

## NOI EVOLUȚII ÎN RELAȚIILE DE ANGAJARE

**PROF.UNIV.DR.HC.HC. GH.GH. IONESCU**  
*Universitatea de Vest din Timișoara*  
*Str. Pestalozzi J.H., Nr.16, c.p. 300115*  
*email: gghionescu@yahoo.com*  
*Tel. 0256/490698, 0256/202452, Fax. 0256/490698*

**LECT.UNIV.DR. ADINA LETIȚIA NEGRUȘA**  
*Universitatea "Babeș- Bolyai" Cluj-Napoca*  
*Str. Horea, Nr.7, c.p. 400174*  
*Tel. 0264/500170, Fax. 0264/590110*  
*email: anegrusa@yahoo.com*

*The new evolutions in employment relationships*

### *Abstract*

The most important purpose of this paper is to gain insight into the changing psychological contract at work, the way in which it is formed, the things that lead to a breach or violation of psychological contract the consequences or otherwise of doing this and the extent to which psychological contract change is a manageable process.

### **1. Hiperconcrența o stare de dezordine?**

De ce este necesar să se considere dacă astfel de schimbări fundamentale au loc în relațiile de angajare sau industriale? Vom încerca să argumentăm că este necesar deoarece multe organizații acum managerizează în condiții de dezordine. D'Aveni a folosit prima dată termenul de hiperconcrență pentru a caracteriza natura dezordinii, stresului și imprevizibilității cu care se confruntă organizațiile moderne. Hiperconcrența nu este forța care conduce la, sau aduce schimbările. Ea este reacția scontată la aceste schimbări. O serie de cicluri economice cu unde de durată sunt considerate vinovate de crearea acestei perioade de turbulență. Dezordinea a fost creată la interfața între sfârșitul ciclului economic de creștere economică care s-a bazat pe economia postbelică și începutul noului ciclu bazat pe stimulatori economici ai informației, comunicării și biotehnologici. Oportunitățile economice sunt imense, iar tulburările sociale vor fi tulburător de provocatoare.

Lumea academică, desigur, este în dezacord cu privire la scara acestei dezordini. Economiștii din practica afacerilor și cercetătorii din domeniul managementului strategic precum Porter argumentează că aceste schimbări sunt restrânse numai la cazuri sau sectoare particulare, în timp ce specialiștii behavioriști și analiștii organizaționali, astfel precum Zahar și Morgan sugerează că anarhia corporației va fi ultimul rezultat al forțelor economice și concurențiale care s-au dezlănțuit.

Pentru a rezolva această problemă un proiect de trei ani care a implicat colaborarea a câtorva sute de specialiști în domeniile managementului strategic, marketingului, managementului internațional, politica economică precum și cercetători organizaționali și psihosociologi, a fost inițiat și organizat de Academia de Management Americană și de cunoscuta revistă Organization Science. În introducerea lucrării rezultate, Ilinitch, Lewin și D’Aveni arătau:

“Limbajul și metaforele managerilor de azi evidențiază clar problema, și trăiesc și se confruntă cu cele mai puternice și mai multe forțe competitive tulburătoare ale carierelor lor. Mai mult decât o luptă onorabilă în care cea mai bună firmă învinge, obiectivul a devenit exterminarea inamicului. Birourile executive din industrii aleargă de la piesele auto la telecomunicații, descriind astfel concurența căreia ei îi țin piept ca “brutală”, “intensă”, “aspră amarnică” și “sălbatică”. În cuvintele lui Andrew Grove, președintele Biroului Executiv al lui Intel, **“numai paranoicul supraviețuiește într-o lume a hiperconcrenței. Din ce în ce mai mulți manageri își îndreaptă privirile către lumea academică și a consultanților pentru a înțelege de ce natura concurenței este schimbătoare și pentru a obține iluminările cu privire la cum să concurezi în timpuri haotice și turbulente.”**

Puțini vor fi managerii ce nu vor fi de acord cu afirmația de mai sus. Pentru cercetători și practicieni deopotrivă “oricum această problemă a hiperconcrenței ridică provocări importante. Un număr de probleme critice sunt în prezent puse. Cum firmele pot să se reconsidere pentru a deveni mult mai flexibile? Ce fac organizațiile disponibile ca ele să arate altfel (mai flexibile)?”. Cum pot organizațiile să conducă, să managerizeze, relațiile de angajare pentru a exploata atât flexibilitatea cât și creația cunoștințelor (cunoașterii)?

