

PATHWAYS TOWARD A NEW ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR IN COMPETITIVE CITIES

SPRE UN NOU COMPORTAMENT AL ORGANIZAȚIILOR ÎN CADRUL ORAȘELOR COMPETITIVE

Mihaela SAVA

Department of Public Administration, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania
Catedra de Administrație Publică, Academia de Studii Economice, București, România
mihaela_sava2002@yahoo.com

Abstract

Some cities, regions and countries lead a cruel battle for survival, while others are struggling for supremacy. A prolific urban management ensures supremacy by the access to resources, by the public policies quality and not least by the quality and competitiveness of organizations that provide cities economic support. In this circumstances, in which knowledge and human resources become strategic in organizations, it is necessary a new attitude and a new behaviour in order to obtain competitive advantage, a benefit transferred to "city" and the quality of life for its citizens.

Keywords: knowledge based economy, competitiveness, behaviour, organizational performance

Rezumat

Anumite orașe, regiuni și țări duc o luptă acerbă pentru supraviețuire, în timp ce altele se luptă pentru supremație. Supremația este asigurată de un management urban prolific, de accesul la resurse, de calitatea politicilor publice și nu în ultimul rând de calitatea și competitivitatea organizațiilor care asigură suportul economic al orașelor. În condițiile în care cunoștințele și resursele umane devin strategice la nivelul organizațiilor, se impune o nouă atitudine și un nou comportament al acestora în vederea obținerii avantajului competitiv, avantaj transferabil „orașului” și calității vieții oamenilor care locuiesc în el.

Cuvinte cheie: economie bazată pe cunoștințe; competitivitate; comportament; performanța organizațională

1. Introducere

Trăim într-o epocă în care cu toții putem observa ritmul accelerat al schimbării, atingând toate aspectele existenței umane. În această „nouă economie bazată pe cunoștințe” oameni și companii

adună bogații în ritmuri fascinante, iar unele orașe se dezvoltă într-un ritm amețitor, devenind ceea ce se proliferază a fi "orașe competitive".

Orașele au concurat dintotdeauna pentru putere, prestigiu și glorie. Dorința de a impresiona și domina s-a manifestat în diferite moduri, astăzi competiția fiind mai degrabă economică decât militară, obiectivele concentrându-se mai mult asupra creșterii investițiilor, a turismului și a exporturilor. Competiția este cu atât mai dură cu cât numărul competitorilor a crescut și, în al doilea rând, tehnologia este din ce în ce mai sofisticată. Orașele, regiunile, țările care nu pot face față concurenței pierd atât economic, cât și la nivelul puterii de influență și pot fi considerate sau nu atractive pentru companiile multinaționale și pentru investitorii străini.

În preocuparea lor pentru atingerea obiectivelor organizaționale, managementul organizațiilor competitive se concentrează asupra tuturor factorilor care contribuie la performanțele organizațiilor pe care le conduc. Folosirea eficientă și efectivă a resurselor organizaționale implică, pe lângă judicioasa utilizare a resurselor materiale, financiare sau informaționale, o atenție din ce în ce mai mare acordată indivizilor și grupurilor, ca resurse umane.

Chiar și Papa Ioan Paul al-II lea a recunoscut importanța crescândă a cunoașterii în "Centesimus Annus", precizând că "dacă acum ceva timp, factorul decisiv de producție era pământul, iar mai târziu capitalul, astăzi factorul decisiv este chiar omul, omul și cunoașterea sa." Având în vedere faptul că, în noua societate informațională capitalul uman a înlocuit capitalul financiar, ca resursă strategică (Naisbitt și Aburdene), iar resursele umane au devenit cele mai importante investiții ale unei organizații, comportamentul acestora constituie factorii cheie de influență a problemelor ce preocupă conducerea oricărei organizații, cum ar fi:

- productivitatea angajaților;
- calitatea vieții la locul de muncă;
- stresul locului de muncă;
- dezvoltarea carierelor.

Adevăratele succese le vor obține cei care vor ști să valorifice adeverații "eroi" ai unei organizații, cei care excelează și care ajută organizația să fie o învingătoare în competiție și să se dezvolte pe termen lung. Aceasta presupune și crearea unei culturi a organizației care să promoveze și să sprijine procesul

de inovare. Există o relație directă între măsura în care o organizație se dovedește inovativă și abilitatea acesteia de a extinde capitalul intelectual. Măsura în care o companie este inovativă și își apreciază și cultivă adevăratele talente este măsura forței sale de a supraviețui, ba mai mult, de a se afla în vârful ierarhiei. Să luăm exemplul companiilor Microsoft și Toyota care nu au devenit ceea ce sunt astăzi pentru că au fost mai bogate decât IBM și General Motors, chiar din contră, dar au avut un lucru mult mai prețios decât activele fizice și financiare, și anume capitalul intelectual.

