

**PERFEȚIONAREA  
MANAGEMENTULUI DE PROIECT  
ÎN ORGANIZAȚIA BAZATĂ  
PE CUNOȘTINȚE**

[www.editurauniversitara.ro](http://www.editurauniversitara.ro)

ANCA CRUCERU

**PERFEȚIONAREA  
MANAGEMENTULUI DE PROIECT  
ÎN ORGANIZAȚIA BAZATĂ  
PE CUNOȘTINȚE**

[www.editurainiversitara.ro](http://www.editurainiversitara.ro)



**EDITURA UNIVERSITARĂ**  
București, 2012

Colecția Management

Referenți științifici: Prof. univ. dr. Victor Radu

Redactor: Gheorghe Iovan

Tehnoredactor: Ameluța Vișan

Coperta: Angelica Mălăescu

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.)

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**CRUCERU, ANCA**

**Perfecționarea managementului de proiect în organizația bazată  
pe cunoștințe / Anca Cruceru. - București : Editura Universitară, 2011**

Bibliogr.

ISBN 978-606-591-274-8

65.012.4

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786065912748

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2012

Editura Universitară

Director: Vasile Muscalu

B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București

Tel.: 021 – 315.32.47 / 319.67.27

[www.editurauniversitara.ro](http://www.editurauniversitara.ro)

e-mail: [redactia@editurauniversitara.ro](mailto:redactia@editurauniversitara.ro)

Distribuție: tel.: 021-315.32.47 / 319.67.27 / 0744 EDITOR / 07217 CARTE

[comenzi@editurauniversitara.ro](mailto:comenzi@editurauniversitara.ro)

O.P. 15, C.P. 35, București

[www.editurauniversitara.ro](http://www.editurauniversitara.ro)

*Mulțumesc lui Dumnezeu că mi-a dat sănătate și putere de muncă,  
mulțumesc Domnului Prof. univ. dr. Radu Victor,  
Doamnei Prof. univ. dr. Doinița Ciocîrlan,  
Doamnei Prof. univ. dr. Daniela-Lenuta Zirra și  
Doamnei Lect. univ. dr. Andreea-Clara Munteanu  
pentru îndrumarea primită în demersul elaborării acestei cărți,  
și nu în ultimul rând, mulțumesc părinților mei,  
Silvia-Mihaela și Vasile,  
pentru sprijinul pe care mi l-au acordat în tot ceea ce am realizat  
pe plan profesional și nu numai*

## CUPRINS

<b>1. INTRODUCERE</b> .....	11
<b>2. STADIUL CUNOAȘTERII</b> .....	13
<b>Capitolul I. Economia, societatea, organizația și managementul bazate pe cunoștințe - noile tendințe mondiale ale secolului XXI</b> .....	13
1.1. Economia bazată pe cunoștințe .....	13
1.2. Societatea bazată pe cunoștințe .....	20
1.3. Organizația (firma) bazată pe cunoștințe .....	21
1.4. Managementul bazat pe cunoștințe .....	29
1.5. Economia, societatea, organizația și managementul bazate pe cunoaștere .....	34
1.6. Cunoștințe versus cunoaștere .....	41
<b>Capitolul II. Schimbarea - element de bază al noilor tendințe mondiale</b> .....	44
2.1. Importanța schimbării în noile tendințe mondiale .....	44
2.2. Schimbarea organizațională. Concept. Caracteristici. Tipologie. Surse (forțe) ale schimbării .....	45
2.3. Procesul schimbării organizaționale. Modele ale schimbării organizaționale .....	49
2.4. Schimbarea și managementul schimbării .....	54
2.5. Dezvoltarea și transformarea organizațională .....	57
2.6. Inovarea în procesul schimbării organizaționale .....	59
<b>Capitolul III. Managementul de proiect - modalitate eficientă de adaptare la secolul schimbării</b> .....	62
3.1. Proiectul. Concept. Caracteristici. Clarificări conceptuale asupra termenilor operație, program și portofoliu. Abordarea sistemică a proiectelor. Tipologia proiectelor. Ciclul de viață al proiectului și procesele din cadrul unui proiect .....	62
3.2. Alte aspecte teoretice cu privire la proiect și managementul de proiect .....	70
3.3. Procesele din cadrul unui proiect .....	84
3.4. Zonele de cunoaștere .....	90
3.5. Modificări în cadrul proiectelor și al managementului de proiect în vederea adaptării la noile tendințe mondiale .....	105