În mod evident, atât revoluția tehnologică cât și globalizarea au transformat tărâmul concurenței. Valberada argumentează că pentru a face față cererilor hiperconcrenței – în fapt pentru a supraviețui – organizațiile și-au construit noi competențe și și-au dezvoltat capitalul uman și sistemele de muncă în modalități noi în care le vor face capabile să urmeze strategii mult mai flexibile. Considerăm că aceasta este o presiune pentru o flexibilitate strategică care va continua să provoace relațiile de angajare, în modul cel mai serios deoarece ea va cere dezvoltarea de noi forme organizaționale.

## **2. Noile forme organizaționale și concurența bazată pe cunoștințe**

Înainte am examinat implicațiile bazate pe evidența reală a acestei direcționări către flexibilitate pentru comportamentul angajatului, deci am început cu schițarea cauzelor din spatele cererilor sau necesității privind flexibilitatea strategică – schimbările în forma organizației – așa cum a fost văzută de cercetătorii organizaționali. Comentatori ai proiectării organizației de astăzi, precum: Bartlett, Ghoshal, Brown, Eisenhardt, Floyd, Wadridge și Notria, toți sunt de acord că organizațiile trăiesc astăzi experiența unor noi forme organizaționale și strategii pentru a se adapta sau pentru a se manageriza – controla niveluri fără precedent privind schimbarea, generate de perioada hiperconcrenței.

O temă care servește ca un punct nodal în lucrarea noastră este atenția acordată problemei formelor organizaționale proiectate pentru flexibilitate strategică. Noțiunea de formă organizațională se referă la combinația sau mixtura de strategie, structură și control intern și sisteme de coordonare care prevăd, dotează, o organizație cu o logică de operare, de acțiune, respectiv regulile ei privind alocarea resurselor și mecanismele sale de guvernare,

dirijare. Managerii sunt principalii proiectanți ai acestei “forme organizaționale” prin alegerile, opțiunile pe care le fac – fie că aceste decizii sunt planificate și gândite în amănunt, fie că nu sunt analizate – privind organizația și modelul Slupheler. Formele organizaționale, structurile și procesele prin care sunt realizate – organizarea și modelul slujbei – în mod tradițional au apărut pentru a proteja organizația și a crea un tampon împotriva genului de incertitudine schițat deasupra când am discutat hiperconcrența.

Albrich argumentează că formele organizaționale servesc trei scopuri. Respectiv ele:

1. Ajută identificarea și disimnarea țințelor colective ale organizației.
2. Guvernează fluxul resurselor în și în afara ei (organizației).
3. Identifică și guvernează îndatoririle, drepturile, funcțiunile și rolurile membrilor organizației.

Avantajul concurențial este acum considerat să fluxeze de la creație, proprietate și managementul cunoștințelor și să se stabilească în “întreprinderi bazate pe active de cunoștințe”. Turoch schițează patru principale cauze care au determinat ca o astfel de concurență bazată pe cunoaștere deja presupune o importanță esențială în economia lumii:

1. Volumul costurilor fixe asociate cu produsele și serviciile bazate pe cunoștințe, acum par în privința creării, ca opuse disimnării și distribuției lor.
2. Cu cât cunoașterea crește, ea tinde să se ramifice și să se fragmenteze. Re-creația (reconceperea) rapidă și efectivă a cunoașterii vine să reprezinte o sursă de avantaj competitiv.
3. Valoarea investițiilor în cunoaștere, în timp ce este dificil de evaluat, investițiile sunt mult mai volatile și mai direct legate cu performanța generală a businessului, cu rezultate ce merg de la dezamăgirea perspectivelor, așteptărilor până la dezvoltarea extraordinară a cunoașterii.
4. Chiar când investițiile în cunoaștere creează o considerabilă valoare economică, este greu să precizăm cine va “captura” partea leului din aceste investiții.

