



## **Sistemul de memorie tranzactivă ca resursă strategică de management**

Rezumat teză de doctorat

Coordonator: Prof. univ. dr. habil. Florina Pînzaru

Doctorand: Ana Maria Andrei

### **Introducere**

Prezenta teză de doctorat investighează sistemul de memorie tranzactivă (TMS) ca resursă strategică de management utilizând o abordare mixtă care combină cercetarea cantitativă cu cea calitativă pentru a examina premisele și impactul dezvoltării TMS în companiile care activează în România în domeniile care utilizează intensiv cunoștințele (KIBS).

Cercetarea cantitativă examinează impactul dezvoltării sistemului de memorie tranzactivă (TMS) asupra indicatorilor de performanță capital intelectual, satisfacția angajaților, retenția angajaților (intenția de a continua să lucreze pentru companie în următorii ani), performanța echipelor de lucru, și poziția pe piață a companiei, precum și influențele pe care valorile culturii organizaționale le exercită asupra dezvoltării meta-cunoștințelor angajaților (ImetaK) și sistemului de memorie tranzactivă (TMS).

Demersul calitativ este utilizat pentru explorarea acelorași aspecte referitoare la TMS cu accent pe contextul utilizării intensive a telemuncii în KIBS, context ce a fost declanșat de nevoia adaptării formatelor de muncă în timpul pandemiei Covid-19. Considerând acest context, cercetarea doctorală vede munca la distanță și utilizarea canalelor online ca instrumente de lucru, ca potențatori ai efectului TMS asupra valorilor organizaționale prin stimularea alinierii (sau îndepărtării) practicii organizaționale de la valori și aspirații culturale, cu consecințe în lanț asupra eficienței și dezvoltării organizației.

Privind TMS ca resursă strategică, teza utilizează o cercetare exploratorie pentru a investiga companiile care operează în România în domeniile care utilizează intensiv cunoștințele (KIBS), presupunând că aceste organizații sunt în mare măsură dependente de nivelul de performanță al TMS

deoarece munca din cadrul acestor companii este specializată și cu atât mai mult este importantă integrarea și cunoașterea în echipă a expertizei fiecărui membru.

Teoria sistemelor de memorie tranzactivă (TMS) a atras atenția cercetătorilor din multe domenii științifice și a fost explorată cu predilecție în domeniile psihologiei cognitive, a psihologiei organizaționale și sociale, în comunicare, în știința informației și în management (Peltokorpi & Hood, 2019).

Conceptul de sistem de memorie tranzactivă (Transactive Memory System - TMS), a fost introdus de Daniel Wegner care îl descria ca pe o combinație între cunoștințele individuale ale membrilor grupului și meta-cunoștințele despre "cine știe ce" în cadrul grupului (Wegner, 1987). De la conceptualizarea inițială a lui Wegner, definițiile au evoluat, incluzând diverse nuanțe. În timp ce primele definiții se concentrau mai ales pe diviziunea cognitivă a muncii și pe conștientizarea expertizei în cadrul unui grup de lucru, perspectivele mai recente pun accent pe natura dinamică și interactivă a acestor sisteme, subliniind modul în care comunicarea, coordonarea și încrederea dintre membrii grupului le influențează eficacitatea (Heavey & Şimşek, 2015). Aceste definiții contemporane recunosc faptul că sistemele de memorie tranzactivă nu sunt entități statice, ci sisteme adaptive care evoluează în timp, pe măsură ce membrii grupului interacționează, fac schimb de informații și își actualizează cunoștințele despre expertiza celorlalți. Implicațiile practice ale înțelegerii și aplicării sistemelor de memorie tranzactivă sunt considerabile, în special în mediile organizaționale. Organizațiile pot folosi această înțelegere pentru a crea echipe și grupuri de lucru care să optimizeze utilizarea cunoștințelor (Fisher et al., 2015; Lewis, 2018; Olabisi & Peltokorpi, 2014). Identificând persoanele cu expertiză complementară și promovând o cultură a comunicării deschise și a schimbului de cunoștințe, organizațiile pot cultiva sisteme eficiente de memorie tranzactivă, care îmbunătățesc rezolvarea problemelor, luarea deciziilor și inovarea. În plus, un sistem de memorie tranzactivă bine dezvoltat poate facilita aplicarea experienței anterioare la sarcini noi și poate promova o înțelegere mai profundă a domeniilor complexe, ducând la îmbunătățiri susținute ale performanței (Lewis et al., 2005).