<b>Capitolul IV. Dezvoltarea și implementarea managementului de proiect în organizația bazată pe cunoștințe</b> .....	109
4.1. Capitalul intelectual - element central al managementului bazat pe cunoștințe și cadru de dezvoltare a managementului de proiect în organizația bazată pe cunoștințe.....	109
4.2. Strategia – modalitate eficace de aplicare a managementului prin proiecte în organizația bazată pe cunoștințe .....	121
4.3. Reengineering-ul alternativă strategică pentru adaptarea unei organizații la noile tendințe mondiale .....	141
<b>3. CONTRIBUȚII PROPRII</b> .....	155
<b>4. CONCLUZII FINALE</b> .....	168
<b>5. STUDIU DE CAZ</b> .....	175
5.1. Aspecte generale privind activitatea societății comerciale “BAF Consultancy” S.R.L. ....	175
5.1.1. Prezentarea societății comerciale “BAF Consultancy” S.R.L. ....	175
5.2. Analiza SWOT la S.C. “BAF Consultancy” S.R.L. ....	180
5.2.1. Analiza rezultatelor economico - financiare la S.C. “BAF Consultancy” S.R.L. ....	180
5.2.2. Analiza Biroului de Resurse umane la S.C. “BAF Consultancy” S.R.L. ....	192
5.2.3. Analiza Biroului de Marketing la S.C. „BAF Consultancy” S.R.L. ....	199
5.2.4. Analiza Biroului de Consultanță la S.C. „BAF Consultancy” S.R.L. ....	201
5.2.5. Analiza domeniului managerial la S.C. „BAF Consultancy” S.R.L. ....	204
5.2.6. Analiza culturii organizaționale la S.C. “BAF Consultancy” S.R.L. ....	215
5.2.7. Analiza mediului extern la S.C. “BAF Consultancy” S.R.L. ....	217
5.2.8. Analiza SWOT la S.C. “BAF Consultancy” S.R.L. ....	220
5.2.9. Prezentarea strategiei la S.C. “BAF Consultancy” S.R.L. ....	223
5.2.10. Managementul proiectului “Elaborarea, implementarea și control - evaluarea strategiei globale la S.C. “BAF Consultancy” S.R.L.” .....	231
<b>6. REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT</b> .....	254
<b>7. SUMMARY OF THE DOCTOR’S DEGREE DISSERTATION</b> .....	263
<b>OPIS TABELE</b> .....	273
<b>OPIS FIGURI</b> .....	275
<b>BIBLIOGRAFIE</b> .....	276

## CONTENT

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>11</b>
<b>2. KNOWLEDGE STATUS .....</b>	<b>13</b>
<b>Chapter I. Knowledge - based economy, society, organization and management – new world trends of the XXI-st century .....</b>	<b>13</b>
1.1. Knowledge - based economy .....	13
1.2. Knowledge - based society .....	20
1.3. Knowledge - based organization (firm) .....	21
1.4. Knowledge - based management .....	29
1.5. The knowledge - based economy, society, organization and management. ....	34
1.6. Information versus knowledge .....	41
<b>Chapter II. Change – the main element of the new world trends .....</b>	<b>44</b>
2.1. The importance of changes in the new world trends .....	44
2.2. Organizational change. Concept. Characteristics. Typology. Source (forces) of changes .....	45
2.3. The process of organizational changes. Organizational change models. ....	49
2.4. Change and the change management .....	54
2.5. Organizational development and transformation .....	57
2.6. Innovation in the organizational change process .....	59
<b>Chapter III. Project management – efficient means to adapt to the century of change .....</b>	<b>62</b>
3.1. Project. Concept. Characteristics. Concept clarification regarding the terms of operation, program and portfolio. Project typology. Project lifecycle and processes within project .....	62
3.2. Other theoretical aspects related to project and project management .....	70
3.3. Processes within a project .....	84
3.4. Areas of knowledge .....	90
3.5. Modifications within the projects and within the project management in view of adapting to the new world-wide trends .....	105
<b>Chapter IV. Development and implementation of the project management within the knowledge - based organization .....</b>	<b>109</b>
4.1. Intellectual capital – main element of the information – based management and development foundation of the project management within the knowledge - based organization .....	109

