

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ȘI INOVĂRII

Elemente fundamentale

MARIUS-DAN DALOTĂ

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ȘI INOVĂRII

Elemente fundamentale

Ediția a III-a, revizuită și adăugită



EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2012

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

DALOTĂ, MARIUS-DAN

**Managementul schimbării și inovării : elemente
fundamentale** / Marius Dan Dalota. - București : Editura
Universitară, 2012

Bibliogr.

ISBN 978-606-591-556-5

65.012.4

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/

© 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
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021-315.32.47 / 319.67.27 / 0744 EDITOR / 07217 CARTE
comenzi@editurauniversitara.ro
O.P. 15, C.P. 35, București
www.editurauniversitara.ro

CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE	9
Capitolul 1. CONCEPTELE DE SCHIMBARE ȘI INOVARE ORGANIZAȚIONALĂ	11
1.1 Conceptul de schimbare organizațională	11
1.2. Tipologiile schimbării organizaționale	13
1.3. Adaptivii și inovatorii în organizații	16
1.3.1. Fundamente ale teoriei adaptării organizațiilor la inovare .	16
1.3.2. Adaptivii și inovatorii în organizații	18
1.4. Conceptul european privind inovarea	19
1.4.1. Concluzii ale Parlamentului European privind orientarea inovării la nivel european	19
1.4.2. Politici ale Parlamentului European privind inovarea europeană	21
1.5. Teorii ale schimbării organizaționale și ale procesului inovațional	30
Capitolul 2. SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ PLANIFICATĂ	36
2.1. Nevoia de schimbare	36
2.2. Modelul procesului de schimbare	37
2.3. Sursele și manifestarea rezistenței individului la schimbare	39
2.4. Rezistența la schimbare ca aliat	42
2.5. Dezvoltarea procesului strategic de schimbare la nivelul managementului de vârf în organizații	44
2.6. Liderii ca agenți ai schimbării	45
Capitolul 3. SCHIMBAREA – MOTORUL DEZVOLTĂRII ORGANIZAȚIONALE	49
3.1. Etapele procesului de schimbare	49
3.1.1. Etapele procesului de schimbare prin modelul Lewin	50
3.1.2. Etapele procesului de dezvoltare prin modelul Greiner	50
3.2. Comunicarea și resursele umane în schimbare	53
3.2.1. Comunicarea dintre management și consultanții externi în procesul de schimbare	54
3.2.2. Comunicarea cu angajații în procesul de schimbare organizațională	56
3.2.3. Comunicarea prin autoritate, putere și influență	59
3.2.4. Delegarea de autoritate în comunicarea organizațională ..	61
3.3. Schimbarea structurii organizatorice	64
3.3.1. Semnalele de schimbare a structurii organizatorice	64
3.3.2. Schimbarea prin descentralizarea structurii organizatorice	67

3.4. Transformarea organizațională prin reengineering	68
3.4.1. Conceptul de reengineering	68
3.4.2. Reengineering-ul organizațional și de proces	71
3.4.3. Caracteristici ale implementării cu succes a reengineering-ului în organizații	74
Capitolul 4. SCHIMBAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	78
4.1. Conceptul de cultură organizațională	78
4.2. Componentele culturii organizaționale	79
4.3. Clasificarea culturilor organizaționale	81
4.4. Influența culturii asupra performanțelor organizației	83
4.5. Familiarizarea managerilor cu nevoia abordării culturii organizaționale	85
4.6. Schimbarea culturii organizaționale - succes și eșec	87
4.7. Procesul schimbării culturii în cadrul organizațiilor	94
4.7.1. Semnale ale necesității schimbării culturii organizaționale	94
4.7.2. Schimbarea culturii organizaționale prin modificarea performanței	95
4.7.3. Etapele schimbării culturii organizaționale	97
Capitolul 5. CREATIVITATEA ȘI INOVAREA ÎN PROCESUL SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE	99
5.1. Probleme ale creativității organizaționale	99
5.2. Procesul gândirii creative	101
5.3. Creativitatea individuală	103
5.4. Etapele procesului creativ în organizații	104
5.5. Profilele creativității organizaționale	106
5.6. Tehnici de stimulare a creativității în organizații	109
5.6.1. Brainstormingul	109
5.6.2. Sinectica	111
5.6.3. Analogia	113
5.6.4. Carnetul colectiv	115
5.6.5. Tehnica notării ideilor din timpul somnului	115
5.6.6. Tehnica Phillips6-6	116
Capitolul 6. INOVAREA CA PROCES MANAGERIAL	117
6.1. Inovarea – cheia succesului organizațional	117
6.1.1. Modelul simplificat al procesului inovațional	117
6.1.2. Pilonii inovației organizaționale	119
6.1.3. Abordarea sistemică a procesului inovațional	120
6.2. Influențele managementului bazat pe cunoștințe asupra performanțelor inovaționale	123
6.2.1. Fundamente ale managementului bazat pe cunoștințe	123
6.2.2. Cunoștințele ca activ organizațional	124