S-a argumentat astăzi că organizațiile birocratice nu mai corespund sub aspectul construcției lor. Ele sunt proiectate pentru o eficientă alocare a resurselor și presupun că deja cunoștințele au fost codificate. Cunoștințele codificate pot fi tratate ca bunuri (mărfuri) și deci pot fi construite în rutine stabile în cadrul organizațiilor. Controlul asupra fluxurilor de cunoștințe a devenit mult mai dificil de exercitat, iar disimnarea înțelegerilor sau discernământului au devenit mult mai deschise. În același timp, organizațiile au început să aprecieze că, controlul și încrederea privind conformitatea cu procesele cheie, esențiale în realitate, inhibează procesul creativ și învățarea exploratorie. În ultimii ani au fost mai multe experimentări și o fragmentare a formelor organizaționale birocratice. Cele mai bine cunoscute descrieri ale noilor forme organizaționale, includ:

- Organizația post-birocratică și post-modernă
- Corporația re tehnologizată
- Organizația virtuală
- Compania fără granițe
- Organizații rețea
- Organizații modulare
- Fabrici modulare
- Organizații atomizate
- Sisteme de lucru de înaltă performanță sau înaltă încredere
- Companie creatoare de cunoștințe (cunoaștere)
- Sisteme de distribuire a cunoștințelor

Ce este împărtășit de aceste diferite concepții? Toate acestea argumentează că ierarhiile strâns, puternic integrate vor fi din ce în ce mai mult înlocuite de rețele confuz cuplate de actori organizaționali. Aceasta devine posibil din cauză că o mai mare flexibilitate a fost construită, durată în sistemele organizaționale prin dezvoltarea “modularității”. Modularitatea face capabil componentele oricărui sistem să fie recombinate în diferite modalități și să fie însărcinate cu diferite funcții dar în același timp pierde din funcție prin reconfigurare. Child și McGrath concluzionează că trei sunt trăsăturile comune ale formelor organizaționale de deasupra și totodată diferențele între forma organizațională convențională și cea care apare, de perspectivă.

Cele trei trăsături comune împărtășite de multe din formele organizaționale viitoare în care relațiile de angajare sunt interesate, sunt următoarele:

1. **Stabilirea obiectivelor, identificarea și disiminarea țințelor, elaborarea deciziilor și exercitarea influenței puterii;** descentralizarea stabilirii obiectivelor decât stabilirea descendentă – de la vârf la bază; distribuirea puterii în locul centralizării; preferință față de unitățile mici comparativ cu unitățile mari; roluri de leadership care prevăd ghidare și managementul conflictului în locul controlului, monitorizării, exercitării autorității și formelor și obiectivelor concrete; o viziune care apare, se degajă din organizație mai mult decât sau în locul celei dictate (impuse) și echipe și structuri de muncă în grup mai mult decât ierarhii formale.
2. **Menținerea integrității, guvernării resurselor și stabilirii granițelor în și între influențele organizațiilor,** sistem de producție sau rețea ca principală unitate de analiză, mai mult decât sau în locul firmei; granițe permeabile și fuzzy (nedelimitate dar, confuze) mai mult decât stabilirea unor clase sau durabili; flexibilitate mai mult decât exactitate (rezistență); reglementare orizontală mai mult decât reglementarea verticală; integritate bazată pe relații mai mult decât cea bazată pe reguli și structuri care sunt independente de active decât active, care sunt legate cu unități organizaționale particulare.
3. **Diferențiere între drepturi și îndatoriri, între funcții și valori;** definiții generale și fuzzy ale rolului, nu unele specializate și clare; adaptare mai mult decât încercarea de a absorbi incertitudinea; îndatoriri și drepturi nepermanente în locul unor permanente, și în sfârșit o orientare pe inovație mai mult decât pe eficiență.
4. **Lucrarea noastră este interesată de provocările privind relațiile de angajare.** Ea este dedicată schițării de la început provocărilor cu care organizația se află în față. Acțiunile lor devin mult mai de înțeles procedând așa. Child și McGrath identifică patru probleme, provocări cheie asociate cu aceste forme organizaționale noi și mai puțin încheiate, pe care și le numesc interdependență, dezmembrare (sau demobilizare), viteză (rapiditate) și putere.
  1. **Interdependență.** Scopul și profunzimea interdependenței care sunt preponderente în lumea businessului de astăzi au ajuns la nivele fără precedent. Progresele în tehnologii ale informaticii și comunicării, cuplate cu schimbările în regimurile de guvernare și control asupra fluxurilor de capital, au făcut operațiile interdependente, respectiv atât în privința unei mari dezirabilități cât și în privința costului – efectiv. Rezultatele tuturor părților implicate în orice tranzacție sunt împletite cu rezultatele celorlalte părți. Managementul sistemelor interdependente a devenit mult mai complex cu cât autoritatea a dispărut în câteva din părțile componente ale sistemelor, iar coordonarea schimbărilor a devenit mult mai imprevizibilă: Prezumția că