4.2. Strategy–efficient method to apply the management by means of projects within the knowledge-based organization .....	121
4.3. Reengineering – strategic alternative in view of adjusting an organization to the new world-wide trends .....	141
<b>3. OWN CONTRIBUTIONS .....</b>	<b>155</b>
<b>4. FINAL CONCLUSIONS .....</b>	<b>168</b>
<b>5. CASE STUDY .....</b>	<b>175</b>
5.1. General aspects on the activities developed by the trading company called “BAF Consultancy” S.R.L. ....	175
5.1.1. Company profile of the trading company called “BAF Consultancy” S.R.L. ....	175
5.2. The SWOT analysis to be performed at S.C. “BAF Consultancy” S.R.L. ....	180
5.2.1. Analysis of the economic and financial results of S.C. “BAF Consultancy” S.R.L. ....	180
5.2.2. Analysis of the Human Resources Department of S.C. „BAF Consultancy” S.R.L. ....	192
5.2.3. Analysis of the Marketing Department of S.C. „BAF Consultancy” S.R.L. ....	199
5.2.4. Analysis of the Consultancy Department of S.C. “BAF Consultancy” S.R.L. ....	201
5.2.5. Analysis of the managerial domain of S.C. „BAF Consultancy” S.R.L. ....	204
5.2.6. Analysis of the organizational culture of S.C. “BAF Consultancy” S.R.L. ....	215
5.2.7. Analysis of external environment of S.C. “BAF Consultancy” S.R.L. ....	217
5.2.8. SWOT analysis of S.C. “BAF Consultancy” S.R.L. ....	220
5.2.9. Presentation of the strategy of S.C. “BAF Consultancy” S.R.L. ..	223
5.2.10. Management of the project entitled “Development, implementation and control – global strategy valuation” of S.C. “BAF Consultancy” S.R.L.” .....	231
<b>6. SUMMARY OF THE DOCTOR’S DEGREE DISSERTATION (ROMANIAN LANGUAGE) .....</b>	<b>254</b>
<b>7. SUMMARY OF THE DOCTOR’S DEGREE DISSERTATION .....</b>	<b>263</b>
<b>LIST OF TABLES .....</b>	<b>273</b>
<b>LIST OF DIAGRAMS .....</b>	<b>275</b>
<b>BIBLIOGRAPHY .....</b>	<b>276</b>



## 1. INTRODUCERE

În secolul XXI s-a constatat că mediul economic, politic, social, cultural, tehnologic etc. în care organizațiile își desfășoară activitatea a suferit transformări ireversibile. Toate aceste transformări au determinat apariția economiei bazate pe cunoștințe și implicit a societății, organizației și managementului bazate pe cunoștințe, drept “elemente – suport” ale acestui tip de economie.

În această conjunctură, se impune ca organizațiile să devină conștiente de scopul, necesitatea și utilitatea adaptării la cerințele noilor tendințe mondiale - economia, societatea, organizația și managementul bazate pe cunoștințe, care au ca element central, cunoștințele și implicit capitalul intelectual.

Conștientizarea organizațiilor cu privire la faptul că fără această adaptare nu vor putea să supraviețuiască sau să se dezvolte pe piață, nu vor fi competitive și nu vor avea posibilitatea să satisfacă nevoile consumatorilor, le va îndemna să găsească anumite metode, tehnici și instrumente prin care să realizeze schimbările impuse de noul context.

Astfel, managementul organizațiilor va încerca să gândească strategic, să dezvolte strategii care să susțină toate schimbările impuse de organizația bazată pe cunoștințe și să prolifereze un management strategic bazat pe cunoștințe.

În vederea adoptării acestui model managerial, organizațiile vor încerca să-și valorifice capitalul intelectual, prin identificarea și utilizarea resurselor strategice – cunoștințe. Prin urmare, managementul organizațiilor va dori să integreze managementul capitalului intelectual în managementul strategic al acestora, tocmai pentru a crea valoare adăugată, care să asigure avantaje competitive durabile, îndeplinirea misiunilor organizațiilor în condiții de profitabilitate și creșterea performanțelor acestora.

Mai mult, managementul organizațiilor va aspira la o „alinieră” strategică care să conțină valorile promovate de organizațiile bazate pe cunoștințe prin utilizarea proiectelor ca modalitate de implementare a strategiei (managementul proiectelor). În momentul adaptării la economia bazată pe cunoștințe, organizația se va transforma într-o organizație prin proiecte, unde proiectele sunt considerate mijloace prin care se determină avantajul competitiv. În consecință, strategia ar deveni o modalitate eficace de adaptare la noul context organizațional și de aplicare a managementului prin proiecte în organizația bazată pe cunoștințe.

Revenind la ideea conform căreia managementul organizațiilor va încerca să găsească un instrumentar metodologic care să susțină schimbările

impuse de noul context, metoda BPR (business process reengineering) ar putea să integreze valorile promovate de organizația și managementul bazate pe cunoștințe în viziunea managementului de nivel superior. Drept urmare, această metodă ar putea fi implementată ca opțiune viabilă a strategiei globale organizaționale, care în momentul implementării s-ar putea contura sub forma unui proiect.