Studiile din literatură indică o puternică legătură între sistemul de memorie tranzactivă, gestionarea cunoștințelor și performanța organizației în diverse planuri precum: inovare și creativitate, eficiența lucrului în echipă, etc. (Cao & Ali 2018; Levi & Askay 2020; Lewis 2003).

Importanța teoretică a tezei se regăsește în cele trei planuri descrise mai jos, planuri în care am constatat existența unui deficit în disponibilul de literatură de specialitate:

(1) Cercetarea sistemelor de memorie tranzactivă a căpătat amploare și beneficiază de o abordare multi-disciplinară (psihologie cognitivă, psihologie socială, management organizațional,

managementul proiectelor de dezvoltare software, etc.) cu impact în literatura științifică și cu o proeminentă relevanță aplicată. Deși abordarea cea mai frecventă este cea a legăturii dintre TMS și performanța echipelor, nu am găsit studii care să exploreze analiza culturii și valorilor organizaționale prin prisma legăturilor corelative cu performanța organizației și dezvoltarea sistemelor de memorie tranzactivă;

(2) Explorarea sistemelor de memorie tranzactivă în literatura de specialitate din România e într-o etapă de debut, găsind referiri la TMS doar în industrie, în domeniul performanțelor echipelor de dezvoltare a aplicațiilor software și în domeniul psihologiei cognitive (Curșeu & Rus, 2005);

(3) Începând cu anul 2020, utilizarea sporită a telemuncii în domeniile ce utilizează intensiv cunoștințele a condus la transformări în organizarea muncii și în preferințele managerilor și/sau angajaților care au perpetuat utilizarea telemuncii și după încetarea restricțiilor impuse de pandemia COVID-19, angajații continuând telemunca (fie ca opțiune de bază, fie în formatul hibrid – lucrul de acasă combinat cu munca la sediul organizației/ birou). În multe situații angajații din domeniile ce utilizează intensiv cunoștințele activează în echipe în care coechipierii lucrează în formate diferite unii de ceilalți, unii onsite, alții în format hibrid și alții de acasă. Această situație justifică cercetarea sprijinului pe care TMS îl poate oferi performanței organizației și echipelor sale de lucru în condiții de flexibilitate sporită a formatelor în care operează diferiții angajații în diferite momente (onsite, la distanță, hibrid). Mai mult, studiul relației dintre nivelul de dezvoltare al sistemului de memorie tranzactivă (TMS) ce operează la nivelul echipei și performanța echipei în contextul telemuncii a fost prea puțin investigat cu toate că, în perioada 2020 - 2023, literatura a acordat o importanță deosebită telemuncii în condițiile impuse de măsurile restrictive cu privire la prevenirea răspândirii SARS-COV-2.

### **Obiectivele, întrebările și ipotezele de cercetare**

Pornind de la aceste aspecte, teza își propune câteva obiective principale, după cum urmează:

- O1. Explorarea stadiului actual, al constrângerilor și al oportunităților în ceea ce privește dezvoltarea TMS în companiile care operează în România în domeniile care utilizează intensiv cunoștințele (KIBS).
- O2. Explorarea aspectelor legate de munca la distanță în firmele de tip KIBS care operează în România.
- O3. Investigarea influenței telemuncii asupra TMS.
- O4. Investigarea legăturii dintre dezvoltarea TMS și aspecte referitoare la cultura organizațională precum valori promovate și manifestate în practica de zi cu zi.
- O5. Elaborarea și testarea unui model de cercetare care descrie relațiile TMS cu indicatori de performanță cheie precum: capitalul intelectual, poziția pe piață a companiei, performanța echipelor de lucru, satisfacția angajaților și retenția acestora (intenția angajaților de a continua să lucreze pentru companie

în următorii ani).

O6. Extinderea modelului de cercetare și testarea acestuia într-un angrenaj mai complex, care integrează încregătura de relații implicate în și de dezvoltare a sistemului de memorie tranzactivă TMS.