există un avantaj pentru organizație în controlul resurselor în propriile granițe este contestată, negată.

2. **Dezmembrarea** (demobilizarea). Legătura tradițională între proprietate și controlul activelor și performanță a fost ruptă. Nu este necesar fizic să avem în proprietate un activ pentru a-l utiliza și în consecință a defini activitățile cheie pentru firma care a fost schimbată, transferată. Entitățile ierarhice largi sau mari au fost înlocuite cu componente organizaționale slab interconectate cu granițe semipermeabile. Localizările producției apar în funcție de relațiile dintre părți mai mult decât în granițele unei singure firme. Presupunerea că producția eficientă este mult mai valoroasă decât inovația ineficientă, este contestată, negată.
3. **Viteza (rapiditatea)**. De la dezvoltarea produsului în jos la comunicarea internă, forțe, astfel ca liberalizarea comerțului, dereglarea sau eliberarea mișcării de capital și noile tehnologii de comunicare au accelerat viteza de funcționare a organizației. Aceasta a condus la hiperconurență în multe sectoare și la o reducere a timpului disponibil pentru organizație, ca reacție la stimuli (de aici o serie de experimente privind cum să folosească timpul organizațiile). Presiunile sau accentele principale sunt puse pe informația verticală și fluxurile de decizie.
4. **Puterea**. Aceasta s-a modificat, schimbat în privința ambilor termeni, respectiv, locurile sau centrele de putere pe de o parte și în privința concentrării, pe de altă parte. Puterea derivată din active tangibile a fost depășită, surclasată de puterea derivată din posesia cunoștințelor și informației. Există o creștere asimetrică în drepturi a puterii, între agenții manageriali în funcție ai marilor firme globale și celelalte, cele mai multe grupuri din societate (consumatori, angajați și comunitățile locale). Puterea devine o problemă mult mai complexă, cu mulți interese, care nu sunt organizații ierarhice.

### 3. Contextul economico-politic al muncii

Editorialul la un număr special al revistei Journal of Organisational Behavior din 2002, cu privire la comportamentul organizațional în era electronicii, începea cu următoarea frază:

**“... Natura reală a “modelului de business” care domnea gândirea (filosofia) managerială este în schimbare”. Contractele mai mult decât ierarhiile au devenit instrumente de coordonare esențiale.** Sistemele de informare și grupurile de muncă legate electronic sunt preponderente. Noi condiții de referință și noi interese sunt într-un proces de apariție. **De asemenea rolul social al corporației suferă transformări importante cu cât piețele domină comunitățile.**

