numim în cercetarea de față *geneză a cunoștințelor în organizații*. Aceste chestiuni sunt sugerate de către noi sintetic, prin intermediul **Figurii nr. 2.2**.

	Familia lexicală a cuvântului „a cunoaște” în organizații		Câmpul lexical al cuvântului „a cunoaște” în organizații (o abordare sintetică)
	*Cunoștințe *Cunoaștere *Cunoscut *Cunoscător *Recunoaștere		*Cunoștințe *Tacit *Explicit *Intangibil *Capital *Factor de producție *Idei *Partajare *Talent *Intuiții *Înțelegere *Experți umani *Relații interindivizi *Knowledge workers *Competențe *Experiență *Expertiză *Inovații & înveții *Decizii *Strategii *Viziuni *Avantaj competitiv *Echipe *Înțelegere *Abilități *Modele mintale *Emoții *Concepte

Figura nr. 2.2 Familia lexicală vs. câmpul lexical al cunoștințelor în organizații

Sursa: Elaborare autor

Limbajul specific KM-ului este uzitat, îndeosebi, în contextul în care ne raportăm la o firmă de tipul *knowledge-creating company* (focustă pe exploatarea cunoștințelor), iar, în acest sens, am enunțat unele dintre caracteristicile specifice companiilor care conferă cunoștințelor un loc central pentru a obține performanță și profitabilitate anuală. Între acestea putem enumera:

- articularea/conceptualizarea unei viziuni a top managementului care să reflecte poziția sa față de organizație privită ca entitate dinamică; în acest sens, o organizație va sprijini crearea de elemente de noutate prin favorizare a cel puțin două tipuri de interacțiuni dinamice: individ – organizație; organizație – mediul în care operează (industrie, poziționarea geografică, poziție pe piață etc);
- enunțarea unor misiuni, obiective și strategii prin care se fac referiri explicite la importanța cunoștințelor (și a proceselor ce privesc direct exploatarea de cunoștințe în organizații);
- o altă trăsătură rezidă în faptul că firmele din categoria *knowledge-creating companies* vor avea întotdeauna nevoie de o strategie distinctă în domeniul KM iar rolul pozițiilor din organigramă reflectate la nivel de *middle management*, spre exemplu, vor suporta schimbări de fond, între care putem remarca *cerința crescută pentru abilități/cunoștințe/competențe de tip decizional, strategic, uman, filosofic, tehnic etc.*

Un al doilea aspect central avut în vedere de către noi în structura acestui capitol rezidă în a oferi o imagine, deși generală, cu privire la localizarea cunoștințelor tacite și explicite în organizații, sub raport ontologic, la nivelul diferitelor entități: individ, grup și, implicit, organizație. Cu alte cuvinte, ne-am îndreptat atenția asupra nivelului, dinamicii și structurii cunoștințelor în organizații cu aplecare deosebită spre *cunoștințele tacite* și factorii care conduc la variații ale stocului de cunoștințe tacite existent în firmă la un moment dat. Tot în acest sens, am evidențiat rolul și locul echipelor în procesele inovatoare în firme și cum anume (sub raport al efortului comun, al interacțiunilor frecvente, al împărtășirii de experiențe, al viziunii și al scopului comun), se poate face translația de la cunoștințe la

inovații/invenții în firme, tributari ai ideii conform căreia în organizația focalizată pe inovare continuă acestea sunt considerate „*materia primă*” pentru inovație.

Între alte chestiuni fundamentale care au stat, din optica noastră, la baza conturării importanței KM-ului în praxisul de afaceri, pot fi prezentate câteva concluzii între care:

- a. Putem discuta despre o importanță științifică pivotală a KM-ului în practica de *business administration* prin raportarea la cunoștințe ca la acel „lucru” care a fundamentat, în parte, redefinirea productivității muncii.
- b. Se subînțelege că pe seama recursului la cunoștințe ca active distincte pentru obținerea și menținerea avantajului competitiv de către firme, KM-ul devine un element pivotal al succesului în afaceri. Nevoia de a face față anumitor provocări, și totodată schimbări, rezultate pe fondul apariției și ascensiunii unui segment de forță de muncă major, la nivel global (cel puțin în cazul economiilor dezvoltate și a celor emergente), numit *muncitori bazați pe cunoștințe*, reprezintă fundamentarea unui alt argument solid cu privire la implicațiile KM-ului pentru competiția globală a afacerilor.
- c. Domeniul KM-ului a devenit în prezent un subiect și o preocupare distinctă în practica și teoria managementului performant. Acest domeniu rămâne intrinsec legat de modul în care sunt definite cunoștințele, de relația între individ și grup și de anumite dezvoltări ce au survenit în ultimile aproximativ șapte decenii în *teoria organizațională*.
- d. Este de dorit ca fiecare organizație de afaceri să dispună în cadrul strategiei sale generale de o *strategie distinctă* privind achiziția, partajarea și valorizarea cunoștințelor, cât și de o strategie privind relația dintre această resursă, motivarea salariaților și politica inovativă a organizației.

Capitolul III (Organigrama și pozițiile executive din organizațiile de afaceri; definire, acces, exercitare și rezultate cuantificabile) este focalizat, *în primă fază*, pe ceea ce înseamnă elemente componente de bază în conținutul structurilor organizatorice, iar ca idee derivată, pe identificarea răspunsurilor la întrebarea: *Care ar fi, în mod ideal, tipul recomandat de organigramă pentru o companie care este focalizează pe exploatarea cunoștințelor?* În acest sens, teoria economică nu a reușit să ofere răspunsuri suficient de clarificatoare în privința a ceea ce presupune *dimensiune optimă* a unei firme. Astfel, atenția noastră s-a materializat sub forma unei viziuni ce se poate articula într-o expresie de tipul *organigrama ca instrument de echilibru între dimensiunea și birocrăția internă a companiei*, transpusă grafic prin intermediul **Figurii nr. 3.1**, aceasta întrucât, pe măsură ce firma crește în dimensiune (atunci când spunem dimensiune ne referim implicit la creșterea numărului de salariați), în mod inerent, se va amplifica și birocrăția internă a acesteia (implicit noi costuri și noi provocări pentru decidentul superior), deși creșterea în dimensiune poate să echivaleze cu o creștere a cotei de piață/poziție de monopol pe o piață dată etc.

Considerând *strategia, dimensiunea/„greutatea” și birocrăția* unei firme trei forțe, acestea acționează distinct între două momente de timp asupra întregului reprezentat de organizație, impunând apariția unor dileme pentru decidentul superior, între care gestionarea „haosului” intern provocat de birocrăția rezultată pe seama creșterii în dimensiune a companiei. Se impune, în situația de față, concluzia că, în contextul în care top managementul pune accent major pe dezvoltarea salariatului de tip *knowledge worker*, reconceptualizarea strategiei devine cu atât mai dificilă.

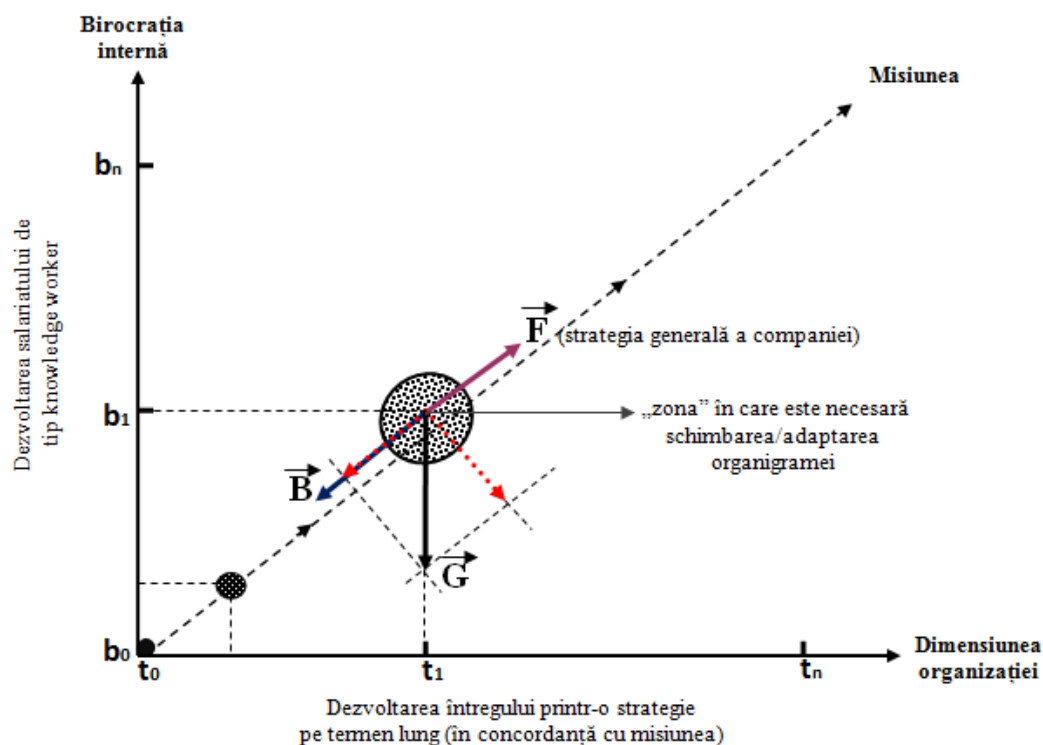


Figura nr. 3.1 Organigrama – instrument de echilibru între dimensiunea și birocrăția internă a companiei

Sursa: Elaborare autor

În al doilea rând, un alt aspect avut în vedere în contextul demersului nostru face referire implicită la faptul că fiecare afacere este unică în felul său și are o identitate proprie. Elementele esențiale care sprijină *personalizarea* unei organizații/afaceri sunt strategia și structura entității. În acest sens, remarcă ce se impune cu referire la *compania focalizată pe exploatarea cunoștințelor* este aceea că managementul mijlociu capătă un rol mult mai important decât într-o companie tradițională, în sensul în care: este responsabil pentru contribuție individuală la rezultatul înregistrat de companie, are puterea de a lua decizii variate și responsabilitatea de a educa top managementul (în sensul de conexare la realitatea pieței dincolo de viziunile și idealurile decidentului superior). Astfel, în privința relației dintre KM și tiparul forma/organigramei într-o organizație de tipul *knowledge-creating company* deducem impunerea majoră a unui proces de management de tipul *middle-up-down* (contrar abordărilor tradiționale de tipul *bottom-up* sau *top-down*), în structura căruia managerii de rang mijlociu dețin un loc/rol bine individualizat dacă invocăm responsabilitățile atribuite acestora, mai sus menționate.

În al treilea rând, ne-am orietat către identificarea atuurilor pe care cunoștințele le conferă celor care le posedă/dispon de acestea pentru a accede la anumite poziții în organigramă, întrucât conchidem că performanța obținută de organizație derivă, în parte, din capacitatea acesteia de a exploata cunoștințele tuturor salariaților chiar dacă aceștia dispun sau nu de autoritate executivă. Se impune ideea că un executant de tip *knowledge worker*, specialist într-un domeniu îngust al cunoașterii, poate să aibă acces la anumite cunoștințe cheie/distincte, la care în mod tradițional – printr-o poziție fixă în organigramă – nu ar fi putut să accedă. În esență, munca unui salariat *knowledge worker* implică lucru de echipă, împărtășire de viziuni, interacțiune, scop comun și gândire colaborativă, deci, implicit o schimbare temporară a poziției deținută pe *harta organizațională*.

Din perspectiva acestei abordări se impun câteva concluzii importante pentru cercetarea noastră, între care:

- a. Experții umani din companii au fost și rămân importanți pentru performanța obținută anual. De aceea, exploatarea cunoștințelor depinde de toți salariații însă, în mod esențial, de unii executivi. Astfel, apreciem că pe harta structurii organizaționale, muncitorii de tip *knowledge worker* se află cu precădere în rândul indivizilor calificați cu experiență, capabili de acte inovative, care fac apel la intuiție, gândire logică și talent și care ajung să acumuleze stocuri de cunoștințe sub formă de expertiză, adică în subsistemul de conducere, *dar nu numai acolo*.
- b. Recursul de către orice companie la cunoștințe ar trebui să echivaleze cu invenții și inovații, acestea regăsindu-se sub forma de produse și servicii ce vor fi valorizate pe piețe, deci care vor fi cerute social. Se impune concluzia că anumiți executanți pot avea un aport decisiv în strategia de KM a firmei și, prin urmare, ar trebui să dețină o poziție formală/informală cât mai adecvată în ansamblul organigramei (ierarhiile tradiționale nu mai sunt valabile în corporația modernă).
- c. Cunoștințele, privite ca bunuri de capital intelectual, nu prezintă „*grad de valabilitate*”, dar produc beneficii tangibile, care au o viață destul de scurtă (cunoștințele și cunoașterea nu pot fi monopolizate, ele se difuzează în societate ceea ce este bine pentru progresul social); ele sunt resurse inepuizabile tocmai în contextul actual, în care cunoștințele se aplică tot cunoștințelor în procesele inovative.

Capitolul IV (Dimensiunea tacită a cunoștințelor în fundamentarea strategiilor de afaceri de către top management) aduce în prim-plan, *într-o primă etapă*, o serie de aspecte legate de cadrul instituției managementului în contextul revoluției cunoașterii. În acest sens, ne-am focusat eforturile spre a înțelege și a sintetiza principalele motive sub fondul cărora au apărut, s-au dezvoltat și eventual au dispărut, anumite clase sociale și forțe de muncă majore, cu referire distinctă la muncitorii bazați pe cunoștințe a căror evoluție este în plină ascensiune astăzi, reprezentând în economiile dezvoltate și a celor emergente, peste 1/3 din forța de muncă.