Mai precis, obiectivul O6 vizează testarea unui model de cercetare care cuprinde pe de o parte relațiile TMS cu meta-cunoștințele angajaților (ImetaK) și valoarea organizațională cultivată (VAL), iar pe de altă parte cuprinde relațiile TMS cu cei cinci indicatori de performanță cheie: capitalul intelectual, poziția pe piață a companiei, performanța echipei, satisfacția angajaților și retenția acestora.

În acord cu obiectivele trasate, cercetarea a vizat atât dimensiunile teoretice, cât și implicațiile aplicative privind felul în care liderii și managerii pot susține consolidarea TMS și pot transforma această resursă într-un avantaj strategic.

Cercetarea a pornit de la o întrebare de cercetare generică (Q: Care este impactul dezvoltării meta-cunoștințelor angajaților (ImetaK) și sistemului de memorie tranzactivă (TMS) în planul performanței sustenabile a organizației?), care a fost defalcată în trei întrebări de cercetare specifice (Q1, Q2, Q3):

Q1. Care este impactul dezvoltării sistemului de memorie tranzactivă TMS asupra indicatorilor de performanță ai organizației, precum dezvoltarea capitalului intelectual, performanța echipelor de lucru, satisfacția și retenția angajaților, respectiv poziția pe piață a companiei?

Q2. Care este relația dintre dezvoltarea meta-cunoștințelor angajaților (ImetaK) și TMS?

Q3. Care este relația dintre valorile culturii organizaționale, partajarea cunoștințelor, meta-cunoștințele angajaților și TMS?

Pornind de la întrebările de cercetare specifice Q1, Q2, Q3 s-a formulat un set de ipoteze pentru a testa pe de o parte relațiile dintre nivelul de dezvoltare al TMS și indicatorii de performanță, iar pe de altă parte rolul potențiator al culturii organizaționale prin testarea influenței valorilor organizaționale asupra nivelului de dezvoltare al meta-cunoștințelor angajaților și asupra TMS.

H1. Dezvoltarea sistemelor de memorie tranzactivă (TMS) la nivelul organizației, conduce la performanța sustenabilă astfel:

H1a. TMS influențează pozitiv dezvoltarea capitalului intelectual.

H1b. TMS influențează pozitiv satisfacția angajaților.

H1c. TMS influențează pozitiv performanța echipelor de lucru.

H1d. TMS influențează pozitiv retenția angajaților.

H1e. TMS influențează pozitiv poziția pe piață a companiei.

H2. Meta-cunoștințele angajaților (ImetaK) influențează pozitiv TMS. Dezvoltarea meta-cunoștințelor pe care le au angajații despre mediul lor de lucru și colegi influențează pozitiv nivelul de dezvoltare al

sistemului de memorie tranzactivă la nivelul organizației

H3a. Valorile culturii organizaționale VAL influențează TMS.

H3b. Valorile culturii organizaționale VAL influențează ImetaK.

## **Structura tezei**

Teza a fost structurată în patru capitole. Primul capitol abordează conceptul de sistem de memorie tranzactivă TMS și realizează o analiză bibliometrică a literaturii pentru a clarifica direcția de investigare. Analiza bibliometrică a apelat la o evaluare statistică a documentelor pe tema de interes indexate în Web of Science având în abstract expresia „transactive memory” și cuvintele „knowledge” și „performance”, indicându-se 1975 - 2023 ca perioadă, limba engleză, și articole pentru tipul de document. S-a realizat o analiză amănunțită cu ajutorul programului bibliometric VOSviewer (van Eck & Waltman, 2023) ce a permis inventarierea și vizualizarea similarităților, a co-ocurenței cuvintelor cheie, a citărilor și co-citării surselor cu evidențierea cuplării bibliografice, cu semnalarea autorilor proeminenți și a țărilor de proveniență a acestora. Rezultatul analizei bibliometrice a relevat un interes crescând privind cercetarea sistemelor de memorie tranzactivă (TMS), în special din 2010 încoace. Analiza a evidențiat concepte cheie legate de TMS precum performanța echipei, performanța organizațională și managementul cunoștințelor, cu accent pe importanța crescândă a gestionării resurselor intangibile precum cunoștințele.