În prezent, în general este presupus de către teoreticienii managementului astfel precum Beck - dacă de asemenea nu de cetățeanul mediu – că este în creștere diviziunea între capital, bunăstare și piața liberă. Economii atrag atenția la două dificultăți curente ridicate de un regim de risc bazat pe insecuritate, incertitudini și o pierdere a granițelor. **Prima este motivațională**, trăită atunci când perspectivele sociale și economice nu sunt întâlnite, realizate și când membrii societății simt o lipsă a semnificației și motivării în viața lor de angajat. **A doua se concentrează pe legitimare**, unde legitimitatea statului și instituțiilor organizaționale sunt amenințate cu dezintegrarea și fragmentarea astfel că oamenii nu au încredere nici în ele și nici nu continuă să se comporte într-o manieră

normativă. De aici noi practici de muncă, de lucru sunt proiectate pentru a crea o piață flexibilă a forței de muncă care servește scopului modificării unora din riscurile angajării departe de stat și economie și către indivizi. Riscul personal a devenit acum difuzat, răspândit de-a lungul unui șir larg de organizații și ocupații. Smith a identificat trei diviziuni, despărțiri importante care au fost create în noua campanie.

1. **O mișcare către flexibilitate la locul de muncă** și specializare specifică în sistemele de producție cu sisteme de control care fie permit lucrătorilor să învețe noi abilități și noi tehnologii pentru noi sarcini mult mai complexe sau care nu mai introduc noi structuri de putere și integritate.
2. **O divizare, împărțire între “slujbele bune” și “slujbele rele”**, adică fie slujbe bazate pe o informare ridicată fie unele bazate pe intensitatea tehnologică, sau slujbe care cer puțină codificare care se bucură de o plată joasă și necesită o instruire slabă.
3. **Diferențe între o forță de muncă stabilă comparativ cu noul contingent al forței de muncă.**
  1. Noile flexibilități

Efectul pe care aceste noi forme organizaționale îl vor avea asupra relațiilor de angajare este încă destul de necunoscut. Schimbarea către economia de producție bazată pe informație ca opusă economiei bazată pe materiale pare să fie redefinirea a ceea ce este angajare principală (de bază) și ce este angajarea periferică iar creșterea conținutului, esenței muncii constă din muncă de cunoaștere și muncă profesională care conduce la proiectarea de concepții soft și tehnologii hard. Pentru indivizi de asemenea un număr de adânci schimbări au loc în relațiile lor de angajare. În alte lucrări este argumentat că o serie de schimbări în contractul psihologic privind munca au loc. Cea mai mare parte a legăturii populare privind businessul arată că o serie de profunde schimbări calitative au loc în natura muncii. Cu toate că problema flexibilității a fost discutată cu mai mult de 20 ani în urmă în literatura privind managementul resurselor umane. Sparrow argumentează că trei probleme zac la baza acestei dezbateri.

1. Legătura între schimbările în tehnologie și cum acestea afectează structura și procesele organizației.
2. Impactul pe care schimbările structurale rezultate și noile forme organizaționale îl au asupra integrării, organizării și distribuției rolurilor și sarcinilor.
3. Schimbări în conținutul slujbelor, forma în care ele sunt proiectate și calea în care le trebuie să fie coordonate prin sistemele managementului resurselor umane.

Dar, până relativ recent, o anumită literatură privind managementul resurselor umane, deși a dezbătut aspectele flexibilității, totuși a fost destul de îngust focalizată. Ea în general a tins să se concentreze la nivelul slujbei – diverse sarcini și elemente ale muncii care au fost strânse la oaltă în slujbe – și de asemenea asupra procesului de negociere privind schimbările în aceste condiții ale slujbei. Aceasta nu cuprinde destul schimbările profunde care au loc în natura slujbelor, muncă și relațiile care înconjoară angajamentul. Consideră numai ceea ce deja s-a întâmplat cu “slujbele”. Organizațiile au “reumplut” (reproiectat) semnificativ elementele de muncă, sarcinile, îndatoririle și pozițiile care împreună sunt legate în slujbe definibile. Ele au reproiectat relația între slujbe și contextul organizațional în care aceste slujbe sunt plasate. Pe scurt, ele au manipulat simultan patru lucruri.