De altfel, cu referire la demersul nostru, acest capitol vine să întărească, *într-o a doua etapă*, faptul că fundamentarea strategiilor de afaceri implică *gândire strategică și vizionarism* ca „abilități necesare”, din partea decidentului superior, proiectate pe un orizont de timp îndelungat, reflectând o stare ideală, un viitor dezirabil, dar ancorate în realitatea curentă a firmei. Câteva chestiuni clarificatoare cu privire la gândirea strategică sunt aduse de către noi sub forma următoarelor remarci:

- geneza gândirii strategice și a terminologiei/limbajului aferente/aferent este identificată în doctrina militară/arta războiului clasică/clasic și reprezintă, în perioada curentă, o sursă inspirațională bogată pentru arta/doctrina afacerilor;
- sub raport istoric, o mare parte din cunoștințele acumulate/tezaurizate prin intermediul confruntărilor militare, au fost utilizate ca un izvor nesecat de inspirație pentru gândirea strategică în afaceri, întrucât, de-a lungul timpului au fost identificate două orientări majore cu privire la viziunea și gândirea strategică în disputele militare; în această privință, practica militară orientală atribuie titulatura de figură-lemnă în gândirea strategică lui Sun Tzu și operei *The Art of War (Arta Războiului)*, iar Occidentul lui Carl von Clausewitz și operei *On War (Despre Război)*.

- între alte aspecte de ordin istoric, invocând tiparul de personalitate a lui Alexandru Macedon sau a lui Napoleon Bonaparte, asupra cărora ne-am îndreptat atenția, putem înțelege cum anume *gândirea strategică* a reconfigurat istoria lumii.

Ca obiectiv derivat, am dorit să arătăm că ceea ce implică, teoretic și pragmatic, gândirea strategică prin raportare la organizația focalizată pe exploatarea cunoștințelor se operaționalizează pe fondul recursului la diferite forme de cunoștințe și de sisteme de gândire umană, conexe îndeaproape cu o structură organizațională care arată că și la nivel operațional, salariații vor recurge îndeaproape la rațional și irațional, tacit și explicit printr-un mixaj care nu poate fi descris, întrucât este în strânsă legătură cu unicitatea felului de a cunoaște a fiecărui individ.

În privința celor invocate, cu raportare la exemple de mari manageri care în viziune și în comportament s-au inspirat, parcă, din gândirea strategică atât de prezentă în confruntările militare: Jack Welch și Jack Ma, conchidem că gândirea strategică în administrarea afacerilor a devenit o calitate esențială pentru *vizionarii în business*. În acest sens, definim viziunea strategului ca o *construcție laconică a unui viitor dezirabil*, care trebuie împărtășită angajaților pentru a construi un climat care să îi inspire și să le arate direcția spre care trebuie să se îndrepte.

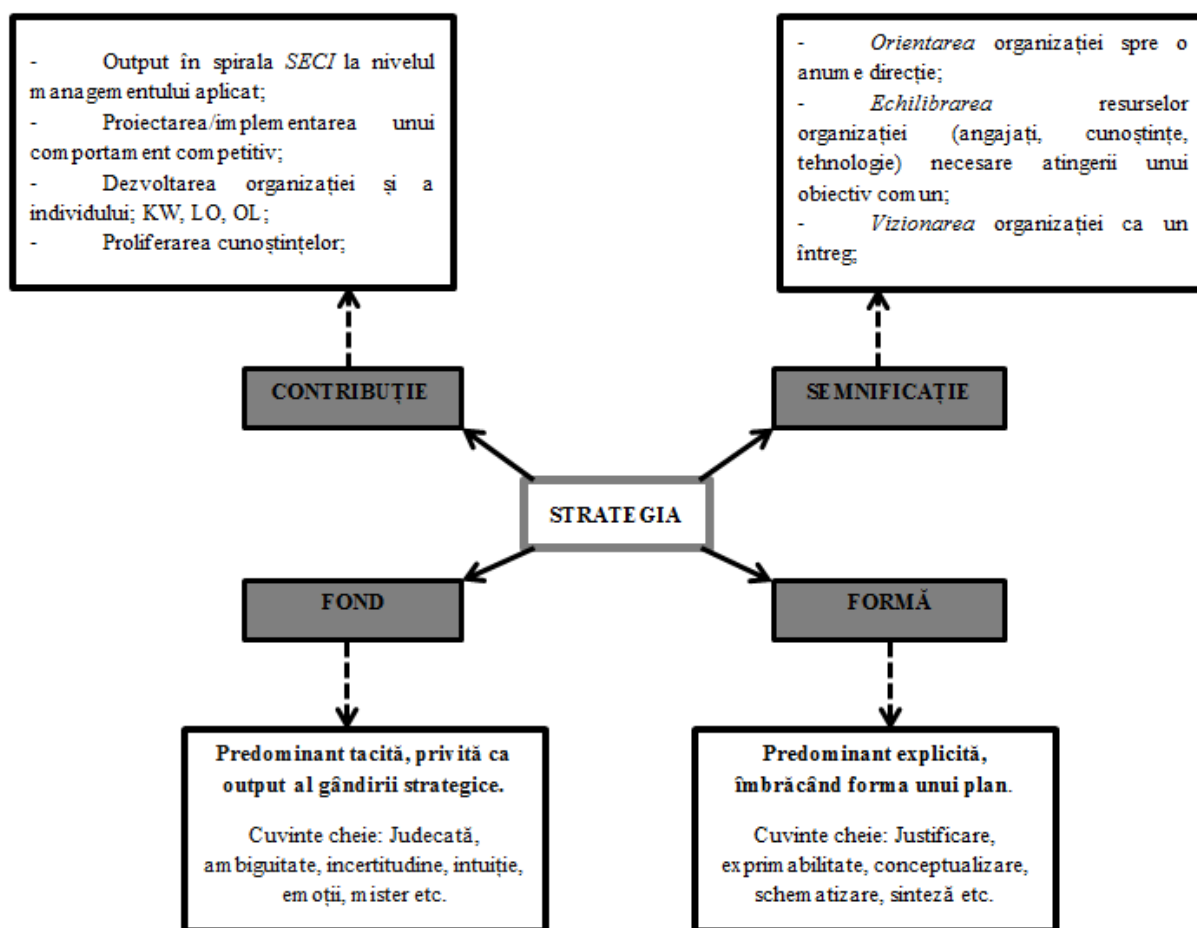


Figura nr. 4.1 Componenta tacit-explicit în fundamentarea unei strategii de afaceri

Sursa: Elaborare autor

Revenind la demersul nostru de *cuantificare a dimensiunii tacite*, care secondează cercetarea doctorală per se, cu referire particulară la a evalua/cuantifica dimensiunea tacită în fundamentarea strategiilor de afaceri, facem mențiunea că sub raport al fondului pe seama căruia se operaționalizează, strategia este predominant tacită, privită ca output al gândirii strategice (se bazează predominant pe judecată, ambiguitate, incertitudine, intuiție, emoție, mister etc), iar sub raport al formei, strategia este predominant explicită, îmbrăcând forma unui plan (impune justificare, exprimabilitate, conceptualizare, schematizare, sinteză etc), aspecte arătate de către noi în **Figura nr. 4.1**.

În esență, nu dispunem de evaluări clare privind *dimensiunea tacită* în fundamentarea unor strategii de succes ale organizațiilor de afaceri. Este, însă, destul de cert, credem noi, că ponderea *componentei tacite* în abilitățile executivilor ce fundamentează strategii majore, trebuie să fie semnificativ superioară față de *componenta explicită*. Estimarea făcută de noi sub formă de concluzie sintetică, de circa 2/3 din cunoștințe tacite necesare în astfel de procese/activități, este empirică și intuitivă. Această estimare, se poate, însă, argumenta suplimentar, prin invocarea unor direcții de acțiune pentru executivii ce concep și adaptează strategii pe termen lung pentru organizațiile conduse de ei:

- a. Persoanele ce dețin astfel de poziții trebuie să fie capabile de evaluări, de analize și de cuantificări precise însă, în același timp, să poată dezvolta concepte abstracte, să imagineze scenarii, să poată articula rapid piese dispersate dintr-un „puzzle socio-economic” etc (*abilitățile din a doua categorie necesită aproape exclusiv cunoștințe tacite*).
- b. Executivii de acest tip trebuie să fie deopotrivă riguroși și imaginativi în munca zilnică cu ceilalți; pentru a atinge un astfel de deziderat, este nevoie de implicare directă, de relaționare permanentă cu ceilalți, de spirit de echipă, de confruntări de opinii cu alții (din interior și exterior), de percepere rapidă și de distincție între: rutină/noutate; formă/fond; imitație/ inovație; bine individual/binele social etc.

Capitolul V (Dimensiunea tacită a cunoștințelor în adoptarea unor decizii de succes de către firme) s-a dezvoltat ca rezultat al faptului că, în momentul de față, literatura de KM și cercetările în acest domeniu nu indică, cu titlu de asumare, anumite măsurători/cuantificări în privința cărei dimensiuni din diada tacit-explicit primează în desfășurarea procesului decizional, întreprins de anumite categorii de executivi și, implicit, în fundamentarea deciziilor considerate eficiente ori de succes. Astfel, *într-o primă abordare*, am indicat, selectiv, pașii ce trebuie, teoretic, parcurși în fundamentarea procesului decizional în organizațiile de afaceri. În acest sens, am abordat diada rațional-intuitiv pentru practica decizională, întrucât se impune ideea că indivizii, în tentativa de a angaja decizii *pur raționale* sau *strict intuitive* sunt limitați de anumite constrângeri întâmpinate în diverse etape ale operaționalizării deciziilor-output ca finalitate a procesului decizional per se. În această privință, decidenții în organizații ar trebui să recurgă permanent la dimensiunea intuitivă și cea rațională a gândirii umane, întrucât printr-un mixaj permanent (dificil de înțeles/explicit) între rațiune și intuiție sunt fundamentate și deseori optimizate deciziile considerate de succes/eficiente (cel mai adesea ca output al gândirii colaborative a unui grup decizional/echipă de management).

O a doua abordare, strâns conexată de cea dintâi, face referire la demersurile întreprinse de către noi pentru a cuantifica cunoștințele tacite, în structura căreia am descris momentele de referință în evoluția stocului sau volumului de cunoștințe la nivel global, am recurs la a defini, a localiza și a cuantifica cunoștințele tacite în organizații cu raportare la diverse niveluri ontologice (clar asociat demersului întreprins în capitolul 2). Aceste aspecte și altele similare sunt surprinse prin intermediul **Figurii nr. 5.1** și al **Figurii nr. 5.2**.