Al doilea capitol face o trecere în revistă a literaturii în scopul prezentării dimensiunilor investigate (TMS, cunoștințe, meta-cunoștințe, capital intelectual, TMS, cultura organizațională) și fundamentării ipotezelor de cercetare. Literatura indică faptul că organizațiile de succes se bazează pe capitalul intelectual pentru a obține un avantaj competitiv sustenabil (Brătianu et al., 2020), folosind ca resursă principală exploatarea activelor de cunoștințe generate de echipe de lucrători cunoștință ai căror membri își folosesc expertiza și experiența pentru a rezolva problemele și a crea valoare adăugată prin inovație și produse noi (Lewis, 2003), sistemul de memorie tranzactivă (TMS) fiind deosebit de relevant pentru înțelegerea proceselor de capitalizare a cunoștințelor în echipe, așa cum este descris în literatură (Wegner, 1987; Hollingshead, 2001). TMS permite organizațiilor și echipelor lor să atingă niveluri ridicate de performanță (Peltokorpi & Hood, 2019). Literatura de specialitate subliniază faptul că specializarea, credibilitatea și coordonarea dintre membrii echipei sunt aspecte foarte importante ale TMS (Lewis, 2003; Schein, 2010; Levi & Askay, 2020), influențând livrarea sarcinilor și a proiectelor, eficiența, creativitatea, inovația și performanța (Anderson 2014; Cao & Ali 2018; Lee et al., 2014; Levi & Askay 2020; Lewis 2004; Mell et al., 2014; Peltokorpi & Hood, 2019; Zhang et al., 2007; Zheng 2012). Deoarece nu am găsit studii care să exploreze analiza culturii și valorilor organizaționale prin prisma

legăturilor corelative cu performanța organizației prin dezvoltarea sistemelor de memorie tranzactivă, am considerat această lipsă drept potențial gap pe care l-am putea adresa în cadrul cercetării.

Al treilea capitol prezintă metodologia utilizată, cu descrierea designului de cercetare, al instrumentarului utilizat și al tuturor detaliilor referitoare la studiul calitativ și studiul cantitativ realizate. La nivel metodologic studiul apelează la o metodologie mixtă pentru atingerea obiectivelor, combinând cercetarea exploratorie de tip calitativ (bazată pe interviuri semistructurate în profunzime colectate de la 18 participanți din populația țintă), cu cercetarea de tip cantitativ (bazată pe analiza de date colectate cu ajutorul chestionarului aplicat cu 103 reprezentanți KIBS care activează în România). Cercetarea cantitativă examinează relația dintre dezvoltarea TMS și valorile culturii organizaționale, respectiv alinierea acestora la practicile operaționale, și mai departe, impactul TMS asupra celor 5 indicatori de performanță avuți în vedere: capitalul intelectual al companiei (IC), poziția pe piață a companiei (Market\_position), performanța echipelor de lucru (Performance), satisfacția angajaților (Satisfaction) și intenția angajaților de a continua să lucreze pentru companie în următorii ani (E\_Turnover). Demersul calitativ este utilizat pentru explorarea aceluiași aspecte referitoare la TMS cu accent pe contextul utilizării intensive a telemuncii în KIBS, context ce a fost declanșat de nevoia adaptării formatelor de muncă în timpul pandemiei Covid-19. În partea calitativă, datele obținute în urma interviurilor semistructurate sunt analizate din punct de vedere al conținutului, îmbunătățind descrierea și specificarea fenomenelor investigate. În partea cantitativă, datele culese cu ajutorul chestionarului cu întrebări închise sunt analizate statistic, sporind generalizabilitatea și validitatea studiului. Cercetarea cantitativă utilizează date primare culese pe bază de chestionar, analiză SPSS și modelare de tip PLS-SEM pentru a agrega ipotezele de cercetare în modelele de cercetare M1 și M2 și pentru a testa apoi aceste modele.

Al patrulea capitol prezintă rezultatele cercetării calitative și rezultatele cercetării cantitative, precum și analiza realizată prin modelare cu ecuații structurale.

În final sunt prezentate concluziile, contribuțiile pe parte teoretică și aplicativă, precum și limitările cercetării și direcțiile viitoare de investigare.