6.2.3. Delimitarea dintre managementul bazat pe cunoștințe și managementul prin inovare	127
6.2.4. Influența managementului bazat pe cunoștințe asupra competitivității și inovării	130
6.3. Dezvoltarea strategiei inovaționale	133
6.3.1. Modelele strategice inovaționale “rațional” și “incremental”	134
6.3.2. Strategia și planificarea pentru inovare organizațională	136
6.4. Influența mediului extern asupra inovării organizaționale	139
6.4.1. Sistemul național de inovare	139
6.4.2. Poziția proprie a firmei pe piață	144
6.5. Cadrul european pentru ajutoarele de stat pentru cercetare, dezvoltare și inovare	146
6.5.1. Politica ajutoarelor de stat în <i>cercetare - dezvoltare - inovare</i>	146
6.5.2. Testul comparativ și aplicarea acestuia ajutoarelor pentru cercetare, dezvoltare și inovare	148
6.5.3. Efectele negative ale ajutoarelor pentru <i>cercetare - dezvoltare - inovare</i>	150
6.5.4. Intensitatea de bază a ajutoarelor pentru <i>cercetare - dezvoltare - inovare</i>	151
6.5.5. Ajutoare pentru inovarea proceselor și inovarea organizațională în domeniul serviciilor	151
6.5.6. Efectele pozitive ale ajutorului pentru <i>cercetare - dezvoltare - inovare</i>	152
6.6. Activitatea de Cercetare-Dezvoltare în România după integrarea în UE	153
6.6.1. Cercetarea-Dezvoltarea în perioada crizei economice 2008-2009	153
6.6.2. Cercetarea-Dezvoltarea după 2009	156
Capitolul 7. INOVAREA ÎN CADRUL FIRMEI	158
7.1. Inovarea și managementul proprietății intelectuale în întreprinderi	
7.1.1. Elementele de bază ale proprietății intelectuale	158
7.1.2. Legătura dintre inovare și proprietatea intelectuală în firmele mici	160
7.2. Barierele utilizării informațiilor patentate în întreprinderi	163
7.3. Inovarea în context european	166
7.3.1. Politici guvernamentale pentru sectorul de Cercetare-Dezvoltare : <i>Planul Național de Cercetare, Dezvoltare și Inovare (CDI)</i>	166
7.3.2. Cadrul general românesc pentru Inovare-Cercetare-Dezvoltare	171
7.3.3. Rolul mediului de afaceri în Cercetare-Dezvoltare-Inovare	172

7.4. Inovarea în sectorul IMM	176
7.4.1. Evoluția patentelor la nivel european	176
7.4.2. Tipologia inovațiilor în întreprinderile românești	178
7.4.3. Bariere întâlnite de IMM-urile românești în activitatea de inovare	180
7.4.4. Sursele de informație pentru Întreprinderile inovatoare	183
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	186

Cuvânt înainte

Cartea *„Managementul schimbării și inovării - elemente fundamentale”* ediția a III-a își propune să asigure într-o prezentare sintetică, principalele elemente de bază ale teoriei managementului schimbării și inovării la nivelul organizațiilor.

Cartea se adresează în principal masteranzilor de la facultățile cu disciplinele de predare „Managementul schimbării și inovării”, „Managementul inovării”, „Managementul schimbării”, „Management Antreprenorial” etc. Cartea este utilă și managerilor din cadrul organismelor de cercetare-dezvoltare din întreprinderi, întreprinzătorilor particulari, precum și tuturor cititorilor cu preocupări în domeniul managementului inovațional sau al cercetării.

Conținutul cărții este prezentat pe parcursul a 7 capitole. Capitolul I tratează noțiunile de schimbare și inovare organizațională. Capitolele următoare conțin informații fundamentale privind noțiunile de schimbare și de inovare la nivelul firmelor. Am considerat necesară inserarea de cunoștințe privind schimbarea organizațională planificată, comunicarea și resursele umane în schimbarea organizațională, schimbarea culturii firmei, creativitatea și inovarea în procesul schimbării, inovarea ca proces managerial și probleme privind inovarea în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii. Cartea pregătește cititorul pentru înțelegerea noțiunilor privind managementul cercetării – dezvoltării la nivel organizațional.

Față de ediția anterioară, ediția a III-a conține informații revizuite, actualizate sau noi în paragrafele: 6.6. - *Activitatea de Cercetare-Dezvoltare în România după integrarea în UE*, 7.3. - *Inovarea în context european și 7.4. - Inovarea în sectorul IMM*.

Autorul mulțumește anticipat tuturor sugestiilor venite din partea cititorilor privind conținutul și structura cărții. Sugestiile și comentariile constructive vor fi considerate cu ocazia reeditării cărții.

București, septembrie 2012

Prof.univ.dr. MARIUS-DAN DALOTĂ

Capitolul 1

CONCEPTELE DE SCHIMBARE ȘI INOVARE ORGANIZAȚIONALĂ

1.1. Conceptul de schimbare organizațională

„Într-o lume în schimbare singura constantă este schimbarea”¹. Impactul schimbărilor în mediul extern al organizațiilor din zilele noastre își pune amprenta ferm asupra structurii industriale și implicit asupra firmelor. Schimbarea are impact asupra modului curent de derulare a afacerilor firmelor.

Se pun nenumărate întrebări de genul²:

- *Ce înseamnă schimbarea pentru angajați? Dar pentru manageri?*
- *Cum putem câștiga avantaje din procesul schimbării?*
- *Cum ne putem ajuta singuri și cum pot ceilalți să țină piept stresului continuu dat de schimbare?*
- *Cum putem să ne asigurăm că putem cunoaște și dirija schimbările în propriul beneficiu?*
- *Cum putem crea organizații mai eficiente?*
- *Este posibil să implementăm schimbarea și chiar să încurajăm oamenii să învețe să se dezvolte și să se împlinescă?*
- *Putem noi să facem toate acestea și să câștigăm în același timp și bani?*

Prin înțelegerea mai bună a nevoii de abordare a managementului și a mecanismelor sale practice putem urmări cu siguranță, fiecare dintre aceste obiective.

Adaptarea la schimbările survenite în mediul extern al firmei rămân unele dintre cele mai importante provocări cu care se confruntă în prezent managerii, atât în sectorul privat, cât și în cel public.

Pentru organizația care gândește strategic, schimbarea poate consta în chiar posibilitatea câștigării avantajului competitiv. Exemple în acest sens sunt deseori întâlnite atât la cele mai mari corporații - cum sunt cele din industria auto americană³ - cât și la firmele mici care au realizat schimbări rapide în tehnologie, atitudini sociale și au sesizat oportunitățile de a-și dezvolta propriile filiale în teritoriu.