Nu trebuie omis faptul că noțiunile de strategie, management strategic, proiect, management de proiect sau BPR ca modalități / metode de adaptare a organizațiilor clasice la organizațiile bazate pe cunoștințe vor trebui să se transforme pentru a corespunde cerințelor noului context organizațional.

Însă, indiferent de conceptul la care se face referire, cunoștințele vor reprezenta cea mai importantă resursă organizațională, acestea reprezentând, materie primă, factor de producție și produs finit. De asemenea, prin intermediul proceselor majore referitoare la cunoștințe (dobândire, creare, utilizare și păstrare) se va valorifica capitalul intelectual al organizației, rezultând “noi” cunoștințe care vor satisface cerințele consumatorilor, vor asigura creșterea performanțelor și perenitatea organizațiilor pe piață.

În consecință, prin prisma celor relatate anterior se impune identificarea unor modalități de perfecționare (“mutații” previzibile) a managementului de proiect la organizația bazată pe cunoștințe, tocmai datorită faptului că noul context organizațional s-a putut dezvolta, printre altele, cu ajutorul proiectelor și totodată, acesta poate evolua doar dacă aceste proiecte vor putea fi adaptate la cerințele și valorile economiei, societății, organizației și managementului bazate pe cunoștințe.

Așadar, scopul prezentei lucrări este acela de a perfecționa managementul de proiect în organizația bazată pe cunoștințe, aspect care până în prezent nu a constituit subiect de dezbatere, dar care are o importanță deosebită în știința managementului.

Scopul lucrării reprezintă o temă de actualitate în literatura de specialitate și constituie punct de plecare pentru cercetări științifice care să ateste nevoia societăților comerciale de a se adapta la organizația bazată pe cunoștințe și aplicabilitatea “mutațiilor” previzibile ale managementului de proiect în noul context organizațional.

## 2. STADIUL CUNOAȘTERII

### Capitolul I

#### **Economia, societatea, organizația și managementul bazate pe cunoștințe - noile tendințe mondiale ale secolului XXI**

##### 1.1. Economia bazată pe cunoștințe

###### 1.1.1. Revoluția cunoștințelor - fundament al economiei bazate pe cunoștințe

Economia este într-o continuă schimbare. Secolul XXI se confruntă cu o serie de schimbări economice, politice, sociale, culturale, tehnologice etc. În contextul noilor schimbări, se dezvoltă a treia revoluție - revoluția cunoștințelor, care succede revoluția industrială și post - industrială.

*Revoluția cunoștințelor* reprezintă schimbarea fundamentală de la economia bazată preponderent pe resurse fizice la economia bazată preponderent pe cunoștințe.

În secolul XXI, resursele de bază nu mai sunt capitalul, munca fizică și pământul- factori fizici predominanți ai revoluției industriale, ci vor fi resursele intelectuale intangibile, din capitalul de cunoștințe.

Această revoluție a cunoștințelor este generată de următoarele categorii de cauze:

1. Cauze de natură tehnică și tehnologică:

A. procesele informaționale, au determinat o dezvoltare accelerată a culegerii, înregistrării, prelucrării și depozitării informațiilor și a cunoștințelor explicite;

B. procesele de comunicații au sporit capacitatea de a transmite și recepționa informații și cunoștințe complexe, neținând cont de distanță și adesea în timp real;

C. procesele la nivelul atomului (nano-tehnologii), care se concretizează în diferite materiale ce crează noi materii prime, materii prime inteligente etc.;

D. procesele la nivelul celulelor vii (biotehnologie), care oferă posibilitatea creării de modificări genetice aproape în toate componentele regnului vegetal și animal.

2. Cauze de natură umană:

- A. schimbări ce privesc nivelul de pregătire și cunoștințele resurselor umane;
- B. asimilarea de către oameni a unor capacități de creare, reținere, utilizare și valorificare a informațiilor și cunoștințelor;
- C. Extinderea disponibilității resurselor umane spre inovare.

3. Cauze de natură managerială:

- A. intensificarea muncii de execuție la nivelul fiecărui loc de muncă;
- B. creșterea funcționalității globale a firmei;
- C. încorporarea superioară a activităților firmei în cadrul pieței și a economiei naționale, bazată pe criterii economice.