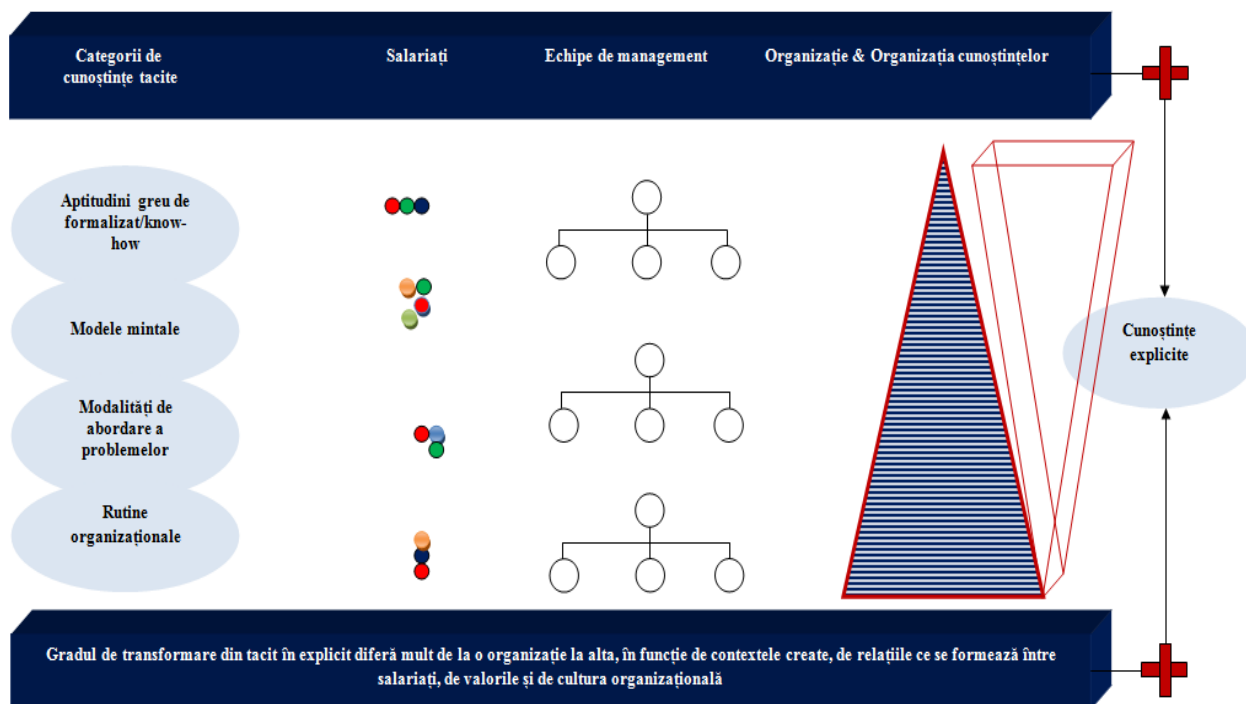


Figura nr. 5.1 Categorii de cunoștințe tacite și nivelurile ontologice

Sursa: Elaborare autor

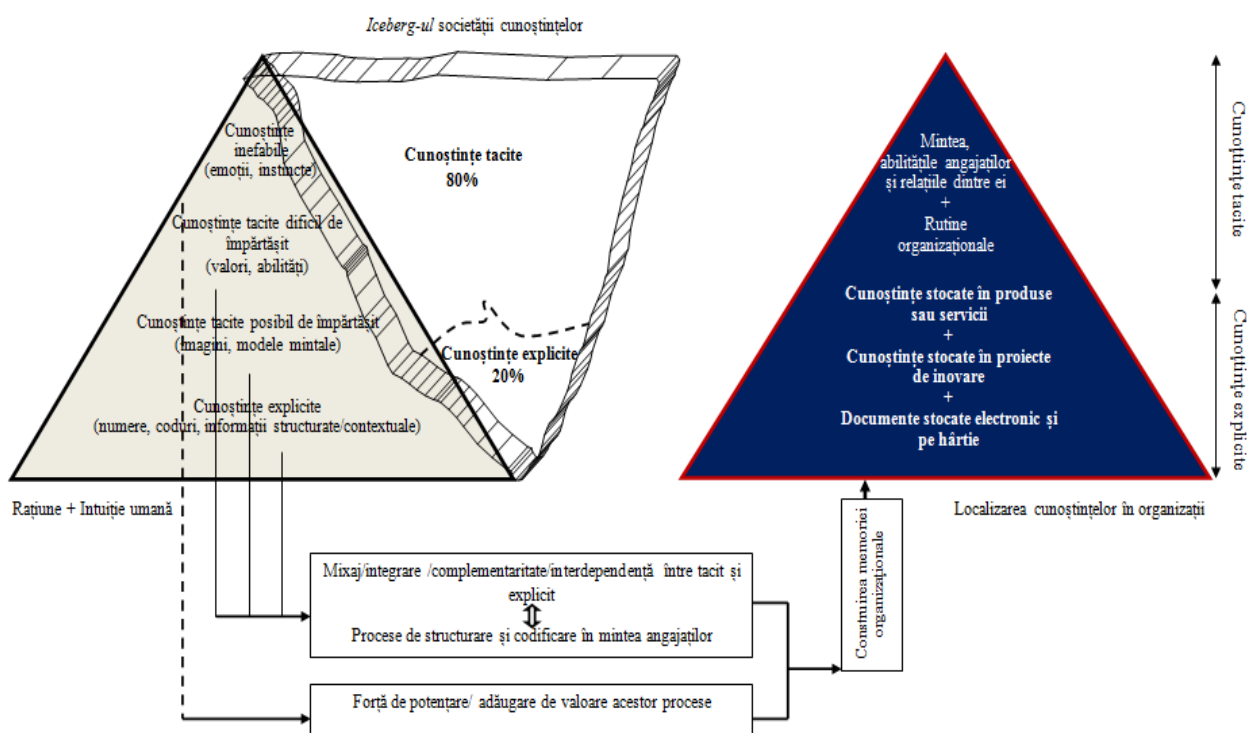


Figura nr. 5.2 Localizarea & cuantificarea cunoștințelor pe diferite niveluri ontologice

Sursa: Elaborare autor

În sfârșit, în ceea ce privește *cuantificarea componentei/dimensiunii tacite* în fundamentarea deciziilor eficiente, dat fiind faptul că, în esență sa, cunoștința tacită este foarte subiectivă, uneori imposibil de articulat/împărtășit făcând parte din sfera cunoștințelor mult prea personale ale individului, importanța recurgerii la aceste cunoștințe poate fi formalizată/articulată în expresii de tipul:

- „*individul nu este un decident mecanic, nu poate lua decizii fără a fi conștient de sine sau fără a fi influențat de dimensiunea comportamentală a cunoștințelor sale*”;
- „*individul nu poate decide fără a recurge la valorile, viziunile, imaginile formalizate doar în mintea sa*”;
- „*orice acțiune a sa implică intuitivul și non-lingvisticul dincolo de apelul la sisteme de date/informații/cunoștințe bine structurate și foarte valoroase*”;
- „*viziunea individului despre viitor, imaginea sa cu privire la realitate, modelează felul în care acesta percepe realitatea și felul în care decide*”;

În privința concluziilor cu referire la semnificația *tacitului* în procesele decizionale, specificăm următoarele:

- a. Apelul strict la gândire rațională/logică în angajarea deciziilor poate să aducă un nivel satisfăcător/rezonabil de performanță, tocmai din cauza existenței unor constrângeri care pot afecta abilitatea decidenților, între care: lipsa de informații importante, lipsa de timp sau incapacitatea minții umane de a fi structurată și procesată ca un sistem de date, informații și cunoștințe (toate acestea reies din natura limitată a capacității cognitive umane). Apelul la dimensiunea intuitivă poate, în schimb, să compenseze lipsurile provocate de capacitatea limitată de gândire a ființelor umane, dar poate să prezinte o serie de constrângeri, la rândul său, între care: politicile organizaționale, cifra de afaceri rapidă, proceduri (nu poți reduce intuiția la o procedură), obiective măsurabile, tehnici, standarde etc.
- b. Viziunea top managementului „*o direcție suficient de acceptată pentru ca toți să dorească să se angajeze spre îndeplinirea acesteia*”, „*o construcție laconică a unui viitor dezirabil*” comportă un grad ridicat al dimensiunii tacite, fiind explicită experților (indivizilor cu experiență și expertiză în sistemul de conducere). În acest sens, procesul decizional depinde întocmai de **viziunea** decidentului care, prin natura sa, este „mai mult tacită” decât explicită (excursia minții de la cunoscut la necunoscut) și care angajează integrator mintea rațională și cea intuitivă. Prin sintagma „mai mult tacită”, am avut în vedere, în general, faptul că viziunea ca element în procesul decizional și strategic se situează într-o arie în care predomină tacitul (ca modalitate în care se formează și operaționalizează la nivelul minții umane).
- c. În fundamentarea procesului decizional, indivizii ierarhiei fac apel, aparent voluntar, atât la dimensiunea **rațională**, cât și la cea **intuitivă** care, printr-un proces (prea puțin posibil de înțeles) de integrare, de mixaj, de combinare și de structurare în mintea individului, fac posibilă articularea și fundamentarea unor decizii, prin alegerea unei alternative în pofida altora. Dincolo de apelul la cele două *dimensiuni ale minții*, ei fac, în mod vădit și voluntar, apel și la alte stocuri de cunoștințe, experiențe și expertiză acumulate și arhivate de-a lungul timpului și deprinse din procesul de învățare și desfășurare a altor activități organizaționale similare.

Prin intermediul **Capitolului VI (Explicit vs. tacit în leadership-ul de succes și performanța corporatistă)** propunem, *în primul rând*, o analiză prin care aducem argumente științifice, care să susțină pertinent diferențele și asemănările de ordin conceptual și pragmatic cu referire la management și leadership, privite ca forțe motrice ale progresului în organizațiile de afaceri. Ideea/conceptul de leader/leadership, după cum și capitolul IV ne arată, își are sorgintea în confruntările militare și războiul clasic, iar istoria politică, militară sau a religiilor lumii ne dezvăluie un număr impresionant de lideri a căror tipar de gândire și normă de comportament s-au reflectat în ceea ce a însemnat prosperitatea sau declinul unor grupări, popoare sau state, care s-au angajat direct sau indirect în anumite conflicte. În privința performanței corporatiste, din incursiunea de ordin comparativ între *manager* și *leader* se impun anumite diferențieri cu raportare la scara nivelului intern la care se operează (abilități și competențe, responsabilități, tipare de personalitate sau norme comportamentale și de conduită). Astfel, invocând cu titlu de comparație activitățile/procese ce țin de management și leadership (Kotterman, 2006), se impun anumite remarci din care invocăm următoarele:

- *managerul planifică și bugetează activități, iar leaderul setează direcții și dezvoltă viziunea;*
- *managerul organizează și angajează personal, leaderul aliniază organizarea;*
- *managerul controlează procese, leaderul motivează și inspiră;*
- *managerul gestionează ordinea și predictibilitatea, leaderul promovează schimbarea.*

Derivând ideea de convergențe/divergențe existente între cele două concepte, conchidem că în ceea ce privește construirea echipelor menite să exploateze cunoștințe în organizații (ideea de grup/echipă/echipaj/colectivitate pentru performanța organizațională a fost invocată de către noi în capitolul 2 – *în translația de la cunoștințe la inovații/invenții în firme*, în capitolul 3 – *în ceea ce rezidă din relația dintre KM și tiparul/forma organigramei cu referire la importanța procesului de middle-up-down*, în capitolul 4 – *în gândirea strategică în doctrina afacerilor cu referire la strategie ca rezultat al gândirii colaborative*, în capitolul 7 – unde, *esențialmente, am construit una dintre dimensiunile instrumentului statistic de cercetare – chestionarul – în baza a ceea ce reprezintă grupul decizional/echipa de management în fundamentarea, adoptarea și optimizarea deciziilor eficiente în organizațiile focalizate pe inovare continuă*) leadership-ul se află într-o poziție de monopol comparativ cu managementul, întrucât natura relațiilor dintre șefi și subordonați, atunci când ne raportăm la achiziția și valorizarea cunoștințelor în organizații este dependentă de acei executivi care reușesc să instituie un „climat special” între ei și cei pe care îi conduc. În acest sens, conceptul de *Ba* care derivă din optica japonezilor Nonaka și Takeuchi cu privire la exploatarea cunoștințelor în organizații este unul reprezentativ (deși prezintă o oarecare doză de mister și rămâne enigmatic pentru cei înclinați spre pragmatic, în detrimentul filosofiei) pentru cutumele culturale și pentru natura relațiilor umane din companiile japoneze, dar perfect aplicabil pentru orice tip de firmă, în special pentru cele focalizate pe exploatarea cunoștințelor. Conceptul *Ba*, privit ca spațiu/context ce facilitează exploatarea și crearea de noi cunoștințe, se regăsește, în esența sa, în leadership-ul vizionar focalizat pe exploatarea cunoștințelor, deoarece echipa urmează să lucreze/să interacționeze într-un spațiu clar asociat cu organigrama firmei, chiar și atunci când membrii grupului nu activează față în față.

În al doilea rând, am invocat punctual influențele de ordin conceptual și pragmatic survenite din alte domenii ale cunoașterii umane (contabilitate, știința calculatoarelor, economie, istorie și arta războiului etc), care capată dimensiunea de valențe-fundament în individualizarea teoretică și practică a KM-ului (această aserțiune este în directă corelație cu ceea ce s-a urmărit/analizat de către noi în capitolul 2). În această direcție, influențele de ordin

psihologic prevalează în vocabularul uzual în KM, iar inteligența emoțională (înțelegerea, definirea și controlul emoțiilor) este privită a fi una dintre cele mai importante linii în spectrul gândirii strategice în afaceri (cu asociere clară la asumțiile formulate de către noi în capitolul 4). Astfel, emoțiile sunt considerate a face parte din spectrul *cunoștințelor tacite* (alături de idealuri, simboluri, intuiții etc), definite de către noi ca *semnale-răspuns la impulsuri care nu pot fi criptate*. În esență, conceptul de IE (Mayer și Salovey, 1993) implică abilitatea de a monitoriza propriile emoții și ale celuilalt, de a le deosebi, de a utiliza informația pentru a ghida acțiunea și gândirea cuiva.

În ultimă speță, am avut în vedere dezvoltările actuale/orientările recente în teoria firmei/teoria organizațională cu referire directă la *The Knowledge-Creating Company*. În acest sens, am realizat o incursiune cu privire la câteva dintre cele mai cunoscute abordări ce fac referire la reguli/principii de management ce pot fi asociate cu un model optim de firmă și care sunt atribuite structurii așa-numitei *optici tradiționale în teoria firmei*, între care: *conceptul de corporație descris de Drucker, managementul prin obiective ori excelența în afaceri*. În privința contribuțiilor în teoria organizațională cu referire la *Knowledge-Creating Company/Knowledge-based organization* (Nonaka și Takeuchi, 1995), conchidem că s-au individualizat următoarele aporturi de natură științifică:

- a. Diagrama de conversie a cunoștințelor/spirala SECI – oferă un punct important de sprijin pentru orice organizație care își propune să aplice sistematic o strategie în KM.
- b. Importanța managerilor de nivel mediu – în sprijinul oricărui tip de firmă, în tentativa de a deveni mai inovativă/competitivă pe piață (prin rolul și locul deținute în constituirea echipelor de tipul *task force*).
- c. Organizația hypertext – un cadru conceptual pentru a corela trei forme distincte în procesul de management (top-bottom, bottom-up și middle-up-down), cu accent pe ultima dintre acestea, considerată esențială pentru exploatarea cunoștințelor.
- d. Conceptul de *Ba* – ca și context/spațiu specific necesar pentru exploatarea dinamică și crearea de cunoștințe organizaționale.

În sinteză, ca urmare a aspectelor invocate și cercetate de către noi în această parte a demersului, conchidem că în privința deosebirilor/asemănarilor ce rezidă între conceptele de management și leadership există și vor exista optici care se găsesc fie în echilibru, fie în puncte diametral opuse cu privire la subiectul dat. Această remarcă constituie o aserțiune ce confirmă ideea invocată de noi de la începutul demersului de cercetare, anume aceea că viziunile și cunoștințele umane sunt foarte personale (depind fundamental de sistemul de valori, de tiparul de personalitate, de normele de conduită etc, ale fiecărui individ). Astfel, în concordanță cu cele analizate și sugerate de către noi în structura acestui capitol, putem afirma că, deși între management și leadership, sub raport conceptual și teoretic, există diferențe semnificative, în praxisul afacerilor există o inerentă interdependență în operaționalizarea acestora. Sub raport pragmatic, se discută, însă, mult mai frecvent, despre *leaderi*, în detrimentul *managerilor*, ca figuri de referință pentru prosperitatea economică a diferitelor grupări economico-sociale. Sub raport al organizațiilor de afaceri, deseori, leaderii sunt numiți *excelenți* sau *de succes* prin prisma aportului adus la ascensiunea entităților și impactul asupra industriei/societății. Tot în acest sens, considerăm că în leadership o importanță pivotală revine îndeosebi atitudinii umaniste/filosofice/filantropice ca dimensiune distinctă a succesului.