### **Rezultatele cercetării, concluzii și contribuții**

Rezultatele cercetării calitative au indicat că alfabetizarea digitală și experiența cu telemunca dobândite de angajații KIBS înainte de pandemie au contribuit substanțial la menținerea nivelului de performanță în timpul crizei COVID-19. Tranziția de la birou la telemuncă s-a făcut fără dificultăți tehnice, iar schimbările percepute au fost asociate în principal cu spațiul de lucru și cu ajustările proceselor de lucru. Cu toate acestea, factorul care a făcut diferența între capacitatea echipelor de a

menține nivelul de performanță în 12 din 18 cazuri investigate în acest studiu (comparativ cu scăderea performanței în celelalte 6 cazuri) a fost legat în principal de funcționalitatea (versus disfuncționalitatea) TMS reflectată în gradul de specializare, credibilitate și coordonare din cadrul echipei. Echipele cu experiență și bine consolidate au fost cele care au reușit să mențină nivelul de performanță. Cei care au indicat o scădere a performanței muncii în echipă (6 din totalul de 18 participanți) au fost cei care au raportat disfuncționalitatea TMS la nivelul echipei, reflectată de problemele cu privire la specializarea, credibilitatea și mai ales coordonarea membrilor.

Rezultatele indică faptul că angajații KIBS percep diverse dificultăți asociate cu telemunca atunci când aceasta este singura opțiune disponibilă (așa cum s-a întâmplat în timpul pandemiei COVID-19) ceea ce îi face să prefere o soluție hibridă. Analiza declarațiilor intervievaților a indicat că majoritatea problemelor se concentrează în jurul utilizării excesive a comunicării mediate de tehnologie, lipsa contactului față în față și a lucrului împreună cu colegii la sediul firmei afectând colaborarea, spiritul de echipă și cultura organizațională. Prin urmare, cultura organizațională a fost o problemă critică asociată cu munca la distanță și cu deficiențele de colaborare și comunicare aferente. În mod similar, studiul lui Sull și Sull (2020) a indicat importanța onestității și transparenței liderilor în lunile pandemiei. Când angajații gândesc, vorbesc și acționează prin intermediul ecranelor, o comunicare eficientă, care integrează transparența, este esențială pentru menținerea încrederii, a implicării și a colaborării (Nadkarni et al., 2021).

Întrucât telemunca s-a păstrat în practica KIBS devenind normalitate (așa cum reiese din etapa de follow-up derulată cu intervievații în perioada mai – iunie 2023), perpetuarea provocărilor indicate în cadrul interviurilor privind utilizarea intensivă a telemuncii este de așteptat să persiste și să afecteze valorile organizaționale și nivelul de dezvoltare al TMS prin perturbări la nivel de comunicare, colaborare și coordonare cu colegii, integrarea expertizei deținute de diferiții membri ai echipei, afectând mai departe eficacitatea echipei în livrarea proiectelor și performanța.

Astfel, putem concluziona că rezultatele cercetării calitative au sugerat oportunitatea investigării prin demers cantitativ a relațiilor dintre TMS și indicatorii de performanță, precum și legătura dintre TMS și valorile organizaționale, în special pentru cultura de colaborare.

Rezultatele cercetării cantitative au confirmat ipotezele H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H2, H3a și H3b utilizând modelarea de tip PLS-SEM.

Analizarea relației dintre TMS și cultura organizațională a vizat valorile culturii organizaționale manifestate în practica de zi cu zi a organizațiilor de tip KIBS care operează în România, și am avut în

vedere în primul rând valoarea colaborare, deoarece rezultatele cercetării noastre calitative au indicat legătura dintre cultivarea colaborării ca valoare organizațională și dezvoltarea TMS.

Rezultatele au arătat că o cultură organizațională axată pe colaborare influențează pozitiv comunicarea și partajarea (formală și informală) a cunoștințelor în cadrul organizației, ceea ce influențează pozitiv ImetaK (nivelul de dezvoltare al meta-cunoștințelor pe care le au angajații despre mediul lor de lucru și colegi), precum și nivelul de dezvoltare al sistemului de memorie tranzactivă la nivelul echipelor și organizației (TMS). Rezultatele explică faptul că o cultură a colaborării în cadrul organizației îmbunătățește dezvoltarea sistemului de memorie tranzactivă TMS atât în mod direct (efectul direct al VAL asupra TMS) cât și în mod indirect prin intermediul îmbunătățirii meta-cunoștințelor angajaților. Rezultatele cercetării cantitative au indicat influențe pozitive semnificative statistic exercitate de TMS asupra tuturor dimensiunilor analizate. De asemenea, rezultatele indică o multitudine de efecte indirecte benefice pe care valoarea organizațională colaborare VAL le are asupra tuturor variabilelor din model, remarcând mărimea efectului indirect al acesteia asupra capitalului intelectual și performanței echipelor.