1 CARNALL COLIN A.- *“Managing change in organisations”*, EDITURA PRENTICE HALL INTERNATIONAL, U.K.,1990,p.3

2 DALOTĂ MARIUS DAN; LILIANA DONATH - *“Managementul firmei prin planul de afaceri”*, EDITURA SEDONA, Timișoara, 1995, p.17

3 ERNST & YOUNG - *“AY/Fast Plan”*, License Agreement, USA,Texas, 1992, p.7

Compania Hewlett Packard (concurrent redutabil pentru IBM) consideră că doar anticipând nevoile viitorului și asigurându-se că se poate oferi pieței produsul cerut la momentul respectiv poate avea șanse de supraviețuire. Bill Helwlett la vârsta de 78 de ani considera secretul firmei sale prin următoarele⁴:

- *“Mai presus de orice, consideră schimbarea inevitabilă, nu încerca să i te opui”.*
- *“Fii întotdeauna gata să faci o întoarcere de 180 de grade atunci când descoperi o direcție nouă și promițătoare”.*

Schimbările microeconomice (impactul lor asupra firmelor), așa cum s-a menționat, se datorează modificărilor din mediul extern (macro-economic). În studiile întreprinse pe o perioadă de peste un deceniu, John Naisbitt⁵ a evidențiat următoarele schimbări globale importante în societate:

- *trecerea de la societatea **industrială**, la cea **informațională**;*
- *trecerea de la **economia națională**, la o **conomie mondială mai interdependentă (globalizarea)**;*
- *trecerea de la **previziunile manageriale pe termen scurt**, la **previziunile pe termen lung**;*
- *trecerea de la **tehnologia de vârf complexă**, la **utilizarea personalizată a tehnologiei** (un exemplu concludent este evoluția calculatoarelor personale sau a telefoniei mobile) etc.*

Din punct de vedere pragmatic, amploarea transformărilor cu care ne confruntăm la acest început de mileniu este evidentă chiar la o analiză rapidă a evenimentelor recente din sfera politică, socială, tehnologică, a mediului, a piețelor etc. Modificări importante la scară globală pot fi amintite:

- *Transformările pe harta politică a Europei odată cu căderea blocului comunist și integrarea fostelor țări în N.A.T.O. și în Comunitatea Europeană sunt evidente.*
- *Transformările sociale sunt surprinzătoare: în țările dezvoltate din Europa și din America de Nord, familia medie s-a redus la 2,47 de persoane; procentul persoanelor care trăiesc singure este în creștere (peste 30%); doar circa 25% din familii constau dintr-un cuplu căsătorit și cu copii; doar 15% dintre copii merg la biserică – față de peste 50% cu 50 de ani în urmă; peste 80% din noile locuri de muncă în Anglia și 60% în SUA sunt ocupate de femei.*
- *Accelerarea transformărilor tehnologice ale produselor: ciclurile tehnologice ale produselor scad continuu, ritmul cel mai mare*

⁴ CLARKE LIZ - *“Managementul schimbării”*, EDITURA TEORA, București, 2002, p.14

⁵ NAISBITT J.- *“Megatrends”*, New York, Editura WAMER, 1982

marcându-l Japonia (durata medie de viață a unui automobil în Japonia este de circa 3 ani în timp ce în Europa este de 8 ani).

- *Transformările ecologiste*: schimbarea atitudinii consumatorilor față de protecția mediului este din ce în ce mai accelerată; circa 50% dintre consumatorii francezi și 80% dintre cei germani aleg la cumpărături produsele ecologice, ceea ce face ca firmele să fie nevoite să facă față acestei schimbări.
- *Globalizarea piețelor*: piețele interne nu mai înseamnă concurență internă. Firmele globale și multinaționale își fac simțită din ce în ce mai mult prezența în economiile naționale ale statelor lumii.

Așa cum s-a afirmat, schimbarea este însăși esența dezvoltării unei afaceri, fiind inevitabilă.

“Schimbarea organizațională constă într-o modificare sau transformare a unor obiecte, fenomene sau procese din cadrul unei organizații”⁶.

Multe firme însă încă se încapățânează să acționeze pentru schimbare întrucât presupun în mod copilăresc că lucrurile vor rămâne neschimbate. Din păcate, ceea ce a fost adecvat în trecut (o afacere înfloritoare) nu va mai avea rezultate în viitor – lecție extrem de greu de asimilat de către firmele de succes care cred în propria lor mitologie.

1.2. Tipologiile schimbării organizaționale

Modul în care definim în general schimbarea depinde de ceea ce considerăm că ar trebui să fie schimbarea, cum aceasta corespunde modelului organizațional utilizat și fundamentelor teoretice din care derivă modelul.

Modelele schimbării organizaționale pot fi⁷:

1. *Modelul incremental*
2. *Echilibrul punctual*
3. *Transformarea continuă*

1. Modelul incremental

Probabil că cea mai simplă idee de schimbare este conținută de modelul incremental. În acest caz, modificarea este o schimbare în proces asociată cu implementarea schimbărilor în productivitate. În mod concret, este vorba de:

⁶ BURDUȘ E., GHE. CĂPRĂRESCU, ș.a. - *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2003, p.270

⁷ RANDALL JULIAN – *Managing Change, Changing Managers*, EDITURA ROUTLEDGE, New York, 2004, p.29

- *modul în care procesele de muncă au fost organizate înaintea schimbării,*
- *planificarea implementării noilor metode și tehnici de producție,*
- *o perioadă de tranziție pe perioada căreia sunt instalate noi utilaje și sunt setate noi proceduri de lucru,*
- *iar în final activitatea de instruire a resurselor umane și de aplicare a noilor proceduri de muncă care înlocuiesc vechile practici și produc schimbarea anticipată.*

Dezvoltând un plan de acțiune pentru astfel de schimbări se fundamentează direcții ale schimbărilor planificate prin etape:

1. *Dezvoltarea strategiei*
2. *Confirmarea sprijinului acesteia la nivelul managementului de vârf*
3. *Utilizarea ca suport a managementului de proiect prin:*
 - *identificarea activităților necesare;*
 - *stabilirea responsabilităților pe persoane;*
 - *stabilirea termenelor limită de realizare;*
 - *trecerea la realizarea muncilor stabilite;*
 - *monitorizarea atentă a desfășurării activităților;*
 - *finalizarea proiectului.*
4. *Comunicarea rezultatelor*

Modelele planificate creează premiza controlului bazat pe etape predictive și ascund posibila complexitate în ceea ce privește identificarea activităților. În acest moment ne confruntăm cu *abordarea sistemică a schimbării*. Prin definiție, orice sistem este proiectat astfel încât este posibil să fie urmărite rezultatele și să se intervină asupra procesului desfășurat în interiorul său, într-o manieră predictibilă.

De exemplu, schimbarea unei roți la mașină, în caz de pană presupune realizarea de operații tip. Cei ce cunosc secvența în proces, pot rezolva orice problemă ivită și vor trebui să acționeze urmărind pașii proiectați din cadrul sistemului.

2. Echilibrul punctual

Un alt mod de schimbare se referă la echilibrul punctual. Se sugerează că ideea unei schimbări revoluționare sau fundamentale este o caracteristică a tipurilor de schimbare. Specialiștii consideră că există o similitudine între schimbarea evoluționistă în diferite științe ale naturii și modul similar de schimbare în cadrul organizațiilor.

Echilibrul sugerează o stare stabilă care este oarecum modificată întrucât punctual poate conduce la o nouă stare de echilibru diferită, odată cu intervenția asupra sa (de exemplu: pilotarea unui avion - intervenția pilotului asupra manșei de zbor strică starea de echilibru, conducând la o alta, cu alte caracteristici de zbor).

Acest tip de schimbare pleacă de la premisa că există o dinamică predictivă datorată forțelor care acționează asupra sistemului. Intervenția externă dacă este cunoscută poate genera reacții previzibile ale sistemului.

În exemplul cu pilotarea avionului, o persoană fără brevet, necunoscătoare a pilotajului aflată în situația de a pilota poate apela la turnul de control pentru a descoperi în ce măsură acțiunea sa va afecta zborul. În această situație, persoana respectivă are șansele teoretice de a conduce avionul la aterizare.

Argumentele abordării structurale conduc la o abordare sistemică a schimbării organizaționale. Elementele testabile, măsurabile și concrete vor conduce la o abordare predictivă a modului de control și de managerizare a schimbării organizaționale. În acest sens, dezvoltarea organizațională implică aplicarea de tehnici privind studiul comportamental în vederea creșterii eficacității organizaționale.

Dezvoltarea organizațională se fundamentează pe ideea că schimbarea organizațională implică munca personalului în echipă iar activitatea urmărește realizarea obiectivelor organizaționale. Dezvoltarea organizațională este un proces continuu de transformări ce implică în mod obișnuit parcurgerea unor pași sau etape. Etapele propuse în general sunt urmărite mai mult sau mai puțin exact întrucât schimbarea este imprevizibilă. Unele etape pot să nu poată fi parcurse în secvența stabilită sau unele pot să survină simultan, însă ele trebuie privite ca un model de referință și nu ca o reprezentare strictă ce trebuie urmată pentru programele care vizează dezvoltarea organizațională⁸.

3. Transformarea continuă

Modelul continuei transformări este cunoscut din abordările curente ale publicațiilor economice, tehnice sau de afaceri, care aduc în discuție subiectul schimbării continue ca o constantă actuală. Schimbarea continuă trebuie abordată prin prisma noilor competențe necesare resurselor umane la nivelul organizațional pentru a susține viziunea indivizilor și a organizațiilor care sprijină învățarea continuă la locul de muncă pentru a se adapta obiectivelor de transformare pe parcursul unui lung ciclu de producție. Unii autori⁹ privesc acest aspect ca "*un model improvizat pentru managementul schimbării*" întrucât modelul se bazează pe **două ipoteze** care-l diferențiază de alte modele ale schimbării:

- I. *schimbările asociate cu implementarea noilor tehnologii constituie un proces continuu și nu doar un eveniment cu durată limitată în*

⁸ HARVEY, D.F., BROWN, D.F. – "An experiential approach to organizational development", ediția a-4-a, EDITURA ENGLEWOOD CLIFFS, NJ: Prentice Hall, 1992

⁹ JACK PEIPERL – "Managing change: cases and concepts", EDITURA MCGRAW-HILL, 2003, p.15

timp, după care organizația ar trebui să se aștepte să se reîntoarcă la un echilibru punctual;

- II. *toate schimbările tehnologice și organizaționale realizate pe parcurs nu pot fi anticipate în timp.*

Modelul improvizat al managementului schimbării recunoaște trei tipuri diferite de schimbare organizațională:

- *schimbarea anticipată;*
- *schimbarea emergentă;*
- *schimbarea oportună.*

Cele trei tipuri de schimbare sunt clădite una pe baza celeilalte, în mod iterativ. Întrucât nu există o secvență predefinită în care apar cele trei tipuri de schimbare organizațională, desfășurarea noilor tehnologii deseori necesită o schimbare organizațională anticipată asociată cu instalarea de noi software sau hardware. În timp, utilizarea noilor tehnologii în mod uzual va implica o serie de schimbări oportune, emergente sau anticipate, secvență ce nu poate fi determinată în avans întrucât schimbările interacționează între ele și generează rezultate noi, evenimente și condiții ce rezultă din experimentări și din utilizarea efectivă a echipamentelor.