Capitolul VII (Cercetare empirică privind managementul cunoștințelor în practica companiilor focalizate pe inovare continuă) reprezintă o cercetare realizată și structurată în două studii empirice, unul cantitativ și celălalt calitativ. Prin intermediul cercetării întreprinse, vizăm, studierea și înțelegerea practicilor la care recurg organizațiile de afaceri din România în activitatea de inovare (și deducerea, în mod special, a practicilor/procedurilor privind KM-ul ce contribuie la creșterea numărului de invenții/ inovații, cât și îmbunătățirea semnificativă a performanței anuale a companiilor supuse studiului), analizând în mod particular companiile din sectorul IT și alte domenii high-tech. Acest studiu a presupus utilizarea unei anchete socio-statistice pe bază de chestionar, deci, implicit, o analiză din punct de vedere cantitativ. *O altă coordonată* a prezentului demers s-a regăsit în dorința de a identifica/înțelege/explora percepția managerilor cu privire la KM în organizațiile de afaceri, care operează în Republica Populară Chineză, în aceleași sectoare de activitate. În vederea realizării acesteia, am utilizat ancheta socio-statistică bazată pe interviu structurat, analiză calitativă esențială în virtutea aportului de informații bogate pe care le poate furniza. Concluziile desprinse/deduse pe marginea celor două studii fac obiectul unei analize comparative care este redusă la patru dimensiuni esențiale, ce stau la baza fundamentării demersului cercetării aplicative:

- I. inovația în activitatea companiei;
- II. proceduri legate de obținerea, explorarea și exploatarea cunoștințelor (tacite și explicite), cât și rolul și locul echipelor în activitatea de inovare a companiei;
- III. fundamentarea deciziilor de succes;
- IV. performanța anuală a companiilor supuse studiului.

Obiectivul general al cercetării empirice constă în *studiul/analiza relației existente între practicile de/privind/atribuite KM-ului, activitatea de inovare și performanța anuală a companiilor studiate.*

În ceea ce privește **perioada de realizare a cercetării aplicative**, aceasta s-a operaționalizat în două etape, anume: ancheta socio-statistică pe bază de interviu a fost aplicată în perioada *decembrie 2014 – februarie 2015*, iar ancheta socio-statistică pe bază de chestionar a fost aplicată în perioada *decembrie 2016 – iunie 2017*.

Cu raportare la **participanții** în cadrul demersului cercetării aplicative, am oferit sintetic distribuția acestora prin intermediul **Tabelului nr. 7.1**.

Tabel nr. 7.1 Distribuția participanților în cadrul cercetării aplicative

	ROMÂNIA		CHINA
Populația investigată	Manageri	56	20
	Executanți (Specialiști în IT și domeniul tehnic)	124	4
Operatorul	Cercetătorul	1	1
Experții	Specialiști în diferite domenii ale cunoașterii	4	1

Sursa: Elaborare autor

Realizarea anchetei socio-statistice pe baza de chestionar

Chestionarul cuprinde cinci părți, care cuprind un număr total de 66 de întrebări (itemi).

Partea I – Informații generale despre companie/organizație și date de identificare; conține itemi care ne oferă răspunsuri cu privire la date de identificare ale respondentului (naționalitate, poziție în organigramă, pregătire educațională, experiență în companie), cât și date generale despre companie și activitatea acesteia.

Partea II – Inovația în activitatea companiei; conține itemi, care oferă clarificări cu privire la locul și importanța activității de inovare în cadrul companiei supuse studiului. Unele dintre chestiunile de interes sunt reprezentate de: orizontul de timp pentru care sunt elaborate strategiile aferente activității de inovare; rolul și locul echipelor în activitatea de inovare; practici privind învățarea organizațională; relația/comunicarea dintre executivi și executanți în activitatea inovativă; sistemul de recompense privind *ideile bune* care conduc la rezultate; optimizarea noilor bunuri/servicii; legătura dintre inovațiile firmei, bunăstarea societății și progresul social etc.

Partea III – Exploatarea cunoștințelor (tacite și explicite) ca „materie primă” pentru inovare; conține itemi prin care studiem relația dintre cunoștințele din organizații și exploatarea lor ca *materie primă* pentru inovare. Între altele, am manifestat interes pentru a înțelege aportul cunoștințelor selective de care dispune firma la avantajul competitiv obținut de aceasta; practicile de socializare și de partajare a diferitelor tipuri de cunoștințe, de experiențe, de idei între angajații firmei; rolul instrumentelor IT în îmbunătățirea activității de inovare; modul de stimulare a specialiștilor din diferite domenii pentru a descrie expertiza de care dispun; procedeele privind cuantificarea aportului noilor cunoștințe create de salariați etc.

Partea IV – Fundamentarea deciziilor de succes pe bază de experiență, intuiție și imaginație; conține itemi prin care studiem influența recurgerii la *experiență, intuiție și imaginație în fundamentarea deciziilor strategice* de către managerii de succes. Un interes deosebit am manifestat pentru a identifica următoarele aspecte: modul în care sunt angajate deciziile de rutină și cele strategice și cum sunt optimizate acestea; rolul grupurilor decizionale în angajarea deciziilor eficiente; modul în care se măsoară performanța executivilor și totodată rolul intuiției în fundamentarea deciziilor de succes etc.

Partea V – Factorii principali care contribuie la performanța anuală a companiei; conține itemi prin care studiem corelația dintre *performanța anuală* a unei firme și factori precum *capacitatea inovativă, deciziile eficiente, implicarea salariaților executanți* ori fondurile alocate cercetării-dezvoltării. Așadar, factorii care au prezentat un interes deosebit sunt: vechimea în muncă a salariaților pentru îmbunătățirea performanței companiei; rolul angajaților care intră în contact direct cu clienții pentru optimizarea performanței, tipurile/categoriile de inovație care au susținut trendul general al performanței firmei etc.

Structura respondenților în funcție de dimensiunea firmelor din eșantion este surprinsă de către noi prin intermediul **Tabelului nr. 7.2.**

Tabel nr. 7.2 Numărul de respondenți funcție de dimensiunea firmei

0 – 9 salariați microîntreprindere	10 – 49 salariați întreprindere mică	50 – 249 salariați întreprindere mijlocie	peste 249 salariați întreprindere mare
42	60	24	54
23,3%	33,3%	13,3%	30%

Sursa: Elaborare autor

Cu raportare la explicarea rezultatelor în urma **verificării ipotezelor**, avem în vedere:

IB – Există o **relație directă** între practicile **de/privind/atribuite/asociate** KM/KM-ului și performanța anuală a firmelor studiate (conchidem că **IB este confirmată**).

Data fiind opțiunea statistică la care am recurs în prelucrarea datelor obținute de la subiecți, din corelațiile cu privire la factorii individualizați la nivelul dimensiunii 4 în raport cu factorii celorlalte 3 dimensiuni, în această direcție, cea mai semnificativă corelație indicată de testare este cea aferentă **D3-F1** și **D4-F1** (**Pearson = 0,766; Sig = 0,000; N = 180**), se explică faptul că pe măsură ce va crește apelul la/utilizarea practicilor/practicilor de KM în firme (cu toate formele pe care acestea le îmbracă) va crește și performanța firmelor. Astfel, și corelațiile stabilite între **D2-F1** și **D4-F1** (**Pearson = 0,724; Sig = 0,000; N = 180**); **D1-F1** și **D4-F1** (**Pearson = 0,554; Sig = 0,000; N = 180**) au rolul de a susține confirmarea ipotezei de bază.

Tabel nr. 7.3 Analiza și explicarea rezultatelor în urma verificării ipotezelor

IPOTEZA	EXPLICARE LEGĂTURI	STATUS	
		C	I
I1. Există o relație directă între calitatea cunoștințelor (explicite și tacite) de care dispune o firmă și capacitatea ei inovativă.	Pe măsură ce crește calitatea cunoștințelor (explicite și tacite – cunoștințe selective, abilități, experiența, intuiție imaginație) de care dispune o companie, cu atât va crește capacitatea acesteia de a obține inovații (și pe fondul recurgerii la aceste cunoștințe pentru alegerea variantei decizionale optime, optimizarea deciziilor strategice etc). D2-F1 și D3-F1 (Pearson = 0,619; Sig = 0,000; N = 180)	✓	
I2. Firmele inovative recurg la achiziția, procesarea și valorificarea de cunoștințe (explicite și tacite), chiar și atunci când nu dispun de o strategie distinctă de KM și/sau de departamente distincte de cercetare.	Pe măsură ce firmele inovative achiziționează, procesează și valorifică cunoștințe, vor recurge inerent, în aceeași măsură, la utilizarea unor practici/proceduri de/atribuite/privind KM-ul, chiar dacă acestea nu sunt bine individualizate la nivelul direcției strategice urmate de organizație. D1-F1 și D2-F1 (Pearson = 0,551; Sig = 0,000; N = 180)	✓	
I3. Managerii de succes fundamentează deciziile strategice prin construirea unor scenarii formale care implică și recursul la experiență, intuiție și imaginație.	Pe măsură ce managerii de succes construiesc scenarii formale în fundamentarea deciziilor strategice (chiar și prin recursul la gândire colaborativă), nevoia de a recurge la experiență, intuiție și imaginație este tot mai puternică. D1-F3 și D3-F1 (Pearson = 0,354; Sig = 0,000; N = 180)	✓	
I4. Munca zilnică a salariaților executanți este influențată de/implică apelul la experiență, intuiție și imaginație.	Recursul la experiență, intuiție și imaginație va fi tot mai puternic, în timp, pe fondul recurgerii, în mod curent/inerent, la munca de tip intelectual de către executanții de tip <i>knowledge workers</i> . D1-F1 și D3-F1 (Pearson = 0,564; Sig = 0,000; N = 180)	✓	
I5. Activitatea inovativă a unei firme (cu privire la produse, tehnologii și metode de distribuție/noi trenduri pe piețe) este influențată într-o anumită măsură de contribuția directă a salariaților executanți.	În măsura în care salariații executanți sunt implicați direct în procesele inovative, activitatea inovativă în firme, per se, va fi influențată în aceeași măsură. D1-F1 și D4-F1 (Pearson = 0,554; Sig = 0,000; N = 180)	✓	
I6. Există o corelație destul de puternică între performanța anuală a unei firme și factori, precum capacitatea inovativă, deciziile eficiente, implicarea salariaților executanți, fondurile alocate cercetării-dezvoltării.	Pe măsură ce firmele optimizează activitatea inovativă, deciziile angajate sunt eficiente, iar salariații executanți aduc aporturi la procesele de inovare, devine tot mai puternică capacitatea firmei de a fi performantă. D1-F1 și D4-F1 (Pearson = 0,554; Sig = 0,000; N = 180) D3-F2 și D4-F1 (Pearson = 0,381; Sig = 0,000; N = 180)	✓	

Sursa: Elaborare autor

În privința ipotezelor cercetării, formulate pe fondul derivării ipotezei de bază, am ales să surprindem, în sinteză, prin intermediul **Tabelului nr. 7.3**, situația cu privire la confirmarea/infirmarea acestora. Facem mențiunea că acestea au fost fundamentate de către cercetător, la nivel intuitiv și empiric, în baza cunoștințelor de care dispune cu privire la subiectul/tematica cercetării.

Realizarea anchetei socio-statistice pe bază de interviu

Cercetarea calitativă își propune să surprindă anumite aspecte din practica corporațiilor multinaționale din sectorul IT și alte domenii high-tech care operează în China cu referire la proceduri privind inovarea și rolul KM-ului în fundamentarea direcției strategice adoptate de către companie. De altfel, am dorit să înțelegem **percepția managerilor cu privire la KM** în organizațiile de afaceri, care activează în Republica Populară Chineză, în aceleași sectoare de activitate.

Subiecții care au făcut obiectul acestui interviu au fost 24 de reprezentanți ai firmelor de top din industria IT (și alte domenii high-tech din China). Între aceștia, 20 dețin diverse funcții de conducere (de la șefi ai liniei de producție/*ASM manager*, la manageri ai calității/*quality manager* sau seniori manageri/*operation senior manager*), 4 dețin funcții de execuție, fiind salariați de tipul *knowledge workers* (specialiști în tehnologie/*technology specialists* care operează în laboratoare specializate).

În **structura interviului**, au fost cuprinse **5 întrebări** a căror răspunsuri au solicitat intervenții scurte și obiective ale interviuatului, dar și întrebări care au permis interviuatului să formuleze răspunsuri mai complexe cu privire la subiectul abordat, conferindu-i mai multă libertate. Întrebările au fost formulate de așa manieră încât să reducem analiza rezultatelor la aceeași patru piloni/dimensiuni ai/ale cercetării cantitative.

Analiză comparativă privind concluziile ce se deduc din cele două studii

Din dorința de a o oferi o imagine de ansamblu a cercetării aplicative, putem reduce demersul empiric, *per se*, la formularea unui enunț de tipul: „*studiu empiric cu privire la pragmatismul cunoștințelor tacite în organizațiile inovative de afaceri*”. Opțiunea pentru a folosi așa-numita tehnică a triangulării metodologice este mult mai permisivă în privința formulării concluziilor, ca urmare a analizei comparative, pe fondul celor două studii. Astfel, prin raportare la cele invocate conchidem, în sinteză, următoarele:

Activitatea inovativă

- În cazul firmelor din România, procesele inovative dețin un loc important în activitatea generală a companiilor supuse studiului, acest lucru se deduce din structura ratelor de răspuns ce oferă indicii de tipul: strategiile privind activitatea de inovare vizează un orizont lung de timp; este încurajată construirea permanentă de echipe și gândirea colaborativă, precum și învățarea organizațională.
- În cazul firmelor din China, managerii și specialiștii discută despre construirea de echipe „ad-hoc” cu indivizi specializați într-un domeniu îngust al cunoașterii (de pe cât mai multe divizii/funcțiuni ale organizației), iar munca de echipă este considerată o dimensiune esențială a inovației.

Exploatarea cunoștințelor ca „materie primă” pentru inovare

- În cadrul companiilor românești, cunoștințele sunt văzute ca active distincte, pe seama cărora firmele obțin avantaje cheie; de altfel, una dintre practicile esențiale încurajate de către conducere, cu raportare la KM, rezidă în partajarea/împărtășirea diferitelor tipuri de cunoștințe în organizații (socializare). Dezvoltarea de noi bunuri/servicii se bazează permanent pe achiziția, diseminarea și procesarea dinamică a cunoștințelor în companie. Între altele, resursele IT favorizează difuzarea cunoștințelor în organizații, implicit îmbunătățirea activității inovative. Accentul este pus, preponderent, pe *cunoștințele tacite*.
- În cadrul companiilor din China, inovația nu poate fi redusă strict la una din cele două dimensiuni, în detrimentul celeilalte, iar investițiile în R&D sunt considerate principalul generator de cunoștințe în organizații. Totuși, se pune accentul pe cunoștințele tacite, prin prisma faptului că existența celor explicite, în organizații, și nu numai, este condiționată de existența celor tacite.