Pentru analiza datelor s-a folosit programul statistic SmartPLS, prin care s-a aplicat conform normelor metodologice (Hair et al., 2019) modelarea cu ecuații structurale cu folosirea metodei celor mai mici patrate (PLS-SEM) pentru a testa adecvarea modelului de măsurare și apoi pentru a evalua relațiile dintre constructele avute în vedere. În prima fază a fost evaluat modelul de măsurare, iar în faza a doua modelul structural. Calitatea modelului de măsurare fost testată conform metodei PLS-SEM (Chin, 1998; 2010; Hair et al., 2019; Henseler & Sarstedt, 2013; Hu & Bentler, 1998) prin examinarea validității convergente, a validității discriminante și a consistenței interne.

Analiza modelului structural a indicat faptul că TMS are un efect pozitiv semnificativ asupra fiecăruia dintre cei a 5 indicatori de performanță avuți în vedere prin intermediul constructelor incluse în model. Rezultatele arată că dezvoltarea TMS are efect semnificativ asupra performanței organizaționale, influențând pozitiv creșterea capitalului intelectual (H1a); îmbunătățirea satisfacției angajaților (H1b); performanța echipelor (H1c); retenția angajaților (H1d); poziția pe piață a companiei (H1e). Astfel, rezultatul analizei modelului structural oferă o perspectivă integrată asupra modului în care TMS contribuie la performanța sustenabilă a organizației, evidențiind importanța gestionării eficiente a memoriei colective în mediul organizațional.

În concluzie, cercetarea cantitativă a relevat impactul pozitiv al valorii organizaționale colaborare, cultivarea acesteia facilitând dezvoltarea meta-cunoștințelor angajaților și TMS, precum și impactul dezvoltării TMS asupra performanței organizaționale pe toate palierele.

Analiza statistică oferă suport ipotezelor H2, H3a și H3b, oferind rezultate în acord cu indicațiile literaturii (Abdulabaass & Jasim, 2017) care arată că dezvoltarea meta-cunoștințelor înseamnă o mai bună conștientizare și înțelegere a abilităților și capacităților cognitive proprii și pe cele ale coechipierilor, fiind crucială pentru învățarea eficientă, rezolvarea problemelor și luarea deciziilor în medii organizaționale complexe (Avedisian & Bennet, 2010). Când valorile organizaționale promovează colaborarea, angajații sunt mai predispuși să se implice în activități de partajare a cunoștințelor, învățare împreună cu colegii și rezolvare colectivă a problemelor, favorizând o înțelegere mai profundă a expertizei și capacităților disponibile în cadrul colectivului lor (Brauner & Becker, 2006). Acest mediu colaborativ facilitează dezvoltarea meta-cunoștințelor, deoarece indivizii dobândesc perspective asupra punctelor lor forte și slabe în raport cu alții, permițându-le să își valorifice mai bine cunoștințele și să solicite asistență atunci când este necesar (Wang & Noe, 2009). Sistemele de memorie tranzactivă, care se referă la sistemul cognitiv colectiv format din cunoștințele deținute de indivizi și conștientizarea despre cine știe ce în cadrul grupului, sunt esențiale pentru utilizarea eficientă a cunoștințelor și coordonarea în organizații. Valorile organizaționale orientate spre colaborare încurajează dezvoltarea relațiilor interpersonale solide, încrederii și canalelor de comunicare, care sunt cruciale pentru formarea și menținerea sistemelor de memorie tranzactivă. Angajații sunt mai predispuși să își partajeze deschis cunoștințele, expertiza și experiențele atunci când se simt apreciați, respectați și susținuți de colegii lor și de organizația în ansamblu. Această partajare colaborativă a cunoștințelor conduce la o înțelegere mai bine distribuită și interconectată a bazei de cunoștințe a organizației, permițând indivizilor să acceseze rapid informațiile și expertiza de care au nevoie pentru a-și îndeplini eficient sarcinile. În plus, valorile colaborative promovează o cultură a învățării și îmbunătățirii continue, în care angajații sunt încurajați să caute feedback, să experimenteze idei noi și să învețe atât din situațiile de succes, cât și din cele soldate cu eșec (Syifa & Ahman, 2022). Așadar, indicațiile literaturii oferă suport rezultatelor cercetării noastre care indică faptul că o cultură a colaborării, caracterizată prin comunicare deschisă și respect, facilitează dezvoltarea TMS.