1.3. Adaptarea organizațiilor la inovare

1.3.1. Fundamente ale teoriei adaptării organizațiilor la inovare

Teoria privind adaptarea organizațiilor la inovare se referă în literatura de specialitate la *stilul cognitiv abordat, la înclinația spre cunoaștere*¹⁰. Teoria explorează și descrie diferențele individuale în domeniul rezolvării problemelor ierarhizând resursele umane după criteriile adaptării și a performanțelor în inovare.

Gândirea este mijlocul prin care oamenii rezolvă probleme și sunt creativi. Fiecare ființă își conduce destinele în lumea în schimbare prin gândire și dobândește acele lucruri de care are nevoie pentru supraviețuire. Speciile care există azi reprezintă doar 1% din cele care au existat vreodată. Noi oamenii suntem printre supraviețuitorii miliardelor de ani de când există viață pe Terra. Omenirea trebuie să managerizeze schimbarea și diversitatea sau va pieri. Într-un fel sau altul, înțeleasă sau nu de indivizi, rezolvarea problemelor este cheia spre existență.

Învățarea rezolvării problemelor, bine dezvoltată la speciile superioare, oferă cel mai ridicat potențial de răspuns și cea mai mare flexibilitate în rezolvarea problemelor. Avantajele rezolvării problemelor sunt pentru omenire realizări uriașe comparativ cu alte ființe, însă

¹⁰ KIRTON M. J. - "Adaption-Innovation: In the Context of Diversity and Change" EDITURA ROUTLEDGE, 2003

consumul de resurse pentru acest demers este semnificativ. Tot ceea ce facem, cu excepția structurilor genetice moștenite, trebuie să fie învățat prin experiență.

Teoria adaptării la inovare subliniază cel puțin patru direcții cheie:

1. *Când încercăm să rezolvăm probleme suntem limitați de modul în care suntem construiți fiecare dintre noi:* inteligența proprie; flexibilitatea; capacitatea de asimilare etc., fără însă a avea nativ instinctul de a ne ajuta reciproc, dar nici cel de a ne stânjeni unul pe altul;
2. *Toți oamenii sunt inteligenți sau creativi* – la diferite niveluri și stiluri - *și de aceea toți sunt capabili să rezolve probleme*, atâta timp cât există motivație și oportunitate.

Teoria adaptării la inovare se fundamentează pe premisa că toți oamenii rezolvă probleme și sunt creativi. Problema adaptării la inovare privește direct doar *modul în care oamenii rezolvă probleme*.

Atât capacitatea umană potențială (inteligența sau talentul) cât și abilitățile învățate (cum este competența managerială) sunt caracteristici complet independente. Astfel, inovatorii și cei ce se adaptează inovațiilor pot fiecare să fie găsiți la orice nivel de la cel mai înalt la cel mai scăzut dintre cele două amintite.

3. *Gândirea umană este individuală*. Creierile umane nu pot fi conectate într-o rețea precum calculatoarele.

Rezultă câteva probleme:

PROBLEMA A. - *Rațiunea pentru care se creează grupurile*, nevoia de ajutor mutual;

PROBLEMA B. - *Cum să ne conducem unul pe altul* – fără a avea instinctul înăscut de ajutor reciproc?

Rezultatul analizei conduce la concluzia că, echipele ce realizează insuccese în rezolvarea problemelor consumă mai multă energie pentru rezolvarea problemelor B decât A.

PROBLEMA C. - O altă problemă în adaptarea la inovare ține de *diversitatea problemelor ce pot fi investigate, combinată cu diversitatea resurselor la dispoziție*.

Cu cât este mai mare diversitatea resurselor la dispoziție, cu atât ar trebui să crească potențialul de rezolvare al problemelor. Însă, pentru unele echipe, managerizarea diversității individuale este o povară greu de dus, întrucât fiecare preferință individuală poate fi privită ca având dezavantaje și poate fi o potențială sursă de fricțiune în grup, cost suplimentar sau deviere de la problemă.

Fiecare individ este o diversitate unică (un complex de diversități individuale) astfel că, în grup (echipă) trebuie să facă față acestei probleme în două moduri:

- 1.- Cum să fie prezentată *diversitatea problemelor* unui individ ca fiind mai utilă decât *cheltuiala pentru materializarea ideilor?*,
- 2.- și în același timp, *individul respectiv să fie mai tolerant cu prezentările similare ale celorlalți?*

1.3.2. Adaptivii și inovatorii în organizații

Un element cheie al adaptării la inovare ține de modul în care oamenii preferă să managerizeze structurile cognitive. Termenul de structură cognitivă vizează orice tipar, reguli, teorii, moravuri, comportamente, obiceiuri, și chiar limbaj.

Cei care sunt mai adaptivi la inovare preferă structuri cognitive importante, multe dintre ele acceptate în consens; cei mai inovativi preferă rezolvarea problemelor cu mai puține structuri și o mai mică preocupare ca structura pe care o vor utiliza să fie acceptată unanim. Nu înseamnă că, adaptivii la inovare nu vor încerca să modifice structura acceptată atunci când aceasta atinge limita de acceptabilitate funcțională. Inovatorii sunt mai toleranți decât adaptivii la ambiguitate, în funcție de cât de critică este aceasta pentru ei.