Recurgerea la experiență, intuiție și imaginație în fundamentarea deciziilor de succes

- În ceea ce privește firmele din eșantionul aferent industriei de IT din România și a altor domenii high-tech, am observat că atât adoptarea variantei decizionale optime de către un grup de salariați, optimizarea deciziilor strategice, cât și efortul salariaților executanți pentru a obține inovații, implică recursul, în mare măsură, la experiență, intuiție și imaginație.
- În privința firmelor din Republica Populară Chineză, fundamentarea deciziilor de succes implică gândire strategică operaționalizată pe fondul unui volum mare de cunoștințe tacite. Deciziile sunt, astfel, fundamentate pe bază de imagini/idealuri în privința unui viitor dezirabil care pare să aparțină, intuitiv, tehnologiei. Siguranța, precizia sau rațiunea sunt, totuși, factori cheie în angajarea deciziilor strategice. Experiența este considerată un atribut pivotal pentru fundamentarea deciziilor de succes.

Factori care contribuie la performanța anuală a firmelor

- Sintetic, în cazul firmelor de pe piața din România, performanța acestora s-a bazat îndeosebi pe inovații privind produsele și serviciile oferite, dar și pe inovații privind procesele tehnologice. Cunoștințele tacite, ca semnale dinspre piață/consumatori, contribuie la optimizarea performanței firmei.
- Sub raportul practicii firmelor din China, se discută despre un *așa-numit cult al inovației pentru atingerea unui nivel ridicat de performanță*. Performanța la nivelul acestor industrii nu poate fi obținută decât pe seama suportului inovațiilor tehnologice. Între altele, KM-ul este considerat un *element tehnic* al succesului pentru industria în care operează firmele. *Cunoștințele tacite*, ca semnale dinspre piață/consumatori, contribuie la fundamentarea deciziilor de succes, implicit aduc aporturi în vederea optimizării performanței.

CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII LA TEMA CERCETĂRII DOCTORALE. LIMITE ALE CERCETĂRII ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Concluzii generale cu privire la cercetarea științifică

„Dimensiunea tacită a cunoștințelor pentru accesul la poziții executive și exercitarea lor în organizații de afaceri” reprezintă rezultatul inițierii unui demers doctoral, care a fost dezvoltat pe parcursul unei perioade de cinci ani de zile. Sub raportul fondului și a formei pe seama cărora a fost proiectată și realizată lucrarea de față, rezultă anumite concluzii esențiale pe care le-am amintit selectiv în sinteza aferentă fiecărui capitol. În acest sens, demersul de față a fost inițiat și operaționalizat pe fondul necesității unei astfel de lucrări în știința managementului din România. Această remarcă este necesară, dar nu și suficientă, pentru a fonda un argument științific pertinent, întrucât cercetătorul este influențat, în demersul său (alegerea temei, obiectivele și ipotezele avute în vedere), de dimensiunea subiectivă a propriului său mod de a cunoaște. De aceea, *asertiunea lansată de către noi anterior poate fi sprijinită de natura și fondul celor mai noi direcții științifice în gândirea economică actuală la nivel global*, cu raportare la obținerea avantajului competitiv de către organizații/state. De altfel, este un dat faptul că, foarte multe dintre eforturile din economie, contabilitate ori management, se reduc la demersuri de cuantificare a cunoștințelor tacite pentru a înțelege măsura în care acestea aduc aporturi pentru eficiența economică a diverselor entități economico-sociale.

Din perspectiva unei tematici complexe, dar centrate pe un segment îngust de cunoaștere, demersul inițiat de către noi, așa cum am amintit anterior, a fost unul focalizat pe *pragmatismul cunoștințelor tacite în organizațiile inovative de afaceri*. Tot cu privire la esența acestui demers, prezenta lucrare a fost structurată sub forma unui plan teoretic și a unui aplicativ, aflate într-o relație de strânsă complementaritate.

Cu raportare la cercetarea empirică, rămâne destul de dificil să recurgem la formularea unor concluzii sintetice însă, în esență, *aceasta vine să argumenteze științific și să confirme o ipoteză de bază în teoria economică contemporană*, anume aceea că: obținerea avantajului competitiv și a unei poziții durabile de către o companie, pe o piață dată, sunt posibile pe fondul recurgerii la procese, proceduri, practici care să valorizeze cât mai eficient volumul/stocul cunoștințelor din organizații, în special a celor tacite (abilități sofisticate ale angajaților, expertiza în diferite domenii ale cunoașterii și expertiza indivizilor de tip knowledge workers, rutinele organizaționale, viziunile decidenților superiori etc), privite ca active distincte/cheie.

Contribuții la tema cercetării

În ceea ce privește contribuțiile aduse de către doctorand la tema analizată în decursul celor 5 ani de cercetări, alături de alte aspecte ce pot fi invocate, amintim sintetic următoarele:

- ✓ Am argumentat pe larg, în diverse capitole ale tezei, ideea potrivit căreia cunoștințele tacite pe care le deține un manager au devenit în decursul ultimelor trei decenii, un activ cu totul special, atât pentru a accede la o poziție de top în structura organigramei, cât și în direcția contribuției aduse la performanța anuală a organizației. Cu alte cuvinte, cunoștințele tacite ale executivilor în cadrul diferitelor tipuri de firme (prin astfel de cunoștințe noi înțelegem experiență, intuiție, imaginație, capacitate creativă, umanism, viziune, valori etc) au devenit un subiect distinct de analiză/cercetare, chiar dacă nu putem separa „rupe” acest tip de cunoștințe de cele explicite de care dispune orice persoană, inclusiv executivii. Importanța acestei concluzii argumentate de către noi repetat pe parcursul cercetării este dată, între altele, de faptul că literatura de

specialitate actuală în limba engleză, română sau alte limbi privind KM-ul, include un singur volum dedicat exclusiv cunoștințelor tacite.

- ✓ O altă contribuție adusă de doctorand la tema cercetată este dată de accentuarea importanței cunoștințelor tacite în conceperea unor strategii eficiente de către executivii din organizații de afaceri. Accentul pus de către noi pe dimensiunea tacită a cunoștințelor pentru fundamentarea strategiilor de management relevă importanța acestui rol ce revine top-managementului atât în organizațiile ce sunt focalizate pe exploatarea cunoștințelor (delimitarea pe industrii/domenii este redată în **Anexa 1** și **Anexa 2**), cât și în organizațiile de afaceri ce sunt mai puțin intensive în cunoștințe prin prisma sectorului în care activează.
- ✓ În conexiune directă cu importanța dimensiunii tacite a cunoștințelor în managementul strategic, am invocat argumentele științifice necesare pentru a reliefa importanța aceluiasi tip de cunoștințe în adoptarea unor decizii de succes de către executivii ce conduc diverse categorii de firme.
- ✓ Între alte aspecte ce pot fi considerate contribuții ale doctorandului subliniem efortul depus în mod repetat, pe parcursul studiului nostru, în direcția identificării și/sau sugerării unor modalități sau instrumente de cuantificare a cunoștințelor tacite de care dispune un executiv într-o companie, cât și aceluiasi tip de cunoștințe de care dispune un salariat de tip *knowledge worker*. Din perspectiva acestei contribuții aduse de către noi, reiterăm ideea că întreaga literatură de KM existentă la nivel internațional și în România nu oferă propriu-zis niciun instrument clar, coerent de măsurare a cunoștințelor tacite existente în companii sau societate. Aceasta, întrucât, în diverse domenii ale cunoașterii umane, precum: managementul, IT-ul, neuroștiințele, științele comportamentale, noi putem măsura doar ceea ce are un conținut concret, tangibil, palpabil și care ia, cel puțin, o formă descriptivă.
- ✓ Bazându-ne pe opiniile unor autori consacrați pe acest subiect (Nonaka, Takeuchi, Ichijo, Drucker, Davenport și Prusak, Kimiz etc), am oferit o sinteză clară și coerentă cu privire la conceptul de *knowledge-creating company/knowledge-based organization*. Acest concept oferă în mod implicit și un model descriptiv pentru organizația de afaceri din viitor ce reușește să-și conserve avantajul competitiv prin accentul pus pe cunoștințe, salariați calificați și care acceptă, în mod benevol, să învețe continuu.
- ✓ Prin antiteză față de opinia autorilor invocați anterior, am argumentat, sub raport științific, o idee ce poate prezenta importanță în teoria și practica corporatistă din țările occidentale, aceea că așa-numitul concept *Ba* nu este întâlnit propriu-zis doar în practica corporațiilor japoneze și/sau orientale. Dimpotrivă, argumentele invocate de către noi privind conținutul conceptului *Ba* și importanța relației dintre doi sau mai mulți salariați *knowledge workers* în întregul proces de transformare a *explicitului în tacit* și invers, conduc la concluzia că orice organizație ce dispune de executivi valoroși poate să creeze același climat sau aceeași filosofie în practica zilnică, poate să creeze ceea ce Sun Tzu numește „*calea necesară între conducători și cei conduși*”.
- ✓ Din nou, bazându-ne pe opinii ale unor autori consacrați pe subiectul dat de teoria firmei (Coase, 1937; Drucker, 1946, 1954; Peters și Waterman 1982; Nonaka și Takeuchi 1995 etc), am sugerat unele posibile contribuții în teoria organizațiilor de

afaceri, îndeosebi prin argumentarea ideii că *knowledge-based organization* ar putea să devină în viitor un model de referință în această dispută teoretică/practică. Este dificil de spus dacă dezvoltările viitoare în teoria privind MNC-urile vor impune sau nu acest model de organizație separat și/sau în conexiune cu conceptul de *knowledge-creating company*. Oricum, anumite principii sau practici ce capătă consacrare în timp la nivelul corporațiilor din topul global vor trebui să fie avute în vedere, credem noi, în orice cadru conceptual privind teoria firmei, modul cum obține avantaj competitiv etc. Astfel de dezvoltări teoretice ce vor surveni în viitor, vor trebui să se raporteze însă, întotdeauna, la dinamica socială, tehnologică și competitivă întâlnită în mediul de afaceri.

- ✓ În cadrul cercetării noastre doctorale, am invocat, selectiv, lucrări teoretice de referință, după caz, în raport cu diferite teme/subiecte de cercetare ce au fost aprofundate sau analizate tangențial de către noi. Prin aceasta, credem că am reușit să contribuim la o serie de clarificări terminologice legate de noțiuni și concepte vehiculate în sfera de KM, unele dintre ele fiind chiar în contradicție pe fondul celor susținute de diferiți autori (exemple de astfel de clarificări terminologice și/sau de conținut, după caz: importanța relativă a unor modele teoretice în KM; importanța celor patru categorii de cunoștințe tacite în practica organizațională; maniera în care s-a individualizat domeniul KM-ului în decursul timpului; relația dintre KM și tiparul organigramei; importanța tacitului în gândirea strategică din doctrina militară, respectiv implicații ale acesteia asupra competiției în afaceri; gruparea elementelor pe care le identifică Mintzberg în construcția unei strategii, unele ca fiind dependente predominant de cunoștințele explicite și altele ca fiind dependente predominant de cunoștințele tacite; distincția dintre talent, intuiție și raționalitate în adoptarea deciziilor de succes; importanța emoționalului și a viziunii filosofice în performanța corporatistă; aplicarea intuitivă a unor principii din KM în practica firmelor din sectoare high-tech etc).

Limite ale cercetării

Întrucât, pentru a ajunge la prezenta formă a tezei de doctorat, demersul inițiat de către noi a fost desfășurat pe parcursul unei perioade de 5 ani, este necesar să amintim, selectiv, câteva dintre barierele/constrângerile care s-au impus și au creat, uneori, o întrerupere/stopare a aplicării strategiei de cercetare, implicând o adaptare și, implicit, o redefinire a acesteia pe câteva segmente înguste. Unele dintre aceste constrângeri sunt de natură oarecum generală, des întâlnite și în cazurile altor cercetări, altele s-au impus la scara fondului științific la care s-a proiectat și s-a operaționalizat întregul demers. În cercetarea doctorală, aceste bariere se constituie sub forma unui element tehnic distinct, individualizându-se sub denumirea de limite ale cercetării științifice. Tot în direcția celor invocate, opțiunea pentru tema abordată, după cum am specificat mai clar în introducerea și în concluziile lucrării, ne-a orientat în strategia științifică pe un teren mai puțin cercetat/investigat/anchetat în România, cu un potențial științific de anvergură, a cărui cunoaștere a impus apariția unor limite particulare, specifice instrumentarului metodologic și tematicii alese.