Stilul de management al organizațiilor este condiționat de modul de tratare al forțelor majore care acționează asupra organizațiilor respective:

- puterea resurselor umane;
- aspectele legate de cultura organizațională;
- viteza schimbărilor;
- noul contract psihologic dintre angajat-angajator.

Astfel, oamenii reprezintă o resursă comună și, totodată o resursă-cheie, resursa vitală a tuturor organizațiilor care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și succesul competițional al acestora.

Pfeffer și Lawler consideră că „din ce în ce mai mult avantajul competitiv al unei organizații rezidă în oamenii săi”, ca atare managementul organizației, în general, și managementul resurselor umane, în special, trebuie orientat către respectul pentru oameni, pentru a concura prin oameni.

Modul în care angajații (fie manageri, executanți sau personal administrativ) muncesc, gândesc și se comportă stabilește direcția și succesul unei organizații. De aceea, este importantă posibilitatea previzionării felului comportamentului angajaților, lucru nu întotdeauna ușor.

Însă, mult mai complicată decât previzionarea lor, este de multe ori explicarea evenimentelor care deja au avut loc. Comportamentul organizațional este interesant în mod special pentru a stabili dacă oamenii sunt mai mult sau mai puțin motivați, satisfăcuți de ceea ce fac sau chiar hotărâți să părăsească organizația. Interesul derivă din faptul că aceste elemente au legătură directă cu performanțele organizației din care aceștia fac parte.

Ceea ce se întâmplă în organizații are adesea un impact profund asupra oamenilor și asupra calității vieții oamenilor din anumite orașe. Organizațiile creează cadrul în care angajații își petrec mare parte

din viață. Din acest punct de vedere organizațiile au o influență profundă asupra indivizilor care fac parte din ele. Astfel, comportamentul organizațional este important pentru manageri, salariați și consumatori, pentru toți cei care intră în contact cu organizația respectivă.

Performanța individuală poate fi considerată elementar fundamental al performanței organizaționale. De aceea, înțelegerea comportamentului salariaților este esențial pentru managerii eficienți. În măsura în care comportamentul poate fi prezis sau explicat, el poate fi controlat sau manipulat. Și aceasta este ceea ce interesează în mod special managerii performanți: să poată influența și orienta comportamentul indivizilor sau grupurilor din organizațiile conduse de ei în direcția atingerii obiectivelor asumate individual sau la nivel de grup. Acest demers poate fi considerat ca un demers de coaching, cu rezultate concrete în planul performanțelor și adoptării unei atitudini și a unui comportament propice obținerii acestora.

Învățarea organizațională poate fi facilitată în anumite medii prin crearea unei culturi pentru mentoring în cadrul personalului. Mentoring-ul adesea implică oferirea de îndrumare și sfătuire, cu precădere atunci când o persoană experimentată transmite cunoștințe, abilități, valori și atitudini către un coleg mai mic pentru a facilita dezvoltarea profesională și a carierei. Relația de mentoring are fără dubii o resursă neexploatăată în multe țări, iar dezvoltarea unei astfel de relații trebuie să fie înlesnită.

Utilizarea mentoring-ului ca și instrument pentru învățarea organizațională nu este în nici un caz un concept nou. În câteva societăți, ideea de mentoring este parte integrantă din cultura națională. De exemplu, în Japonia este o practică uzuală, unde relația “sempai” (senior) - “kohai” (junior) este o instituție în sine, nu numai pentru serviciul public, ci pentru societate. În alte țări, conceptul de relație de mentoring dintre un senior și un junior nu este atât de răspândită în societate în general, totuși ea este bine ancorată atât în sectorul privat cât și în sectorul public.

Un alt aspect care influențează comportamentul organizațiilor este legat de calitatea culturii organizaționale, de care depinde în mare măsură performanța instituțională. O cultură bazată pe respectarea regulilor tinde să înăbușe atât inițiativa personalului cât și comunicarea – amândouă atribute esențiale ale învățării organizaționale și ale îmbunătățirii performanțelor. Dacă se așteaptă ca personalul doar să respecte regulile și regulamentele, va exista o extrem de mică inițiativă sau chiar deloc pentru “gândirea dincolo de tipare” sau pentru acțiuni menite să îmbunătățească procesele

organizaționale sau rezultatele. Aceasta reprezintă o percepție unidimensională a responsabilității și o vedere negativă vizavi de experimentare și greșeli.