Caracteristicile care diferențiază între ei inovatorii și adaptivii la inovare în cadrul organizațiilor sunt centralizate comparativ în tabelul 1.3.2.1.:

Tabelul 1.3.2.1.- Diferențele dintre adaptivi și inovatori

Adaptivii la inovare	Inovatorii
Comportamentul perceput – așa cum este privit de fiecare:	
Adaptivii sunt priviți de inovatori ca fiind: <ul style="list-style-type: none"> • <i>robuști;</i> • <i>nepericuloși;</i> • <i>conformiști;</i> • <i>predictibili;</i> • <i>inflexibili;</i> • <i>legați strâns de sistem;</i> • <i>intoleranți față de ambiguitate.</i> 	Inovatorii sunt priviți de către adaptivi ca fiind: <ul style="list-style-type: none"> • <i>fermecători;</i> • <i>captivanți;</i> • <i>neraționali;</i> • <i>lipsiți de pragmatism;</i> • <i>promotori ai riscului;</i> • <i>amenințători ai stabilității sistemului;</i> • <i>generatori de dezacorduri.</i>
În definierea problemei:	
Adaptivii tind să accepte problema așa cum este definită prin consens, acceptând în general constrângerile asumate. Atenția lor cea mai mare este acordată pentru:	Inovatorii tind în general să respingă, percepția acceptată a problemelor și să le redefească. Ei se simt mai puțin preocupați de eficiența imediată, căutând câștiguri pe termen lung.

Adaptivii la inovare	Inovatorii
<ul style="list-style-type: none"> • rezoluții timpurii la probleme; • distrugerii limitate. • creșterea rapidă a eficienței; 	
În generarea soluțiilor:	
Adaptivii preferă să genereze puține soluții noi, creative, relevante sau acceptabile urmărind a "face lucrurile mai bine". Ei au încredere în implementarea efectivă a soluțiilor, în ciuda mărimii și a complexității lor.	Inovatorii în general produc numeroase idei, unele dintre ele putând să nu fie percepute ca fiind relevante sau acceptabile pentru alții. Astfel de idei deseori conțin soluții care conduc la "realizarea în mod diferit" a lucrurilor.
În formularea unei politici de firmă:	
Adaptivii preferă mai multe soluții bine structurate. Ei sunt mai buni la incorporarea în politicile sau structurile existente a datelor noi, făcându-le mai eficiente.	Inovatorii preferă situații structurate mai puțin rigid. Ei utilizează noi date ca oportunități pentru a stabili noi structuri sau politici, acceptând un risc mai mare în abordarea curentă a problemelor.
În organizații:	
Adaptivii sunt esențiali în managerizarea sistemului curent, dar în cazul unei schimbări neașteptate dintr-o direcție neprevăzută înregistrează dificultăți de regurare în rolurile prevăzute.	Inovatorii sunt esențiali în momentele de schimbare radicală sau de criză, însă ar putea să aibă probleme la concentrarea proprie în direcția managerizării schimbării în cadrul structurilor organizatorice existente.

sursa: Kirton M. J., op.cit., p.55

1.4. Conceptul european privind inovarea

1.4.1. Concluzii ale Parlamentului European privind orientarea inovării la nivel european

Concluziile importante privind inovarea emanate din documentele Parlamentului European și ale Comisiei Europene vizează următoarele aspecte:

- *importanța existenței unei strategii de inovare și mai extinse în fața concurenței mondiale;*
- *diversitatea prin inovare este una din căile prin care UE poate răspunde provocărilor globalizării;*

- *rolul inovării este important în elaborarea modelelor sociale ale statelor membre ale UE;*
- *inovarea poate avea o contribuție la integrarea grupurilor sociale, precum persoanele cu handicap;*
- *bunurile, serviciile și procesele reprezintă un potențial de inovare subexploatat al UE;*
- *accentuarea importanței sprijinului instituțional în procesul de gestionare a cunoștințelor în materie de inovare și drepturi de autor;*
- *finanțarea politicii de inovare și importanța crescută acordată achizițiilor publice și parteneriatelor public-privat;*
- *educația constituie o condiție a inovării, inclusiv învățământul interdisciplinar ce cuprinde domenii care interferează cu domenii de cunoaștere tradițională, astfel că, inovarea ar trebui să fie parte integrantă din programele educaționale la toate nivelurile de predare;*
- *învățarea continuă poate contribui la dezvoltarea cunoștințelor în materie de inovare, iar promovarea societății informaționale contribuie la evitarea marginalizării pe piața muncii;*
- *stabilirea de standarde și norme de calitate europene în ceea ce privește prima fază de dezvoltare a unor produse și servicii de nouă generație poate fi o sursă de inovare;*
- *ar trebui accentuate transferul rezultatelor școlare și disponibilitatea rezultatelor din cercetare în special către IMM-uri, în special pentru inovațiile cu o dimensiune socială, întrucât concentrarea geografică a platformelor de inovare ar trebui abordată în așa fel încât să utilizeze abilitățile și diversitatea din diferite regiuni ale UE;*
- *vastele cunoștințe științifice specializate colectate în centrele de cercetare ale Uniunii Europene nu sunt suficient exploatate;*
- *mediul de lucru în domeniul de susținere a inovării nu este competitiv și îi lipsesc condițiile de transparență și corectitudine pentru toți actorii care desfășoară activități de inovare, inclusiv întreprinderile inovatoare mici și centrele tehnologice inovatoare;*
- *abordarea convențională a inovării care combină „încurajarea tehnologică” și „atracția cererii” nu este suficientă în sine și necesită promovarea simultană a condițiilor de piață favorabile pentru a crea un mediu de reglementare care determină inovarea;*
- *o piață internă care funcționează bine, susținută de noua directivă privind serviciile, creează un mediu favorabil pentru inovare, printr-o concurență sporită într-o zonă economică mai extinsă și mai stabilă, atrăgând investiții mai mari și încurajând mobilitatea lucrătorilor;*

- pe piața unică continuă să existe obstacole în calea mobilității bunurilor, a serviciilor și a forței de muncă, privând firmele europene de scara necesară pentru a valorifica investițiile în cercetare și inovare;
- obiectivul principal al inovării rezidă în consolidarea competitivității UE și într-o mai bună calitate a vieții cetățenilor săi;
- principiul excelenței, care este indicat în special pentru sprijinirea cercetărilor științifice prioritare de vârf, împiedică existența unei concurențe normale în domeniul de susținere a inovării și nu le permite micilor actori (companiile inovatoare, centrele inovatoare și tehnologice, centrele de cercetare) să acceseze programele de sprijin;
- inovarea permite și menținerea sectoarelor tradiționale;
- cel de-al șaptelea program-cadru ar trebui să favorizeze crearea unui spațiu european al cercetării consolidat și extins, axat pe misiuni concrete și precise.