1. Componentele care sunt legate împreună în slujbe definibile (respectiv, sarcini, operații, elemente de muncă și îndatoriri care sunt apreciate încă necesare pentru salariați).
2. Reproiectarea contextului în care slujbele sunt plasate în poziționarea noilor slujbe într-un proiect al organizației mai larg (respectiv, familia slujbelor la care fiecare slujbă este apreciată să aparțină, ocupația deținătorului slujbei, izvorul carierei la care slujbele aparțin și procesul de muncă din care ea formează o parte).
3. Schimbarea modalităților în care slujbele se leagă și interacționează unele cu altele (respectiv, rolurile repartizate slujbelor particulare, informația și sistemele de control aplicate des și nivelurile relative de putere pe care ele le posedă).
4. Schimbarea modalităților în care sistemele de management a resurselor umane integrează noile legături, mulțimi de slujbe în procesul strategic al organizației (prin remodelarea competenței și încrederii pe care trebuie să le posedate salariații).

Sparrow și Marchington au schițat șapte flexibilități care au fost dezbătute în literatura managementului resurselor umane în timpul anilor 1990.

1. **Flexibilitatea numerică**, unde bătălia este în jurul cine deține, posedă (și deci are o obligație legală, juridică față de) relația de angajare. Face, merită că nevoia sau necesitatea slujbei să fie una în piața internă a forței de muncă, sau poate ea să fie suficient de controlată prin forme periferice de angajare sau folosirea diferitelor relații asociate?
2. **Flexibilitatea funcțională**, abilitatea unei organizații de a desfășura (împărți) salariați între activități și sarcini pentru a se potrivi cu schimbarea sarcinilor de producție, metodelor de producție sau tehnologii. Bătălia este în jurul rolurilor și competențelor apreciate ca potrivite pentru slujbă. Când noul “pachet” de elemente, sarcini și îndatoriri este considerat, sau, merită ca slujba, necesitatea ei să fie încadrată, rezolvată printr-un individ multicalificat, sunt acolo competențe noi esențiale care trebuie livrate, sau sunt importante acolo calificării de procesare de-a lungul businessului care trebuie să fie dobândite?
3. **Flexibilitatea financiară**, unde bătălia este dusă în jurul negocierii efort-recompensă pentru a fi realizată legătura slujbă-deținător (proprietar). Care este cel mai bun echilibru între tipul și natura recompensei și livrarea performanței? Va fi mult mai eficientă o negociere salariu-efort prin folosirea performanței în legătură cu plata, împărțirea câștigului (profitului) sau avantajele cantinei?
4. **Flexibilitatea temporală**, unde bătălia este legată de necesitatea de a continua reprezentarea activă privind slujba. În care modele de timp trebuie să fie construite pentru slujba potrivită și vor fi salariați capabili să se schimbe ei înșiși către nivelele cele mai înalte de servire a consumatorului și performanță pretutindeni în aceste modele de timp? Care este rolul, de exemplu, unui timp flexibil, are ore zero sau ore anuale?
5. **Flexibilitate geografică**, aici bătălia este dusă în jurul localizării ideale a slujbei și a sarcinilor constituente. Merită nevoia slujbei să fie transportată, deplasată în localizări specifice, sau este o libertate privind lucrul acasă sau chiar în echipe virtuale?
6. **Flexibilitatea organizațională**, aici bătălia este în jurul formei și raționalității organizației totale și în jurul proiectării ei, în care slujba poate fi potrivită. Merită organizația să opereze ca una ad-hoc, o rețea slabă de furnizori, cumpărători sau o alianță temporară sau Joint-venture?
7. **Flexibilitatea cognitivă**, unde bătălia se duce în jurul structurilor mentale de referință cerute, reclamate efectiv pentru exercitarea slujbei și nivelul deprinderilor

sau capacităților cognitive cerute. Merită ca slujba să ceară oameni cu un particular contract psihologic? Ce feluri de prezumții cognitive și strategice nu pot fi tolerate.

Contractul psihologic între un patron (angajator) și salariat este o mulțime idiosincronică de expectanțe (așteptări) reciproce deținută de salariații interesați de obligațiile lor (ceea ce ei vor face pentru angajator) și îndreptăcirile lor (ceea ce ei așteaptă să primească în schimb).