În ceea ce privește impactul sistemului de memorie tranzactivă (TMS) asupra performanței organizaționale, ipotezele (H1a, H1b, H1c, H1d, H1e) sunt confirmate de rezultatele analizei PLS-SEM. Rezultatele cercetării cantitative arată că dezvoltarea TMS are efecte pozitive asupra unor indicatori-cheie de performanță organizațională, cum ar fi: creșterea capitalului intelectual (H1a); îmbunătățirea satisfacției angajaților (H1b); performanța echipelor (H1c); retenția angajaților (H1d); poziția pe piață a companiei (H1e). Rezultatele obținute oferă o perspectivă integrată asupra modului în care TMS contribuie la performanța sustenabilă a organizației, fiind în acord cu studiile anterioare care au evidențiat

îmbunătățirea capitalului intelectual (Heavey & Șimșek, 2015). Amintim astfel că literatura de managementul cunoștințelor postulează faptul că diferențele de performanță dintre firme se datorează în principal activelor lor unice și mecanismelor pentru gestionarea cunoștințelor (Kianto et al., 2014), sistemele de memorie tranzactivă fiind parte a acestor mecanisme, reprezentând un sistem cognitiv sofisticat și distribuit ce facilitează codificarea, stocarea, recuperarea și comunicarea cunoștințelor în cadrul unui grup (Ardichvili et al., 2003), TMS depășind astfel cunoștințele deținute individual, și creând acea înțelegere comună asupra a cine știe ce în cadrul grupului (Brauner & Becker, 2006). Așa cum arată literatura (Ishak et al., 2010; Mohammed et al., 2019), această conștientizare comună permite membrilor să acceseze și să utilizeze expertiza în mod eficient, un TMS bine dezvoltat conducând la coordonare îmbunătățită, redundanță redusă și rezolvare mai eficientă a problemelor.

În concordanță cu rezultatele cercetării cantitative, literatura arată că dezvoltarea TMS facilitează managementul strategic prin furnizarea unei abordări structurate pentru stabilirea obiectivelor, alocarea resurselor și monitorizarea performanței; canalele de comunicare îmbunătățite asigură că toate părțile interesate sunt aliniate cu obiectivele organizaționale, ceea ce conduce la o mai bună luare a deciziilor și rezolvare a problemelor, și în consecință determină îmbunătățiri ale performanței organizaționale (Chuang & Lin, 2010).

În concluzie, prezenta teză doctorală oferă o perspectivă teoretică coroborată cu investigarea empirică a premiselor și impactului dezvoltării sistemelor de memorie tranzactivă (TMS) în companiile din domeniile care utilizează intensiv cunoștințele (KIBS), și care desfășoară activitate în România.

Teza își aduce contribuția la înțelegerea modului în care dezvoltarea sistemului de memorie tranzactivă (TMS) influențează performanța organizațională, precum și relațiile complexe dintre cultura organizațională, meta-cunoștințele angajaților și TMS. Astfel, lucrarea umple un gol, oferind literaturii de profil un model de cercetare integrat care să abordeze pe de o parte relațiile dintre TMS, meta-cunoștințele angajaților și cultivarea anumitor valori organizaționale precum colaborarea, iar pe altă parte să măsoare relațiile dintre TMS, capitalul intelectual, poziția pe piață a companiei, performanța echipelor, satisfacția angajaților și retenția acestora. În acest sens, întrebările și ipotezele de cercetare au vizat tocmai conturarea unui astfel de model integrat printr-o abordare de proiectare în doi pași care să ducă din aproape în aproape procesul de identificare și testare a relațiilor dintre conceptele menționate.

Principalele aspecte care evidențiază contribuțiile teoretice ale tezei doctorale sunt strâns legate de ipotezele testate și confirmate prin cercetarea cantitativă.