1.4.2. Politici ale Parlamentului European privind inovarea europeană

Parlamentul European în calitatea sa de for suprem al statelor europene membre, luând în considerare rezoluțiile comisiilor și a experților săi, stabilește prin rezoluția intitulată „*Punerea în practică a cunoștințelor: o strategie de inovare extinsă pentru UE*” o serie de politici și direcții de acțiune în scopul accelerării inovării europene și îndeplinirii obiectivului central, stabilit la Lisabona în 2000, de a transforma UE în cea mai competitivă și dinamică economie, bazată pe cunoaștere.

În mod practic, Parlamentul European stabilește următoarele orientări privind inovarea europeană:

- Susține Comisia Europeană în lansarea unei inițiative de *încurajare a piețelor-pilot în scopul facilitării comercializării unor noi produse și servicii inovatoare în domeniile în care Uniunea Europeană poate deveni lider la nivel mondial*. Noua inițiativă privind piața pilot, care trebuie să se concentreze în special pe crearea și comercializarea de noi produse și servicii inovatoare, trebuie lansată mai ales în domeniile în care există o cerere potențială ridicată, garantând totodată că regiunile mai puțin dezvoltate nu sunt lăsate în urmă.
- Procesele inovatoare necesită o *organizare teritorială adecvată și crearea unor noi modele pentru relațiile dintre întreprinderi, centre de cercetare, universități* (de exemplu grupări, districte, platforme) și relevă efectul pozitiv pe care îl poate avea inovarea asupra proceselor organizaționale. Statele membre sunt invitate să utilizeze fondurile structurale pentru dezvoltarea unei infrastructuri noi și consolidarea infrastructurii tehnice existente pentru dezvoltarea inovării sub forma unor centre inovatoare, incubatoare tehnice și centre de cercetare-

dezvoltare în regiunile înzestrate cu suficient potențial de cunoaștere și inovare. O condiție prealabilă pentru formarea capacității inovatoare în UE este accesul liber sau cu costuri mici la o conexiune în bandă largă (*broadband*), care servește la facilitarea dezvoltării întreprinderilor bazate pe cunoaștere. Sunt salutate eforturile de promovare a transferului de cunoștințe dintre universități și alte organizații publice de cercetare și industrie.

- Statele europene membre sunt sprijinite să aibă în vedere și să pună în aplicare *stimulentele fiscale* care să încurajeze întreprinderile să investească mai mult în cercetare, dezvoltare și inovare, inclusiv, dacă este necesar, o analiză structurală a stimulentei și mecanismelor existente;
- Statele europene membre sunt invitate să concluzioneze pentru a *finaliza piața internă și pentru a urmări încheierea de acorduri politice privind acțiunile legislative* și cele fără caracter legislativ din domeniile în care piedicile încă persistă și împiedică libera circulație a bunurilor, serviciilor, capitalului și forței de muncă, privând companiile de valorificarea investițiilor lor în inovare;
- Este necesară *reducerea barierelor care împiedică libera circulație a factorilor de producție și a produselor pe piața internă*, având în vedere că s-ar putea astfel facilita accesul la capitalul de risc și, totodată, s-ar putea asigura mobilitatea cercetătorilor și a bunurilor și serviciilor inovatoare din punct de vedere tehnologic, precum și un flux mai bun al cunoștințelor, toate acestea contribuind la *dezvoltarea unui autentic spațiu european al inovării*. Trebuie luate mai mult în considerare soluțiile inovatoare utile, specifice industriei serviciilor, pentru ca eliminarea în continuare a barierelor din calea liberei circulații a produselor, serviciilor și a capitalurilor, din calea libertății de stabilire și a liberei circulații a persoanelor, inclusiv a lucrătorilor, să stimuleze inovarea.
- Efectele pozitive ale existenței *platformelor tehnologice europene* (PTE) trebuie extinse. Este necesar ca state europene membre să susțină aceste platforme și să încurajeze crearea rețelelor PTE. Decizia Consiliului European referitoare la inițiativele tehnologice europene comune în domeniile-cheie pentru inovarea europeană vor lua forma unor parteneriate public-privat.
- La conceperea politicilor de susținere a inovării se va susține inovarea în sensul mai larg, astfel încât să se includă atât sectorul serviciilor, inclusiv turismul, cât și inovarea non-tehnologică, cu alte cuvinte inovarea în domeniul marketingului și al organizării muncii. Se vor elabora orientări politice cu privire la inovarea în domeniul serviciilor și la inovarea non-tehnologică. Comisia Europeană se va implica în special în organizațiile care reprezintă IMM-urile și industriile artisanale.