Ca rezultat al revoluției cunoștințelor apare economia bazată pe cunoștințe, în cadrul căreia, cunoștințele vor deveni elementul-cheie în obținerea productivității și competitivității pentru organizații, ramuri economice, economii naționale și a economiei mondiale. Economia bazată pe cunoștințe se va construi cu ajutorul unui mare efort inovațional care se va aplica asupra întregului sistem economic.

### **1.1.2. Cunoștințele - element central al economiei, societății, organizației și managementului bazate pe cunoștințe**

Elementul central al economiei, societății, organizației și managementului bazate pe cunoștințe îl reprezintă *cunoștințele*. Pentru a înțelege termenul de cunoștințe, acesta trebuie privit în corelație cu conceptele de dată și informație, cu care se intersectează.

*Data* poate fi definită ca “descrierea cifrică sau letrică a unor acțiuni, fapte, procese, fenomene care se manifestă în interiorul sau exteriorul organizației și care influențează sau îi pot influența activitatea, inclusiv managementul acesteia.”<sup>1</sup>

“*Informația* reprezintă o dată inteligibilă pentru receptor, căruia îi aduce un plus de cunoaștere, perceput de acesta.”<sup>2</sup>

După părerea mea, data reprezintă descrierea unor fapte și procese care acționează în interiorul și în exteriorul organizației și care îi influențează desfășurarea activității (dezvoltarea organizației). Iar, informația, consider că reprezintă un ansamblu de date care aduce un plus de cunoaștere persoanei care o primește și dorește să o utilizeze.

---

<sup>1</sup> Doinița Ciocîrlan – “*Managementul firmei*”, Editura Universitară, București, 2007, pg. 56, ISBN 978-973-749-267-8

<sup>2</sup> Ovidiu Nicolescu, Ion Plumb, Mihai Pricop, Ion Vasilescu, Ion Verboncu – “*Abordări moderne în managementul și economia organizației, Volumul 1- Managementul general al organizației*”, Editura Economică, București, 2003, pg. 32, ISBN 973-590-861-1

Privite în corelație cu datele și informațiile, *cunoștințele* sunt definite, în viziunea specialistului A.B. Jones<sup>3</sup>, ca stocuri care cumulează informații și abilități generate de utilizarea informațiilor de către receptor. Cunoștințele încorporează informații ce reprezintă atât input pentru dezvoltarea cunoștințelor, dar totodată și forma prin care acestea circulă.

Specialistul Thomas Stewart<sup>4</sup> a arătat că informațiile se deosebesc de cunoștințe prin dimensiune, natură, derulare și inteligență, astfel:

- cunoștințele sunt mai mari decât informațiile, ultimele, fiind componente ale cunoștințelor;
- cunoștințele conțin elemente care pot fi aplicate, generând soluții și substanță economică (elemente “expertiză”);
- cunoștințele au un caracter procesual și au o viață mai lungă decât a informațiilor, uneori nelimitată;
- obiectele care conțin cunoștințe au încorporate mai multă inteligență, aceasta reducându-le de multe ori dimensiunile sau făcându-le mai ușoare.

Thomas Stewart afirma că delimitarea informațiilor de cunoștințe ar trebui să se facă contextual, ținându-se cont de existența și folosirea lor, de factorii care sunt implicați și de rezultatul final.

Definiția cunoștințelor a lui A.B. Jones, prezentată anterior, este completată de către Ovidiu Nicolescu, cu două precizări. Aceste precizări se referă la deosebirile între cunoștințe și informații:

- cunoștințele depind de capacitatea intelectuală a receptorului, de competența cu care acesta înțelege și utilizează informațiile primite;
- cunoștințele au capacitatea de a genera, prin propria utilizare, valoare adăugată.

După părerea mea, cunoștințele reprezintă un ansamblu de informații care prin utilizare generează valoare adăugată. Valoarea adăugată generată depinde de capacitatea de receptare și înțelegere a persoanei care primește informațiile.

În general, la nivelul organizațiilor, cunoștințele, s-au identificat la forța de muncă (capitalul uman), capitalul clienți (cerințele și preferințele clienților) și în produsele, procesele, capabilitățile și sistemele sale (capitalul structural). Astfel, valoarea activelor intangibile (de cunoștințe) va putea să depășească semnificativ valoarea activelor tangibile.

---

<sup>3</sup> Ovidiu Nicolescu – “Management bazat pe cunoștințe. Suport de curs”, București, 2006, pg. 7

<sup>4</sup> Ovidiu Nicolescu – “Management bazat pe cunoștințe. Suport de curs”, București, 2006, pg. 7

Cunoștințele prezintă două caracteristici care decurg din specificitatea acestora:

- strictetea - existența unei posibilități și a unei capacități de a transforma o cunoștință într-o informație explicită;
- capacitatea absorbtivă - facilitatea cu care receptorul de cunoștințe percepe, înțelege și reține cunoștințele pe care le primește.