## Bibliografie

1. Albrich H. E. *Organizations evolving*. Thousand Oaks, CA: Sage 1999.
4. Beck V. *Risck society: towards a new modernity*. Thousand Oaks CA. Sage 1992.
5. Boisot M. *Information space: a framework for learning in organizations, institution and culture*. London: Route ledge 1999.
6. Child and McGrath, Op. cit. 2001.
7. Child J. and McGrath R.G. Organizations unfettered: organizational form in an information – intensive economy. *Academy of Management Journal* 44/2001.
8. Clegg S.R. *Modern Organization: Organizations studies in the post modern world*. London Sage 1990.
9. D’Aveni R., *Hypercompetition managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press, 1994.
10. Davidow W. H. and Malone M. S. *The virtual corporation: structuring and revitalizing the corporation for the lest century*. New York: Harper Collins, 1992.
11. Gephart R.P. Jr. Introduction to the brave new workplace organizational behavior in the electronic age. *Journal of Organizational Behavior* 23/2002. p.327-344
12. Hammer M. and Champy S. *Reengineering the corporation: a manifest for business revolution*. New York: Harper Business 1993.
13. Hirschhom L. and Gilmore T. The new boundaries of the “boundaryless” company: *Harvard Business Review* 70/1992, p. 104-115.
14. Hitt M.A. Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive* 12/1998, p. 22-42.
15. Ilinitch B. Y., Lewin A.Y., Introduction in D’Aveni, *Managing in time of disorder hypercompetitive organizational responses*, London: sage 1998.
16. Ionescu Gh.Gh., *Marketizarea, Democratizarea și etica afacerilor*, Ed. Economică București 1997.
17. Ionescu Gh.Gh., Emil Cazan, Adina Letiția Negrușa, *Management Organizațional*, Ed. Tribuna Economică, București 2001.
18. Mathiș R. Nica C. Panaite, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică București 1997.
19. McKeen S. D. Editorial. Special Issue on the Study of Knowledge based Enterprises. *International Journal of Management Review*. 3/2001.
20. Mohrio N. and Eccles R.G. *Networks and organizations* Boston, MA: Harvard Business School 1992.
21. Nonaka I. and Takeuchi M. *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press, 1995.
22. Notria Nand Ghoshal *The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco, CA: Jossey - Bass, 1997.
23. Offsey S. Knowledge management: linking people to knowledge for bottom line results. *Journal of Knowledge Management* 1, 1997, p. 112-113.



24. Parker S.K. and Wall T.D. Job design and modern manufacturing in P. Warr (Ed.). *Psychology and work*. 4<sup>th</sup> edition London Penguin Books, 1996.
25. Pfeffer J. *Managing with power*. Boston Harvard Business School Press, 1997.
26. Pfeffer S., Seven practices of successful organizations, *California Management Review*. 40/1998.
27. Porter M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, 1996, 74, p. 61-78.
28. Ruft B. *Die atomisierte Organization: lin. Konzept zur Ausschöpfung von Hunnar potential*. Wiesbaden: Gabler. 1993.
29. Schilling M. A. and Steensma N. K. The use of modular organizational forms and industry -level analysis. *Academy of Management Journal* 44/2001, p. 1149-1167.
30. Smith V. *Crossing the great divide: Worker risk and opportunity in the new economy*. Ithaca, NV. ILR. Press, 2001.
31. Snchez R. and Mahoney J. Modularity flexibility and knowledge management in product and organisational design. *Strategic Management Journal* 17/1996, p. 63-76.
32. Sparrow P. R. and Marchington M. *Human resource management the new agenda*, London, Pitman Publishing 1998.
33. Sparrow P.R. and Cooper C.L. New organizational forms: the strategic relevance of future psychological contract scenarios. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 15/1998, p.356-371
34. Sparrow P.R. and Marchington M. op. cit. 1998.
35. Sparrow P.R. The pursuit of multiple and parallel organizational flexibilities: reconstituting jobs, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 7/1998, p. 79-95.
36. Tsoukas H., The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic Management Journal*. 18/1996, p. 11-35.
37. Turoch E., Knowledge management: auditing and reporting intellectual capital. *Journal of General Management* 26/2001.