După cum am menționat în introducerea la tema cercetării generale, lucrarea de față îmbracă, sub raport metodologic, forma a două planuri inerent interdependente: întâiul, așa-numitul plan teoretic, în structura căruia am inclus o analiză conceptuală și de conținut a terminologiei uzitată în domeniul KM-ului și planul secund reprezentat de cercetarea empirică propriu-zisă, operaționalizată prin proiectarea și prin aplicarea celor două anchete socio-statistice. Astfel, deși este dificil de delimitat foarte clar constrângerile pe care le-am întâlnit în partea teoretică separat de cea empirică, întrucât cercetarea științifică reprezintă,

prin natura sa, un demers în structura căruia teoreticul și aplicativul se intercalează inerent, totuși, s-au individualizat la nivelul fiecărei părți câteva limite specifice din care prezentăm, în sinteză, următoarele:

a. La nivel teoretic – literatura de specialitate pe tematica cercetată, cât și pe alte subiecte adiacente, inerent conexate la problematica cunoștințelor în obținerea de avantaj competitiv de către entitățile de afaceri, în limba română, are un caracter limitat, ca număr de lucrări sau studii științifice, iar terminologia în KM, adoptată de către autorii care au manifestat interes pentru acest domeniu al cunoașterii este ușor confuză, preferându-se preluarea unor termeni care au căpătat consacrare în limba engleză, precum *knowledge worker*, *knowledge economy* ori *knowledge society*. Astfel, dacă ne raportăm strict la dimensiunea tacită a cunoștințelor, se poate recurge la reformularea aserțiunii anterior lansate, cu mențiunea că în literatura de specialitate din România nu am identificat, în cronologia lucrărilor (cărților) de referință cu privire la cunoștințe și cunoaștere în organizații, cărți care să se focalizeze strict pe dimensiunea tacită.

b. La nivel empiric – dacă la nivel teoretic, cadrul conceptual și terminologic nu a cunoscut propriu-zis, încă, o individualizare în România, la nivelul praxisului în business administration aceste chestiuni capătă o dimensiune ușor mai subiectivă. Astfel, prin aplicarea efectivă a chestionarului, am dedus că unii respondenți, cel puțin cei din structura de execuție, nu sunt familiarizați întru totul cu vocabularul și terminologia specifică domeniului, deși cercetarea aplicativă a fost dedicată identificării procedurilor/practicilor de KM din industriei considerate intensive în cunoștințe. Astfel, opiniile respondenților ne conduc la ideea că și obiectul de activitate, per se, devine esențial în formularea concluziilor cu privire la legătura dintre KM și performanță, nu numai industria în care operează acestea. Cu raportare la aplicarea interviului în cadrul companiilor din China, din discuțiile întreprinse cu majoritatea executivilor intervievați, am fost conduși la concluzia că gradul de cunoaștere a domeniului și a „metodologiei conceptuale”, în mod voluntar/conștient, este relativ scăzut, deși involuntar și intuitiv, managerii discută despre strategii în KM, despre procese și proceduri asociate practicii de management al cunoștințelor ca fiind, inerent, conexate la realitatea curentă și strategică a organizației.

Direcții viitoare de cercetare

Deprinși cu munca de cercetare depusă în perioada ciclului doctoral și conduși de ideea că demersul inițiat, concretizat în prezenta teză de doctorat, a adus anumite contribuții originale, considerate de către noi relevante la nivel științific pentru cunoașterea temei supuse cercetării și domeniului KM, per se, considerăm potrivit să oferim o imagine generală cu privire la bazele/fundamentul unei noi direcții de cercetare, care s-a sedimentat pe parcurs, cu titlul de idee relevantă pentru cercetător, între alte posibile perspective de analiză, care au apărut inerent în desfășurarea demersului.

În direcția celor amintite, dincolo de ideea destul de pragmatică în obținerea unor rezultate noi, la nivel empiric, aceea de a extinde cercetarea aplicativă și la nivelul entităților de afaceri care operează în alte domenii/industrii de activitate (situație în care trebuie să recurgem la reformularea criteriilor de selecție a firmelor din eșantion și adaptarea ipotezelor existente), considerăm că autori de referință în domeniul KM au lansat anumite concepte, la nivel teoretic, cu un potențial științific aplicativ nefructificat, încă, în România. Astfel, conceptul de Ba, despre care am discutat pe mai multe segmente în structura teoretică a acestei lucrări, în special în capitolul 6, când am delimitat potențialele contribuții aduse de către Nonaka și Takeuchi în teoria organizațională/teoria firmei, poate constitui fondul reformulării itemilor din structura chestionarului configurat și aplicat de către noi. Între argumentele solide care sprijină această posibilă linie de dezvoltare, se remarcă ideea că, la

bază, crearea acestui context organizațional pare să fie potrivită doar specificului culturii japoneze, autorii lăsând să se deducă faptul că acest concept ar fi mai puțin aplicabil companiilor occidentale. De aceea, ideea pentru care suntem tributari (și pentru care am militat și pe parcursul cercetării de față) rezidă în aceea că este posibil pentru orice organizație (condiționată, totuși, de abilitățile și de expertiza/cunoștințele celor din structura ierarhică) să creeze acest climat special, în măsura în care entitatea este dispusă să sprijine un proces de învățare continuă. Astfel, pentru a conchide și pentru a clarifica ideea de bază a unei noi posibile strategii de cercetare, facem asumția că instrumentul cantitativ al cercetării de față, prin adaptare, optimizare pe anumite segmente și prin rearanjarea valorilor de raportare, poate căpăta forma unui studiu cu privire la importanța creării unui context/climat special, cu tiltu generic de Ba, pentru capacitatea firmelor de a inova și, implicit, pentru a obține beneficii tangibile.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

A. Cărți de specialitate

1. Allard, K., *Business as War – Battling for competitive advantage*, John Wiley and Sons, 2004.
2. Anderson, D. R., Sweeney, D. J., Williams, T. A., Camm, J. D., Martin, K., *An Introduction to Management Science – Quantitative Approaches to Decision Making*, South-Western Cengage Learning, USA, 2012.
3. Anderson, R. G., *A Dictionary of Management Terms*, Macdonald and Evans, Great Britain, 1983.
4. Andriessen, D., *Making Sense of Intellectual Capital*, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.
5. Baron, J., *Thinking and deciding*, Cambridge University Press, 2008.
6. Bazerman, M. H., Moore, D. A., *Judgement in Managerial Decision Making* (7th Edition), John Wiley & Sons, USA, 2009.
7. Bengt, K., *Business Strategy in Practice* (first published in 1895 under the title: *Strategins Karnfragor: Affasstrategier i Praktiken*), John Wiley and Sons, Great Britain, 1987.
8. Bernard, A., Tichkiewitch, S., *Methods and tools for Effective Knowledge-Life-Cycle-Management*, Springer, Berlin, Germany, 2008.
9. Bordeianu, O. M., *Rolul și importanța KM în performanța organizațiilor care învață*, Raport de Cercetare Doctorală, Suceava, 2015.
10. Brătianu, C., *Gândirea strategică*, Biblioteca de Management, Editura Pro Universitaria, București, 2015.
11. Brătianu, C., *Knowledge and Intellectual Capital*, Business Excellence, București, 2011.
12. Brătianu, C., *Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing and Transformation*, Information Science Reference, USA, 2015.
13. Briant, P., *Alexandre le Grand*, Presses Universitaires de France (publicată în 1974, tradusă în limba română de Florica Bohâlțea), Editura Corint, București, 2001.
14. Buckingham, M., Coffman, C., *First, Break All the Rules – What the World's Greatest Managers Do Differently*, Soundview Executive Book Summaries, 2000.

15. Buckingham, M., Coffman, C., *Manager Contra Curentului – Ce fac marii manageri, altfel decât ceilalți*, Editura Alfa, București, 2005.
16. Burciu, A., *Introducere în Management*, Editura Economică, București, 2008.
17. Burciu, A., *MBO și Ciclul Afacerilor*, Editura Economică, București, 1999.
18. Busch, P., *Tacit Knowledge in Organizational Learning*, IGI Publishing, New York, 2008.
19. Cabanes, D., *Napoleon – omul mai puțin cunoscut* (traducere în limba română și adaptare de Constantin Ionescu Boeru), Editura Prietenii Cărții, București, 2000.
20. Chandler, A. D., *The Visible Hand. The managerial Revolution in American Business* (first published in 1977), Sixteenth Printing, USA, 2002.
21. Chandler, A., *The Visible Hand*, Harvard University Press (first published in 1977), reprinted in USA, 1999.
22. Chelcea, S., *Tehnici de Cercetare Sociologică*, Școala Națională de Studii Politice și Administrative, București, 2001.
23. Chen, M., *Asian Management Systems – Sun Tzu's strategic thinking and contemporary business*, Thomson Learning, 2004.
24. Choo, C., W., *The Knowing Organization: How organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions* (Second Edition), Oxford University Press, New York, 2006.
25. Collins, H., *Tacit and Explicit Knowledge*, The University of Chicago Press, USA, 2010.
26. Curley, R., (editor), *The 100 Most Influential Inventors of all the Time*, Britannica Educational Publishing, 2010.
27. Daft, R. L., *The New Era of Management*, International Edition, Thomson South-Western, China, 2006.
28. Dalkir, K., *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005.
29. Davenport, T., Prusak L., *Working Knowledge – How Organizations Manage what They Know*, Harvard Business School Press, USA, 2000.
30. Despres, C., Chauvel D., *Knowledge Horizons – The Present and the Promise of Knowledge Management*, Butterworth Heinemann, USA, 2010.
31. Drucker, P. F., *Management* (revised edition), HarperCollins Publishers, 2005.

32. Drucker, P. F., *A Functioning Society – Selections from Sixty-Five Years of Writing on Community, Society and Polity*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 2003.
33. Drucker, P. F., *Concept of the Corporation* (John Day Company 1946), reprinted by Transactions Publishers, 1993.
34. Drucker, P. F., *Management, tasks, responsibilities, practices*, Truman Talley Books, USA, 1986.
35. Drucker, P. F., *The Effective Executive*, Harper Business Essentials, 2002.
36. Drucker, P. F., *The Essential Drucker: Selections from the Management Works* (2001), Editura Meteor Press, București, 2010.
37. Drucker, P. F., *The Practice of Management*, Heinemann, London, 1961.
38. Drucker, P., F., *Management* (revised edition), Harper Collins Business, 2008.
39. Drucker, P., F., *A Functioning Society*, Transaction Publishers, USA, 2003.
40. Drucker, P., F., *Managing in the Next Society*, St`'s Martin Press, 2002.
41. Drucker, P., F., *The Age of discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, Eighth Printing, USA, 2008.
42. Eardley, A., Uden, L., *Inovative Knowledge Management: Concepts for Organizational Creativity and Collaborative Design*, Information Science Reference, USA, 2011.
43. Eși, M. C., *Studiul condiționării pragmatism-filosofie în definirea și adaptarea misiunii organizațiilor de afaceri*, Suceava, 2016.
44. Fernández-Aráoz, C., *It's Not the How or the What but the Who – Succeed by Surrounding Yourself with the Best*, Harvard Review Press, Massachusetts, 2014.
45. Ferrel, O. C., Fraedrich, J., Ferrel, L., *Business Ethics – Ethical Decision Making and Cases*, South-Western GENGAGE Learning, USA, 2011.
46. Firestone, J. M., McElroy, M. W., *Key Issues in the New Knowledge Management*, Butterworth Heinemann, USA, 2003.
47. Frasin, I., *Cultură și Imperiu – o perspectivă asupra cuceririi macedonene*, Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, 2011.
48. Fukuyama, F., *Trust* (traducere din limba engleză de Marius Conceatu), *Încredere*, Editura Antet XX Press, Prahova, 2001.

49. Goleman, D., *Destructive Emotions: How can we Overcome Them? A scientific Dialogue with Dalai Lama*, The Mind and Life Institute, 2003.
50. Goleman, D., *Inteligența Emoțională*, Editura Curtea Veche, București, 2008.
51. Grosu, V., *Evaluarea capitalului intelectual*, Studii și cercetări privind impactul cercetării și inovării asupra progresului economic, Editura Academiei Române, București, 2013.
52. Hamel, G., Breen, B., *Viitorul Managementului – Noul ghid pentru managerii secolului XXI*, Editura Publica, 2010.
53. Hamburg, I., Hall, T., *Readiness for Knowledge Management*, Methods and Environments for Innovation, 2011.
54. Hanga, V., *Alexandru cel Mare*, Editura Albatros, București, 1974.
55. Hapenciuc, V. C., Condratov, I., Stanciu, P., Cioban, G., *Cercetarea Selectivă – Studii de caz, proiecte* –, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2008.
56. Hatum, A., *Next Generation Talent Management – Talent Management to Survive Turmoil*, Palgrave Macmillan, Great Britain, 2010.
57. Hill, C. W. L., Jones, G. R., *Essentials of Strategic Management* (3rd Edition), South-Western Cengage Learning, USA, 2012.
58. Hoffman, F. G., *Conflict in the 21 st century: The rise of hybrid wars*, Potomac Institute for Policy Studies, Virginia, 2007.
59. Hubert, S. O., Armstrong, C., *The conductive organization*, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA.
60. Ichijo, K., Nonaka, I., *Knowledge Creation and Management. New Challenges for Managers*, Oxford University Press, 2007.
61. Ilieș, L., Stegorean, R., Osoian, C., Lungescu, D., *Managementul Firmei*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2005.
62. Itzhak, G., *Making Better Decisions – Decision Theory in Practice*, John Wiley & Sons Inc., 2011.
63. Jackson, S., Denisi, A., Hitt, M., *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, Jossey-Bass, USA, 2003.
64. Jennex, M., *Case Studies in Knowledge Management*, IDEA Group Publishing, USA, 2005.

65. Johnson, J., Bruce, A., *Decisions: Risk and Reward (Routledge studies in business organizations and networks)*, Routledge – Taylor & Francis e-Library, 2008.
66. Kilburg, R., *Executive Wisdom – Coaching and the Emergence of Virtuous Leaders*, The Johns Hopkins University, US, 2007.
67. Kimberly, J., *Demystifying Talent Management – Unleash People Potential to Deliver Superior Results*, Maven House Press, USA, 2015.
68. Kissinger, H., *Despre China* (The Penguin Press, 2011), Editura Comunicare.ro, București, 2012.
69. Klein, G., *The Power of Intuition – How to Use Your Gut Feeling To Make Better Decisions at Work*, Currency Double Day, New York, 2004.
70. Kotter, J., *A force for change: how leadership differs from management*, Editura Publica, București, 2009.
71. Landes, D., S., *The Wealth and Poverty of Nations. Why some are so rich and some so poor* (New York, 1998), *Avuția și sărăcia națiunilor. De ce unele țări sunt atât de bogate iar altele atât de sărace*, Editura Polirom, București, 2013.
72. Lev, B., *Intangibles – Management, Measurement and Reporting*, R.R. Donnelley and Sons Harrisonburg, Virginia, 2001.
73. Liebowitz, J., *Knowledge Management – Learning from Knowledge Engineering*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 2001.
74. Marici, M., *Analiza de date în SPSS*, Editura PIM, Iași, 2015.
75. Maynard, H., B., Mehrtens, S. E., *The Fourth Wave. Business in the 21st Century* (1996), *Al patrulea val. Afacerile în secolul XXI*, Editura Antet, Oradea, 1997.
76. McElroy, M., *Second-Generation of Knowledge Management, Complexity, Learning and Sustainable Innovation*, Taylor and Francis Group, USA, 2003.
77. McInerney, C., Koenig, M., *Knowledge Management Processes in Organizations: Theoretical Foundations and Practice*, Morgan and Claypool Publishers, 2011.
78. McLain Smith, D., *The ELEPHANT in the Room – How Relationships Make or Break the Success of Leaders and Organizations*, Jossey-Bass – A Wiley Imprint, USA, 2011.
79. Mellow, J. A., *Strategic Human Resources Management* (second edition), Thomson South-Western, USA, 2006.

80. Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J., *Knowledge Management; Concepts and Best Practices*, Springer, Berlin, 2003.
81. Michaelson, G., *Sun Tzu – Arta războiului pentru manageri – 50 de reguli strategice*, Editura Meteor Press, București, 2007.
82. Micklethwait, J., Wooldrige, A., *Compania. O scurtă istorie a unei idei revoluționare*, Editura Humanitas, București, 2015.
83. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., *Strategy Safari – A guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press, New York, USA, 1998.
84. Mintzberg, H., *Ascensiunea și Declinul Planificării Strategice*, Editura Publica, București, 2008.
85. Mintzberg, H., Lampel, J., Ahlstrand, B., *Strategy Bites Back*, Financial Times Prentice Hall, Greate Britain, 2008.
86. Mintzberg, H., *The structuring of organizations*, McGill University, Prentice Hall, 1979.
87. Mitchel, J. M., *Staying The Course As A CIO – How to overcome the trials and challanges of IT leadership?*, Wiley, United Kingdom, 2015.
88. Montgomery, H., Lipshitz, R., Brehmer, B., *How Professionals Make Decisions*, Lawrence Erlbaum Associates, USA, 2005.
89. Morgan, J., *The Future of Work – Attract New Talent, Build Better Leaders and Create a Competitive Organization*, Wiley, USA, 2014.
90. Morris, I., *Why the West Rules – For Now* (Historia, 2010), *De ce Vestul deține încă supremația*, Editura Polirom, București, 2012.
91. Morroni, M., *Knowledge, Scale and Transactions in the Theory of the Firm*, Cambridge University Press, USA, New York, 2006.
92. Murray, W., Knox, M., Bernstein, A., *The Making of Strategy: Rulers, States and War*, Cambridge University Press, USA, 1994.
93. Nasar, S., *Geniul Economic – Extraordinara poveste a geniilor care au fondat economia modernă*, The Wall Street Journal, 2014.
94. Nicolescu, O., Nicolescu, C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura Pro Universitaria, București, 2011.
95. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Managementul Organizației*, Editura Economică, București, 2007.

96. Nolan, P., *Is China Buying the World?*, Polity Press, USA, 2012.
97. Nonaka, I., Takeuchi, H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, 1995.
98. Nonaka, I., Toshihiro, N., *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge*, Oxford University Press, New York, 2001.
99. Nonaka, I., Toyama, R., Hirata, T., *Managing Flow – A process Theory of the Knowledge-Based Firm*, Palgrave Macmillan, CPI Antony Rowe, Chippenham and Eastbourne, Great Britain, 2008.
100. Nonaka, I., Zhu, Z., *Pragmatic Strategy – Eastern wisdom, Global Success*, Cambridge University Press, USA, New York, 2012.
101. North, K., Kumta, G., *Knowledge Management – Value Creation Through Organizational Learning*, Springer International Publishing Switzerland, 2014.
102. Nutt, P. C., Wilson, David C., *Handbook of Decision Making*, John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom, 2010.
103. O'Brien, E., *Knowledge Management for Process, Organizational and Marketing Innovation (Tools and Methods)*, Information Science Reference, New York, 2011.
104. Olmstead, J. A., *Executive leadership: building world class organizations*, Gulf Publishing Company, Houston, Texas, 2000.
105. Pasher, E., Ronen, T., *The complete guide to knowledge-management – A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital*, John Wiley and Sons, USA, 2011.
106. Peters, T., Waterman, R., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies* (1982), *În căutarea excelenței. Lecții de la companiile cel mai bine administrate din America*, Editura Meteor Press, București, 2011.
107. Polanyi, M., *Personal Knowledge – Towards a Post Critical Philosophy*, Taylor and Francis Group, London, 2005.
108. Polanyi, M., *The Tacit Dimension*, The University of Chicago Press (1966 by Michael Polanyi, 2009 foreword by Amartya Sen), USA, 2009.
109. Popa, I., *Management Strategic*, Editura Economică, București, 2004.
110. Porter, M., *Competitive strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, USA, 1980.

111. Porter, M., *The Competitive Advantage of Nations*, Harvard Business Review, March – April 1990.
112. Pride, B., Hughes, B., Kapoor, J., *Business*, South-Western Cengage Learning, USA, 2014.
113. Reuvid, J. (consultant editor), *China – Practical Advice on Entry Strategy and Engagement*, Kogan Page, London and Philadelphia, 2008.
114. Ronald, M., *Knowledge Management Systems – Information and Communication Technologies for Knowledge Management* (Third Edition), Springer Berlin Heidelberg, 2007.
115. Rotariu, T., Iluț, P., *Ancheta sociologică și sondajul de opinie. Teorie și practică*, Editura Polirom (Collegium), Iași, 1997.
116. Rothwell, W. J., Kazanas, H. C., *The Strategic Development of Talent*, HRD Press Amherst, Massachusetts, USA, 2003.
117. Russell, B., *În căutarea fericirii*, Editura Humanitas, București, 2011.
118. Sain, S., Wilde, S., *Customer Knowledge Management – Leveraging Soft Skills to Improve Customer Focus*, Springer International Publishing, Switzerland, 2014.
119. Senge, P. M., *The fifth discipline – The Art and Practice of the Learning Organization* (1990 and 2006), *A Cincea Disciplină – Arta și Practica Organizațiilor care Învăță*, Business Tech International, Bucharest, 2012.
120. Sigurdson, J., *Technological Superpower China*, Edward Elgar Publishing Limited, USA, 2005.
121. Simon, J. L., *Developing Decision-Making Skills for Business*, M.E Sharpe, USA, 2010.
122. Slater, R., *Get Better or get Beaten: 29 Leadership Secrets from GE's Jack Welch*, McGraw – Hill, New York, 2001.
123. Srinivasan, R., *Strategic Business Decisions – A quantitative approach*, Springer, New Delhi, India, 2014.
124. Stankosky, M., *Creating the Discipline of Knowledge Management*, The Latest in University Research, Elsevier Butterworth Heinemann, USA, 2005.
125. Stewart, T. A., *Intellectual Capital*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1999.
126. Tarle, E. V., *Napoleon* (Ediția a II-a revăzută), Editura Espla Cartea Rusă, 1959.

127. Thomas, M., Miles, G., Fisk, P., *The complete CEO – The executives guide to consistent peak performance*, Capstone Publishing Limited (John Wiley&Sons Ltd), England, 2006.
128. Thompson, A., Strickland III, A. J., *Strategic Management, cocepts & cases* (ninth edition), Irwin McGraw-Hill, USA, 1996.
129. Tichy, N. M., *Executive Intelligence – What all Greate Leaders Have*, Perfect Bound –HarperCollins Publisher, Australia, 2005.
130. Toffler, A., *PowerShift* (Bantam Book, 1990), *Puterea în Mișcare*, Editura Antet, București, 1995.
131. Toffler, A., *The Future Shock*, Bantam Book (in arrangement with Random House, Inc.), USA, 1970.
132. Toffler, A., *The Third Wave*, Bantam Book in association with William Morrow, USA, 1980.
133. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1998.
134. Truch, E., *Knowledge Orientation in Organizations*, Ashgate Publishing, England, 2004.
135. Tryon, C. A. Jr., *Managing Organizational Knowledge* (3rd Generation Knowledge Management and Beyond), CRC Press Taylor and Francis Group, 2012.
136. Tzî, S., *Arta Războiului*, Editura Militară, București, 1976.
137. Tzu, S., *The Art of War*, Wordsworth Editions Limited, Great Britain, 1998.
138. Vaiman, V., Vance, C. M., *Smart Talent Management – Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*, Edward Elgar, UK, 2008.
139. Viardot, E., *The Timeless Principles of Successful Business Strategy*, Springer, 2011.
140. von Clausewitz, C., *On War*, Oxford World`s Classics, Oxford University Press (Translation copyright 1976 by Princenton University Press), New Jersey, 2007.
141. von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I., *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, New York, 2000.
142. Weiss, A., Mackay, N., *The Talent Advantage – How to Attract and Retain the Best and the Brightest*, John Wiley & Sons, USA, 2009.

143. Welch, J., Byrne, J., A., *Jack: Straight from the Gut*, Concentrated Knowledge for the Busy Executives, Vol. 24, No. 4, Part 1, April 2002.
144. West, M. A., *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research* (1994, 2004), *Lucrul în Echipă. Lecții practice*, Editura Polirom, București, 2005.
145. Wiig, K. M., *Knowledge Management: An emerging discipline Rooted in a Long History*, Knowledge Research Institute, 1999.
146. Wiig, K., *People-Focused Knowledge Management – How Effective Decision Making Leads to Corporate Success*, Elsevier, USA, 2004.
147. Wolf, J., *Seven Disciplines of a Leader, How to Help Your People, Team and Organization Achieve Maximum Effectiveness*, John Wiley & Sons, USA, 2014.
148. Wootton, S., Horne, T., *Strategic Thinking – A nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers* (3rd edition), Kogan Page, 2010.
149. Yoe, C., *Primer on Risk Analysis – Decision Making Under Uncertainty*, Taylor&Francis Group, CRC Press, USA, 2012.
150. Yueh, L., *The Economy of China*, Edward Elgar Publishing Limited, UK, 2010.
151. Zhang, Z.X., Zhang, J., *Understanding Chinese Firms from Multiple Perspectives* (Jing Qiu, Work Teams in Chinese Enterprises), Springer, Peking University Press, Beijing, 2014.
152. Zhongwen, S., Qiaosheng, C., *China's Culture*, The Sinopedia Series, Cengage Learning, China Press, Singapore, 2012.

B. Articole din reviste de specialitate

153. Boisot, M., *Is There a Complexity Beyond the Reach of Strategy* (Emergence – A journal of Complexity Issues in Organizations and Management), Lawrence Erlbaum Associates, USA, Vol. 2, Issue 1, pp. 114-134, 2000.
154. Brătianu, C., *Un model de analiză a capitalului intelectual organizațional*, Management and Marketing, București, Issue 3, pp. 17-32, 2006.
155. Carayannis, E., *Measuring intangibles: managing intangibles for tangible outcomes in research and innovation*, Int. J. Nuclear Knowledge Management, Inderscience Enterprises Ltd., USA, Vol. 1, Issue 1-2, pp. 49-67, 2004.
156. Chaudhry, A. S., Higgins, S. E., *Perspectives on education for Knowledge Management*, 67th IFLA Council and General Conference, Boston, August 16-25, 2001.

157. Chen, X. P., *Company Culture and Values are the Lifelines of Alibaba – An interview with Jack Ma*, Founder and Executive Chairman of Alibaba Group, Executive Perspectives, International Association for Chinese Management Research, pp. 1-21, August 2013.
158. Coase, R. H., *The Nature of the Firm*, Economica, New Series, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405, November 1937.
159. Coravu, R., *Scurt istoric al evoluției bibliotecii universitare*, Buletinul Fundației Urechia, Nr. 11, pp. 28-34, 2010.
160. Cristea, D. S., Căpățînă, A., *Perspectives on Knowledge Management Models*, Economics and Applied Informatics, Fascicle I, pp. 355-366, 2009.
161. Crossman, M., *The emerging academic discipline of knowledge management*, Journal of Information Systems Education, Management Faculty Publications, Massachusetts, Vol. 18 (1), pp. 31-38, 2007.
162. Cruceru, V., *Despre conceptul de război hibrid în gândirea militară americană*, Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”, pp. 29-33, Septembrie 2014.
163. Davenport, T., *Competing on Analytics*, Decision Making, Harvard Business Review, pp. 1-10, January 2006.
164. de Jong, T., Ferguson-Hessler, M., *Types and Qualities of Knowledge*, Educational Psychologist, Lawrence Erlbaum Associates, 31 (2), pp. 105-113, 1996.
165. Frick, D. E., *Motivating the Knowledge Worker*, A Publication of the Defense Acquisition University, pp. 369-387, October 2011.
166. Gando, M. E., *Knowledge Management and Intellectual property*, IUP Journal of Knowledge Management 14.1, pp. 45-68, 2016.
167. Grant, K. A., *Tacit Knowledge Revisted – We can still learn from Polanyi*, The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 5, Issue 2, pp. 173-180, 2007.
168. Henry, N. L., *Knowledge Management: A new Concern for Public Administration*, (Public Administration Review), John Wiley and Sons, USA, Vol. 34, No. 3, pp. 189-196, May-June 1974.
169. Herbert, A. S., *Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion*, Academy of Management Executive, pp. 57-63, February 1987.
170. Hofer, B. K., Pintrich, P. R., *The Development of Epistemological Theories: Beliefs About Knowledge and Knowing and Their Relation to Learning*, Review of Educational Research, Vol. 67, No.1, pp. 88-140, Spring 1997.