În opinia lui Ovidiu Nicolescu, capacitatea absorbtivă depinde de mai mulți factori: macrosociali, individuali și organizaționali.

Cunoștințele pot proveni din mai multe surse:

- proprii: sunt cunoștințele tacite și explicite care sunt utilizate de orice organizație; în general, stau la baza creării avantajului competitiv al organizației;
- atrase: le regăsim în cadrul web-site-urilor, bibliotecilor electronice, la diverse congrese, seminarii, târguri, expoziții etc.; acestea implică costuri foarte reduse sau nu costă nimic;
- cumpărate: sunt utilizate la un nivel superior; volumul acestor cunoștințe este redus datorită costurilor mari pe care le implică; se regăsesc sub forma unor proiecte, programe de calculator, studii etc.; se observă o amplificare a tranzacțiilor comerciale care au ca obiect cunoștințele, dezvoltându-se astfel piața cunoștințelor.

Specialiștii au identificat mai multe categorii de cunoștințe, astfel:

1. după criteriul “în funcție de conținut”, A.B.Jones<sup>5</sup> le împarte în: **cunoștințe despre ceva**, care sunt considerate esențiale pentru perceperea și înțelegerea unui fenomen, eveniment sau proces; și **cunoștințe despre cum să se execute ceva sau know-how**, care sunt considerate indispensabile pentru producerea și comercializarea profitabilă a serviciilor, echipamentelor etc.;
2. după criteriul “în funcție de răspândire, utilizabilitate, conținut, țintă sau dorință”, specialiștii OCDE<sup>6</sup> le împart în: **cunoștințe know-what** - definite ca o acumulare de relatări despre fapte; acestea constituie fundamentul pentru celelalte tipuri de cunoștințe; **cunoștințe know-why** - reprezintă acele cunoștințe științifice care fac referire la legi și principii ale naturii; ele reprezintă suportul pentru dezvoltarea tehnologică; **cunoștințe know-how** - acestea înmagazinează capacitatea de a face ceva, totodată explicând modul de realizare; acest tip de cunoștințe se

---

<sup>5</sup> Ovidiu Nicolescu, Ion Plumb, Mihai Pricop, Ion Vasilescu, Ion Verboncu – “*Abordări moderne în managementul și economia organizației, Volumul 1- Managementul general al organizației*”, Editura Economică, București, 2003, pg. 34, ISBN 973-590-861-1

<sup>6</sup> Ovidiu Nicolescu, Ion Plumb, Mihai Pricop, Ion Vasilescu, Ion Verboncu – “*Abordări moderne în managementul și economia organizației, Volumul 1- Managementul general al organizației*”, Editura Economică, București, 2003, pg. 34-35, ISBN 973-590-861-1

obține prin schimbul de know-how cu alte organizații, dezvoltându-se astfel rețelele de firme; **cunoștințe know-who** - încorporează cunoștințe know-what (cunoștințe ce-i privesc pe cei ce știu) și know-how (cunoștințe cu privire la cei ce știu cum să facă);

3. după criteriul enunțat mai sus, în articolul “Cunoașterea - o perspectivă a secolului XXI. Economia bazată pe cunoștințe (I)” publicat în ziarul Rondul de Sibiu din data de 24 mai 2008, se identifică un nou tip de **cunoștințe, know-when** (să știi când), care presupun mai mult decât programarea unor acțiuni și realizarea acestora într-un mediu dinamic;
4. după criteriul “în funcție de natura și transferabilitatea lor”, cunoștințele se împart în: **explicite** - ușor de codificat și de transmis cu ajutorul tehnicii; **implicite** - dificil de codificat și de transmis cu ajutorul tehnicii;
5. după criteriul “în funcție de natură, mod de condiționare și de manifestare”, Mark Clare și Arthur De Tore<sup>7</sup> le împart în: **cunoștințe bazate pe cultură, cunoștințe bazate pe proprietatea intelectuală, cunoștințe bazate pe procese, cunoștințe bazate pe oameni, cunoștințe bazate pe media, cunoștințe electronic indexate, cunoștințe electronic active.**

Este foarte important să se cunoască tipurile de cunoștințe, pentru că în acest mod se înțelege complexitatea proceselor implicate în construcția economiei bazate pe cunoștințe, și, totodată, generarea, utilizarea și valorificarea lor în organizații, având la bază condiții de performanță economică ridicate.