Un prim aspect este legat de clarificarea impactului sistemului de memorie tranzactivă (TMS)

asupra performanței organizaționale. Cercetarea arată că dezvoltarea TMS nu este doar un concept teoretic, ci are efecte concrete și pozitive asupra unor indicatori-cheie de performanță organizațională, cum ar fi: creșterea capitalului intelectual (H1a); îmbunătățirea satisfacției angajaților (H1b); performanța echipelor (H1c); retenția angajaților (H1d); poziția pe piață a companiei (H1e). Astfel, studiul oferă o perspectivă integrată asupra modului în care TMS contribuie la performanța sustenabilă a organizației, evidențiind importanța gestionării eficiente a memoriei colective în mediul organizațional.

Un al doilea aspect privește evidențierea rolului meta-cunoștințelor angajaților în dezvoltarea TMS. Prin ipoteza H2, cercetarea aduce în prim-plan importanța meta-cunoștințelor (ImetaK) ca factor predictor al nivelului de dezvoltare al TMS, subliniind faptul că angajații care au o înțelegere profundă și reflexivă asupra mediului lor de lucru și a colegilor pot stimula dezvoltarea sistemului de memorie tranzactivă, ceea ce amplifică capacitatea organizației de a gestiona și utiliza eficient cunoștințele.

Al treilea aspect se referă la integrarea culturii organizaționale, reliefând încrângăturile între cultura colaborării, meta-cunoștințe, sistem de memorie tranzactivă și performanță care oferă o perspectivă holistică asupra modului în care organizațiile pot stimula inovarea și adaptabilitatea prin valorificarea capitalului uman. Astfel, testarea ipotezelor H3a și H3b aduce o contribuție importantă prin evidențierea modului în care valorile culturii organizaționale (în speță colaborarea), influențează atât TMS, cât și meta-cunoștințele angajaților. Studiul arată că valorile organizaționale precum colaborarea creează un climat de încredere și comunicare deschisă, facilitând partajarea formală și informală a cunoștințelor și, implicit, dezvoltarea meta-cunoștințelor și a TMS.

Al patrulea aspect vizează contribuția metodologică prin propunerea unui instrumentar atașat unui model integrat care leagă valori ale culturii organizaționale de indicatorii de performanță analizați prin mediatorii Imetak (meta-cunoștințele angajaților) și TMS (sistemul de memorie tranzactivă) oferind astfel un model empiric pentru studii viitoare.

Implicațiile practice ale înțelegerii și aplicării sistemelor de memorie tranzactivă sunt considerabile în mediile organizaționale. Așa cum indică și literatura (Fisher et al., 2015; Lewis, 2018; Olabisi & Peltokorpi, 2014), organizațiile pot folosi această înțelegere pentru a crea echipe și grupuri de lucru care să optimizeze utilizarea cunoștințelor.

Oferind perspective valoroase în ceea ce privește gestionarea cunoștințelor și rezolvarea colaborativă a problemelor în cadrul echipei, TMS accentuează schimbul de informații și resurse între membrii echipei îmbunătățind performanța echipei prin optimizarea mecanismelor prin care membrii accesează, modifică și „confirmă” cunoștințele partajate (Day et al., 2004; Heavey & Şimşek, 2015;

Layek & Koodamara, 2024). Comunicarea servește ca mecanism prin care membrii echipei își împărtășesc cunoștințele individuale, construiesc o înțelegere comună a problemei și își coordonează acțiunile (Perry et al., 2021).

Echipele care dezvoltă TMS sunt mai predispuse să stabilească obiective și așteptări clare, să monitorizeze progresul individual și să ofere feedback la timp, promovând astfel respectarea standardelor și, potențial, îmbunătățirea eficienței generale (Aarons, 2006; Dong, 2023).

Limitări și direcții viitoare - Limitările cercetării vin la pachet cu principalul său merit, și anume avansarea unui model integrat care leagă valori ale culturii organizaționale de indicatorii de performanță analizați prin mediatorii Imetak (meta-cunoștințele angajaților) și TMS (sistemul de memorie tranzactivă). Astfel, studiul nostru a făcut o analiză amănunțită numai pentru valoarea organizațională colaborare, făcând evidență direcția viitoare de a realiza analize similare și pentru alte valori.

Limitări adiționale pot fi legate de abordarea conceptuală și metodologică aleasă, cu precădere design-ul transversal al cercetării. Astfel, cercetările viitoare ar putea să testeze relațiile analizate în cadrul acestui studiu investigând alte sectoare sau regiuni geografice, precum și prin utilizarea unor studii longitudinale care să surprindă evoluția în timp.