171. Howells, J., *Tacit knowledge, Innovation and Technology Transfer*, Technology Analysis and Strategic Management, Journals Oxford Ltd., Vol. 8, No. 2, pp. 91-106, 1996.
172. Hubert, S. O, *Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital*, Planning Review, Vol. 24, Issue 2, pp. 10-16, 1996.
173. Iordache, S., Iordache, A. I., *Managementul cunoștințelor în Organizația Militară*, Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”, pp. 171-176, Decembrie 2014.
174. Joseph, D. L, Newman, D. A., *Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model*, Journal of Applied Psychology, Vol. 95, No. 1, pp. 54-78, 2000.
175. Kotterman, J., *Leadership versus Management: What`s the Difference?*, Journal for Quality and Participation, Vol. 29, Issue 2, pp. 13-17, 2006.
176. Lam, A., *Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions*, Organization Studies, UK, Vol. 1, pp. 487-513, 2000.
177. Lee, C. C., Yang, J., *Knowledge Value Chain*, Journal of Management Development, MCB University Press, Vol. 19, Issue 9, pp. 783-794, 2000.
178. Lev, B., *Sharpening the Intangibles Edge*, HBR Spotlight, Harvard Business Review, pp. 109-116, June 2004.
179. Lowney, C., *Ineffable, Tacit, Explicable and Explicit: Qualifying Knowledge in the Age of □Intelligent□ Machines*, Tradition and Discovery – The Polanyi Society Periodical, Vol. 18, No 1, pp.18-37, 2011-2012.
180. Lubit, R., *Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage*, Organizational Dynamics, Elsevier Science, Vol. 29, No. 4, pp. 164-178, 2001.
181. Mayer, J. D., Salovey, P, Caruso, D. R., *Emotional Intelligence. New ability or Eclectic traits?*, American Psychologist, Vol. 63. No. 6, pp. 503-517, September 2008.
182. Mayer, J. D., Salovey, P., *Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings*, Applied & Preventive Psychology, Cambridge University Press, USA, Vol. 4, pp. 197-208, 1995.
183. Mayer, J. D., Salovey, P., *The Intelligence of Emotional Intelligence*, Intelligence 17, pp. 433-442, 1993.
184. McKelvey, B., *Complexity in Leadership: the secret of Jack Welchs success*, Complexity in Leadership and Management, Vol. 1, No. 1, pp. 4-35, 2010.

185. Mintzberg, H., Cosling, J., *The Five Minds of a Manager*, Harvard Business Review, pp. 1-10, November, 2003.
186. Mládková, L., Zouharová, J., Nový, J., *Motivation and Knowledge Workers*, Elsevier, Procedia Social and Behavioral Sciences, pp. 768-776, 2015.
187. Morgan, K., *Does Polanyi-s tacit Dimension Exist?*, Polanyi Society Conference, Loyola University, Chicago, pp. 1-35, June 2008.
188. Muntean, M., Danaiața, D., Margea, C., *Managementul Cunoștințelor în Societatea Bazată pe Cunoaștere*, Revista Informatica Economică, București, Nr. 2 (18), pp. 13-22, 2001.
189. Nonaka, I., Reinmoeller, P., Senoo, D., *Mananagement Focus – The "ART" of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge*, European Management Journal, Elsevier Science Ltd, Great Britain, Vol. 16, No. 6, pp. 673-684, 1998.
190. Nonaka, I., *The Knowledge-Creating Company*, Managing for the long term, Best of HBR, Harvard Business Review, pp. 96-104, November-December 1991.
191. Nonaka, I., Toyama R., Nagata, A., *A Firm as a Knowledge-Creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm*, Industrial and Corporate Change, Oxford University Press, Volume 9, No. 1, pp. 1-20, 2000.
192. Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N., *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge creation*, Pergamon, Long Range Plannig, Elsevier Sience, Vol. 33, pp. 5-34, 2000.
193. Nonaka, I., Toyama, R., *The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesis Process*, Palgrave Macmilan Ltd. (Knowledge Management Research & Practice (2003, 1), pp. 2-10, 2003.
194. Nonaka, I., von Krogh, G., *Perspective - Tacit Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory*, Organization Science, Vol. 20, No. 3, pp. 635–652, May-June 2009.
195. Probst, G., *Practical Knowledge Management: A Model That Works*, Prism/Second Quarter, pp. 17-29, 1998.
196. Prusak, L., *Where did knowledge management come from?*, IBM Systems Journal, Vol. 40, No. 4, pp. 1002-1007, 2001.
197. Rinne, N., *Scientists, Philosophers and Knowledge Managers, Oh My*, pp. 1-33, December 2006.

198. Rowley, J., *The wisdom hierarchy: representation of the DIKW hierarchy* Journal of Information Science, Sage Publications, Vol. 33 (2), pp. 163-180, 2007.
199. Ruth, S., Theobald, J., Frizzell, V., *A University-based Approach to the Diffusion of Knowledge Management Concepts and Practice*, School of Management George Mason University ICASIT, USA, 1999.
200. Salovey, P., Mayer, J. D., *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, Vol. 9, pp. 85-211, 1990.
201. Scurtu, L. E., *Comercializarea cunoștințelor – activitatea de bază a organizației moderne*, Dezvoltarea turistică regională în Statele Membre ale Uniunii Europene. O abordare cantitativă, Editura Didactică și Pedagogică RA, Bucuresti, pp. 187-200, 2017.
202. Scurtu, L. E., *Inovația – condiția fundamentală în atingerea și menținerea avantajului competitiv*, Vol. Conferinței Științifice Internaționale, Ediția a V-a „Paradigma contabilității și auditului: realități naționale, tendințe regionale și internaționale”, Republica Moldova, pp. 355-361, 2016.
203. Scurtu, L. E., *Knowledge – imperative assets for the management and performance of modern business*, The Journal Contemporary Economy, Editura Independența Economică, Vol. 1, Issue 1, pp. 113-126, 2016.
204. Scurtu, L. E., *Knowledge and their shelf life in the business cycle*, ECOFORUM Journal, Special Issue, Vol. 4, No. 3, pp. 261-267, 2015.
205. Scurtu, L. E., Lupu, V., *Enterprise resource planning – ERP for business and knowledge management*, USV Annals Of Economics And Public Administration, Vol. 16, Issue 1 (23), pp. 145-153, 2016.
206. Smith, E., *The role of tacit and explicit knowledge in the workplace*, Journal of Knowledge Management, MCB University Press, USA, Vol. 5, No. 4, pp. 311-321, 2001.
207. Snowden, D., *Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness*, Journal of Knowledge Management, Emerald, Vol. 6, No. 2, pp. 100-111, 2002.
208. Sutton, M., *A topical review of Knowledge Management Curriculum*, McGill University – Graduate School of Library and Information Studies, Canada, pp. 1-37, 2002.
209. Tham Jo Ee, C., Yazdanifard, R., *The Review of Alibaba`s Operation Management Details that have navigated them to success*, Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management, Vol. 15, Issue 4, Version 1.0, pp. 51-56, 2015.

210. Weick, K., Sutcliffe, K., M., Obstfeld, D., *Organizing and the Process of Sensemaking*, Organization Science, Vol. 16, No. 4, pp. 409-421, July-August 2005.
211. Wiig, K. M., *Enterprise Knowledge Management*, Knowledge Research Institute, 2007&2008.
212. Zaiț, D., Zaiț, A., *Anticiparea cercetării: alegerea metodologică*, Management Intercultural, Vol. XI, Issue 2 (20), pp. 1-10, 2009.

C. Legislație de specialitate

213. **Legea Educației Naționale nr. 1/2011** (publicată în M.Of. al României; în vigoare de la 09 februarie 2011).
214. **Legea nr. 346/2004** privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii (publicată în M.Of. al României; în vigoare de la 01 august 2004).
215. **Nomenclatorul de coduri COR** – Clasificarea Ocupațiilor din România.

D. Resurse internet

216. Bellinger, G., Castro, D., Mills, A., *Data, Information, Knowledge and Wisdom*; valabil online pe <http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm>.
217. Damrau, J., Herman, L., *BPM & KM: They Converge Quite Nicely*, STC Summit, 2014; valabil online pe <http://summit.stc.org/responsive/summit2014.htm#!Documents/bpmkmtheyconvergequiteningely.htm>.
218. Dulberg, M., Paschen, J., Sprindis, S., Stawski, S., *Jack Welch and the Motivation of (GE)*, the University of Chicago Graduate School of Business; valabil online pe <http://www.sstawski.com/download/GE.pdf>.
219. Eliot, T. S., *The Rock*, Faber & Faber, 24 Russell Square, London, 1934; valabil online pe <http://www.wisdomportal.com/Technology/TSEliot-TheRock.html>.
220. Faxiang, C., *Knowledge Management in Chinese Corporations*; valabil online pe <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.520.977>.
221. Holstein, W. J., *China-s most recognizable brand has plans to overtake Apple and Samsung* (strategy+business, Issue 76, autumn 2014), 2014; valabil online pe <https://www.strategy-business.com/article/00274?gko=abf3e>.
222. Innerarity, D., *The Democracy of Knowledge*. For an Intellligent Society, 2013; valabil online pe www.essayandscience.com.

223. Kux, S., *Ma, Self-Made Billionaire and CEO of Alibaba*; valabil online pe <http://www.lifehack.org/articles/work/8-keys-success-from-jack-self-made-billionaire-and-ceo-alibaba.html>.
224. Mellor, W., Chen, L. Y., Wu, Z., *Ma Says Alibaba Shareholders Should Feel Love, Not No. 3*, Bloomberg Markets, November, 2014; valabil online pe <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-11-09/ma-says-alibaba-shareholders-should-feel-love-not-no-3>.
225. Parmeter, D., *Jack Welch – Leadership in the 21st century, Winning Leadership – a guide to the top*, 2010; valabil online pe <http://davidparmenter.com/files/jack-welsh-leadership.pdf>.
226. Ricketts, K., G., *Leadership vs. Management*, Community and Leadership Development, University of Kentucky College of Agriculture; valabil online pe <http://www2.ca.uky.edu/agcomm/pubs/elk1/elk1103/elk1103.pdf>.
227. Russell, B., *Theory of Knowledge for the Encyclopedia Britannica*, 1926; valabil online pe <http://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/en/russell.htm>.
228. Schmidt, K., *The Trouble with "tacit knowledge"*, 2012; valabil online pe <https://ai2-s2-pdfs.s3.amazonaws.com/4103/9549ea02f904a10d8967d292eda9fa57b3c0.pdf>.
229. Skyrme, D., *The Seven Ages of Information & Knowledge Management*, Gurten Knowledge NewsLetter Issue 181, 29 July, 2015; valabil online pe <http://www.skyrme.com/kmarticles/7ikm.pdf>.
230. Stewart, T. A., *Intellectual Capital*, Qfinance; valabil online pe, <http://www.qfinance.com/human-and-intellectual-capital-best-practice/intellectual-capital?full>.
231. Țăranu, O., *The hybridization of contemporary war*, Sociology, Political Sciences, International Relations, pp. 209-214; valabil online pe <http://www.upm.ro/gidni2/GIDNI-02/Spi/Spi%2002%2026.pdf>.
232. Welch, J., Welch, S., *Winning*, Carter and Reynolds, Harper Collins, 2005; valabil online pe http://aao.groupsite.com/file_cabinet/files/466224/download/Winning%20Jack%20Welch.pdf?m=1321435672.
233. <http://davidparmenter.com/files/jack-welsh-leadership.pdf>.
234. <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/management/2.htm>.
235. http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/Annexes/htec_esms_an8.pdf.

236. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Europe_2020_indicators_-_R%26D_and_innovation.
237. http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/competitiveness_report_2013.pdf.
238. <http://icasit.gmu.edu/>.
239. <http://news.alibaba.com/article/detail/alibaba/100212419-1-an-interview-jack-ma.html>.
240. <http://time.com/collection-post/70866/jack-ma-2014-time-100/>.
241. http://vedpuriswar.org/Book_Review/General/Post%20Capitalist%20Society.pdf.
242. <http://www.businessstraining.com.mx/egaii/docs/jack.pdf>.
243. <http://www.cnn.com/2014/09/10/alibabas-jack-ma-gets-special-gift-for-50th-birthday.html>.
244. <http://www.forbes.ro/articles/forbes-40-cele-mai-bune-orase-pentru-afaceri-editia-2016-54040/>
245. <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/annual-conferences>.
246. <http://www.harvard.edu/president/speech/2010/role-university-changing-world>.
247. <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=34977>.
248. <http://www.hotnews.ro/stiri-esential-21274757-clasamentul-international-universitatilor-2016-patru-universitati-din-romania-intrat-top-categoria-701.htm>.
249. <http://www.knowledge-management-tools.net/roles.html>.
250. <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/strat%C3%A9gie/94034>.
251. <http://www.manager.ro/articole/analize-92/cei-mai-buni-lideri-din-ultimii-20-de-ani-10688.html>.
252. <http://www.revistabiz.ro/top-20-companii-din-pentru-care-sa-lucrezi/>.
253. <http://www.skyrme.com/kmarticles/7ikm.pdf>.
254. <http://www.startupcafe.ro/stiri-afaceri-21261610-topul-tarilor-cei-mai-buni-programatori-loc-claseaza-romania.htm>.
255. <http://www.wall-street.ro/articol/IT-C-Tehnologie/187115/cele-mai-mari-50-de-companii-de-software-din-romania.html>.

- 256. <http://www.zf.ro/business-hi-tech/de-ce-sectorul-it-din-romania-are-tehnicieni-multi-si-buni-dar-nu-si-startup-uri-inovatoare-forbes-15398834>.
- 257. <https://istoriiregasite.wordpress.com/2010/03/12/inventii-in-istorie-biblioteca>.
- 258. <https://web.archive.org/web/20131215132234/http://im.ft-static.com/content/images/c6aba388-74a6-11db-bc76-0000779e2340.pdf>.
- 259. <https://web.archive.org/web/20131215132234/http://im.ft-static.com/content/images/c6aba388-74a6-11db-bc76-0000779e2340.pdf>.
- 260. <https://www.hottopics.ht/stories/consumer/jack-ma-the-man-leading-the-chinese-e-commerce-market/>.
- 261. <https://www.tfpl.com/recruitment/specialisms/knowledge-management>.
- 262. www.statista.com.
- 263. www.talentsmart.com/media/uploads/articles/pdfs/What%20Makes%20A%20Leader.pdf.