Pentru identificarea și utilizarea eficientă a resurselor de cunoștințe din cadrul firmei se folosesc procesele de cartografiere. Cartografierea cunoștințelor presupune ilustrarea activelor cunoștințe ale organizației, tacite și explicite, în hărți ale cunoștințelor și totodată diagrame ale fluxurilor de cunoștințe rezultate.

Specialiștii, au arătat, că în economia actuală, cunoștințele îndeplinesc trei roluri sau funcții economice esențiale:

- materie primă - cunoștințele participă într-o pondere mare la obținerea produselor moderne;
- factor de producție - cunoștințele participă alături de factorii clasici de producție la derularea proceselor de producție;
- produs finit - aceste cunoștințe se regăsesc sub forma soft-urilor, proiectelor tehnice, brevetelor de invenții, standardelor de calitate, studiilor de management și marketing, produse high-tech etc.

---

<sup>7</sup> Ovidiu Nicolescu, Luminița Nicolescu – “*Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe*”, Editura Economică, București, 2005, pg. 35, ISBN 973-709-125-6

Se apreciază, că într-o organizație, se produc patru procese majore referitoare la cunoștințe:

- *dobândirea sau obținerea de cunoștințe*, proces care se realizează prin învățarea, atât a salariaților cât și a organizației;
- *crearea de cunoștințe*, proces care se regăsește sub forma invențiilor, inovațiilor etc;
- *utilizarea de cunoștințe*, proces pe care îl găsim în totalitatea deciziilor și acțiunilor ce se concretizează în produse, servicii, cunoștințe noi sau modernizate, care se comercializează în vederea obținerii de profit;
- *păstrarea cunoștințelor*, proces pe care îl regăsim sub forma bazelor de date, arhivelor, monografiilor etc.

Chiar dacă organizațiile sunt interesate doar de utilizarea cunoștințelor, s-a arătat că acest proces este condiționat de crearea și dobândirea lor prin învățare. Într-o organizație, pentru obținerea performanțelor, se va apela în primul rând la capitalul cunoștințe, dar vor fi folosite și celelalte forme de capital.

În continuare, având la bază clarificările conceptuale ale termenului “cunoștințe”, și totodată, cauzele revoluției cunoștințelor, se vor prezenta transformările ce au loc în noul tip de economie, societate, organizație și management.

### 1.1.3. Economia bazată pe cunoștințe

Economia bazată pe cunoștințe are la bază procesul de creare a cunoștințelor, prin folosirea acestora în domeniul economic, cu ajutorul inovării. Astfel, inovarea, “în contextul noului tip de economie, reprezintă capacitatea de a asimila și de a te converti spre cunoaștere în vederea îmbunătățirii productivității și pentru a crea produse și servicii noi.”<sup>8</sup>

Pentru a înțelege importanța conceptului de economie bazată pe cunoștințe, se vor prezenta în continuare mai multe definiții:

- Membrii OCDE<sup>9</sup> au definit *economia bazată pe cunoștințe*, ca fiind, economia care se bazează în mod direct pe producția, distribuția și utilizarea cunoștințelor și informațiilor;

---

<sup>8</sup> Magdalena Platis, Cristina Raluca Popescu – “*The New Education in the New Economy- New Challenges For the Romanian Economy*”, Analele Universității din Oradea, Științe Economice, Volumul II- Economy and Business Administration, TOM XVII 2008, pg. 352, ISSN-1582-5450

<sup>9</sup> Membrii OCDE – “*Cunoașterea- o perspectivă a secolului XXI. Economia bazată pe cunoștințe (I)*”, <http://www.roduldesibiu.ro/economie-finante/cunoasterea-perspectiva/>, 24 mai 2008



- În concepția lui Ovidiu Nicolescu și a Luminiței Nicolescu, *economia bazată pe cunoștințe*, “se caracterizează prin transformarea cunoștințelor în materie primă, capital, produse, factori de producție esențiali ai economiei și prin procese economice în cadrul cărora generarea, vinderea, cumpărarea, învățarea, stocarea, dezvoltarea, partajarea și protecția cunoștințelor devin predominante și condiționează decisiv obținerea de profit și asigurarea sustenabilității economiei pe termen lung”<sup>10</sup> etc.

Părerea mea susține concepția lui Ovidiu Nicolescu și a Luminiței Nicolescu, deoarece consider că la baza transformărilor ce au loc în economie se găsesc cunoștințele, care pot fi atât materie primă, cât și factor de producție, dar, totodată și produs finit. Transformările din procesele economice ce se derulează la nivelul unei economii se axează pe obținerea, vinderea, cumpărarea, învățarea, păstrarea, dezvoltarea, diseminarea și protecția cunoștințelor cu scopul asigurării unei economii sustenabile. Altfel spus, toate procesele economice se transformă și se adaptează la noile schimbări, prin intermediul cunoștințelor.