O organizație care sprijină difuzarea informației și crearea cunoștințelor printre membrii săi și este deschisă mai multor puncte de vedere diferite, este foarte probabil să dezvolte procese eficiente și eficace îmbunătățind în același timp viața organizației. Ahmed susține că transferul de cunoștințe poate fi promovat în organizație în funcție de regulile existente în cadrul acesteia. Mai mult, susține că « dacă există norme culturale greșite, indiferent de efortul și bunele intenții ale indivizilor care încearcă să promoveze cunoașterea, se va obține un transfer de cunoștințe nesemnificativ ».

Așadar, investiția în oameni reprezintă una din cele mai importante investiții ale unei organizații, ale cărei rezultate devin tot mai evidente în timp. Organizațiile bazate pe cunoștințe cheltuiesc sume importante cu angajații lor, nu numai în relație cu sistemul de recompense, ci și cu angajarea, menținerea și dezvoltarea acestora, considerându-le investiții strategice și nu simple costuri ce trebuie minimize.

Rolf Buhner consideră importanța strategică a resurselor umane o variabilă critică în succesul sau insuccesul oricărei organizații datorită faptului că acestea sunt singurele resurse inepuizabile de creativitate, de soluții și de idei noi, originale și valoroase. De aceea, așa cum menționa De Cenzo: „Angajații nu se depreciază. Valoarea lor pentru organizație, atunci când sunt înțeleși și prețuiți, este de neasemuit.”

Pornind de la considerentele enumerate mai sus, în „noua economie”, succesul, performanța și competitivitatea organizațiilor și a orașelor depind în mare măsură de conținutul și calitatea managementului resurselor umane, de profesionalizarea activităților din domeniul resurselor umane și de formarea sau schimbarea unor obiceiuri, mentalități și comportamente.

În contextul proliferării noii economii bazate pe cunoștințe, rolul oamenilor devine esențial în economia și managementul unei organizații sau a unui oraș. Managementul resurselor umane trebuie adaptat în toate activitățile sale noilor cerințe astfel încât să valorifice potențialul extraordinar și unic al resursei umane de a da valoare tuturor celorlalte categorii de resurse prin intermediul utilizării cunoștințelor. Oamenii concurează și se diferențiază între ei prin nivelul și natura cunoștințelor, așa cum organizațiile se diferențiază între ele prin modalitatea în care înțeleg să atragă, să mențină, să dezvolte și să recompenseze personalul capabil să puna în valoare toate celelalte categorii de resurse.

Se pune întrebarea „Oamenii sau cunoștințele au devenit resursa strategică a organizațiilor în noua societate informațională?”. Greu de măsurat, în condițiile în care oamenii sunt cei care creează valoare adăugată prin intermediul cunoștințelor, dar cunoștințele asigură suportul principal al acestei valori și a stabilirii avantajului competitiv.

Există o competiție între oameni și cunoștințe pentru statutul de „vedetă” la nivelul unei organizații? Există o conlucrare, competiția rămâne între organizații, între orașe, și vor câștiga acelea care vor ști să asigure și să mențină un nivel ridicat al calității oamenilor, al cunoștințelor pe care le dobândesc și a modului de utilizare a acestora în obținerea avantajului competitiv.

BIBLIOGRAFIE:

- Annie Brooking, “Intellectual Capital, core asset for the third millenium”, International Thomson Business Press, 1998;
- Aurel Manolescu, “Managementul resurselor umane”, Editura Economică, București, 2003;
- Irina Popescu, „Rolul managementului urban în competiția dintre orașe” – teză de doctorat - 2005
http://www.biblioteca.ase.ro/resurse/resurse_electronice/teze.php?c=2&q=irina
- Lord, M.D. și Ranft, A.L. (2000), “Organisational learning about new international markets: exploring the internal transfer of local market knowledge”, Journal of International Business Studies, Vol. 31, No. 4;
- Ovidiu Nicolescu, Luminița Nicolescu, “Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe”, Editura Economică, București, 2005;
- Teece, D.J. (2000), „Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context”, Long Range Planning, Vol. 33;
- Thomas Stewart, “Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations,” Nicholas Brealey Publishing Limited, 1998;
- Zaharias, P., Samiotis, K. și Poulzmenakou, A. (2001), „Learning in knowledge-incentive organisations: methods and tools for enabling organisational learning processes”, 7th International Conference on Concurrent Enterprising, Bremen www.knowledgeboard.com/library/organisational_learning.pdf.