Noul tip de sistem, cel al economiei bazate pe cunoștințe, nu se reduce doar la cunoștințe. Se mențin și celelalte inputuri ale activității economice, însă apar modificări în ceea ce privește ponderea lor în cadrul circuitelor economice. Totodată, mai apar modificări parțiale cu privire la natura și modalitatea lor de manifestare, în condițiile în care cunoștințele și procesele aferente lor, au de regulă, rolul decisiv.

Trăsăturile economiei bazate pe cunoștințe sunt următoarele:

- a) cunoștințele vor reprezenta cel mai important input în toate componentele economiei;
- b) proprietatea intelectuală va deveni, treptat, majoritară în economie;
- c) activitățile economice se vor concentra asupra cunoștințelor și producerii de bunuri - cunoștințe;
- d) activitățile economice se vor fundamenta pe resurse intangibile;
- e) pronunțata specificitate a capitalului cunoștințe;
- f) în economie vor predomina absolut procesele de muncă intelectualizate;
- g) dezvoltarea echipamentelor și a produselor simbolice;
- h) cunoștințele vor fi distribuite în funcție de diviziunea muncii care se va realiza la nivel micro, mezo, macro și mondo sistem;
- i) apariția și dezvoltarea salariaților axați pe cunoștințe, ce vor deveni majoritari în resursele umane ocupate;
- j) demasifierea producției;
- k) frontierele organizațiilor vor dispărea treptat în cadrul economiei;

---

<sup>10</sup> Ovidiu Nicolescu, Luminița Nicolescu – “*Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe*”, Editura Economică, București, 2005, pg. 48, ISBN 973-709-125-6

- l) dezvoltarea tehnologiilor în toate domeniile de activitate, tehnologiile și rețelele informaționale devenind precondiții ale acestei dezvoltări;
- m) dezvoltarea și amplificarea exporturilor având la bază cunoștințele;
- n) creșterea serviciilor (pondere majoritară) în ansamblul economiei;
- o) multiplicarea firmelor mici concomitent cu reducerea firmelor mari;
- p) diversificarea formelor de asociere economică între organizații;
- q) intensificarea globalizării anumitor activități generatoare de valoare adăugată;
- r) avantajul competitiv al tuturor formelor de organizare socială - economii, ramuri economice și firme - se va fundamenta, mai ales pe diferențele în cunoștințele posedate și utilizate.

Pentru construirea economiei bazate pe cunoștințe avem nevoie de un mediu favorizant și de politici economice, inovaționale, educaționale, de învățare etc.

În crearea mediului favorizant se pornește de la noțiunile fundamentale ale noii economii și de la schimbările ce intervin în factorii de competitivitate.

Amplizarea cu care se impun schimbările trecerii la noul tip de economie, a determinat factorii politici din țările dezvoltate să aplice strategii și politici de adaptare la economia bazată pe cunoștințe.

În acest sens, cea mai spectaculoasă abordare este reprezentată de Strategia Uniunii Europene, al cărei obiectiv fundamental este acela de construire al economiei bazate pe cunoștințe până în anul 2010; strategia a fost adoptată la summitul de la Lisabona din anul 2000.

## 1.2. Societatea bazată pe cunoștințe

„În ultimele decenii s-au observat o multitudine de fenomene și procese ce caracterizează evoluția societății umane per ansamblu și care indică faptul că ne aflăm în mijlocul unei perioade profunde de transformări, transformări care definesc tranziția de la societatea industrială la un nou tip de societate, bazată pe cunoștințe.”<sup>11</sup>

*Societatea bazată pe cunoștințe* reprezintă al treilea val în dezvoltarea omenirii. Acest nou tip de societate îl mai regăsim și sub denumirile de societate informațională sau societate post-industrială.

Particularitățile societății bazate pe cunoștințe sunt:

1. noul tip de societate are la bază promovarea dezvoltării durabile;
2. trecerea la un nivel nou de cultură;

<sup>11</sup> Nicoleta Rădneanțu, Anca Cruceru – “A New Way of Auditing- Audit in Knowledge Based Society”, Analele Universității Constantin Brâncuși, Nr. 1/2008, Vol. 3, pg. 10, Editura Academică Brâncuși, Târgu-Jiu, 2008, ISSN 1842-4856