- Deși întreprinderile mici și mijlocii, grupările și cooperarea dintre organizații, întreprinderi, universități și centre de cercetare joacă un rol special în crearea și punerea în aplicare a unor soluții inovatoare, inclusiv în sectoarele de tehnologie medie și joasă, *lipsește sprijinul public sistematic în condiții transparente*. Este încurajat noul cadru pentru *ajutorul de stat alocat pentru cercetare, dezvoltare și inovare*, care prevede o serie de măsuri specifice pentru a sprijini activitățile inovatoare ale IMM-urilor;
- Statele europene membre sunt îndemnate de Parlamentul European să revitalizeze companiile europene și potențialul de inovare al acestora prin *reducerea birocrăției*, îmbunătățind astfel calitatea reglementărilor și reducând totodată sarcina administrativă. O reglementare mai bună, în special care să ușureze povara legislativă inutilă pentru IMM-uri, va încuraja condițiile de piață favorabile și va ajuta la introducerea produselor și serviciilor inovatoare pe piețele de referință și va mări, de asemenea, încrederea consumatorilor.
- Este sprijinită lansarea *strategiei de inovare extinse pentru IMM-uri* al căror potențial inovator, în special în ceea ce privește tehnologia de nivel mediu și redus și inovarea non-tehnologică, nu a fost până acum suficient recunoscut și exploatat. Parlamentul European solicită Comisiei și Consiliului să își integreze caracteristicile și necesitățile speciale în cele zece priorități ale strategiei și îndeamnă Comisia, în colaborare cu organizațiile lor reprezentative, să prezinte Consiliului și Parlamentului un program specific pentru dezvoltarea inovării în sensul larg al termenului în astfel de întreprinderi, oricare ar fi domeniul lor de activitate.
- Sunt subliniate *importanța științei, tehnologiei și inovării în domeniul educației și culturii*. Este necesară introducerea în programele de învățământ a unor activități și inițiative destinate să promoveze interesul sporit din partea tinerilor pentru știință și inovare. În vederea dezvoltării unei societăți bazate pe cunoaștere care să favorizeze inovarea la nivel european, trebuie să crească volumul și calitatea cursurilor de învățare permanentă și să încurajeze utilizarea tehnologiilor informației și comunicării (TIC).
- Statele europene membre trebuie să evalueze *crearea unui veritabil sistem european de formare continuă*, care ar ajuta la consolidarea unei piețe europene a muncii mai puternice;
- Este necesar să fie luate măsuri la nivel comunitar, regional și local pentru *creșterea numărului de absolvenți, în special de sex feminin, în domeniul științei, ingineriei și tehnologiei, precum și în domeniul cercetărilor primare*, mai ales prin intermediul Programului „*Oameni*”, inclus în cel de-al șaptelea Program-cadru și prin acordarea de subvenții, premii și alte stimulente, și să se *încurajeze femeile în*

vederea dezvoltării unor activități inovatoare, în special prin intermediul unor proiecte de mentorat și altor forme de sprijin.

- Parlamentul European propune *instituirea infrastructurii tehnologice și științifice necesare creării de soluții inovatoare în instituțiile de învățământ post-universitar existente*, în vederea garantării unor perspective de dezvoltare pentru centrele de cercetare; reamintește importanța finanțării infrastructurii fizice și tehnologice de înaltă calitate în vederea atragerii de investiții și a facilitării mobilității forței de muncă.
- Statele europene membre sunt invitate să stabilească pe o scară a importanței domeniile pe care le consideră cele mai inovatoare, atât pentru cercetarea și tehnologia aplicată, cât și pentru activitățile non-tehnologice precum teoria gestionării sau organizarea birocratică și să sprijine, pe lângă prioritățile proprii, prioritățile prevăzute de Platformele tehnologice europene în domeniul inovării.
- Comisia Europeană este invitată să *promoveze schimburile de bune practici, identificarea și schimbul de lecții învățate din practici incorecte*, pentru a încuraja, în special, mai bună reglementare a inițiativelor tehnologice comune, bazate pe parteneriate specializate între sectorul public și cel privat, care ar stimula dezvoltarea inovării și în regiunile mai puțin dezvoltate ale UE.
- Viitorul **Institut european de tehnologie** (IET) va trebui să *investească în parteneriatele dintre instituțiile educaționale și de cercetare și întreprinderi, fiind orientat în principal asupra inovării*. Pe lângă rolul său de coordonare în cadrul triunghiului de inovare, ar trebui să contribuie la stimularea competitivității în domeniile inovatoare, având astfel o contribuție semnificativă la transpunerea în practică a potențialului de inovare al Europei.
- Criteriile importante în alegerea temelor de cercetare ale **Consiliului de cercetare european** se vor fundamenta în principal pe inovare și sfera de aplicare practică a proiectelor alese.
- Parlamentul European consideră că valoarea de 3% din PIB prevăzută în Strategia de la Lisabona pentru cheltuieli cu cercetarea și dezvoltarea trebuie să fie obiectivul minim al statelor membre.
- *Incertitudinile inerente asociate cercetării și dezvoltării duc la scăderea disponibilității piețelor financiare de a investi în proiecte de cercetare și dezvoltare*. Comisiei Europene va dezvolta o facilitare de finanțare pentru partajarea riscurilor în scopul realizării de investiții în proiecte de cercetare și dezvoltare cu risc ridicat prin acordarea de împrumuturi și garanții.
- *Programul european pentru inovare și competitivitate* prevede instrumente financiare adecvate, finanțării creșterii IMM-urilor în care

sunt formulate măsuri concrete destinate creșterii investițiilor în capitalul de risc.

- *Accesul IMM-urilor, al microîntreprinderilor și al antreprenorilor la resurse este esențial pentru ridicarea nivelului de cercetare și dezvoltare, pentru dezvoltarea de noi tehnologii și introducerea pe piață a soluțiilor inovatoare.* Trebuie să se stimuleze atât acordarea de fonduri în fazele preliminare, cât și finanțarea permanentă pe o durată suficient de mare. Sistemul actual al capitalului de risc nu îndeplinește nevoile de finanțare ale grupului țintă, în special în ceea ce privește inovarea non-tehnologică. Parlamentul European invită statele membre să utilizeze fondurile publice, inclusiv Fondurile structurale, să lanseze procesul de constituire a fondurilor cu capital de risc sub forma unor parteneriate private-publice în regiunile și domeniile care au un potențial inovator și o bază de cunoștințe solidă; îndeamnă, de asemenea, Comisia Europeană (CE), Banca Europeană de Investiții (BEI) și Fondul European de Investiții (FEI) să dezvolte mijloace adecvate de finanțare prin adaptarea capitalului de risc sau, dacă este necesar, prin proiectarea unor instrumente financiare inovatoare.
- Statele europene membre și comunitățile locale și regionale sunt invitate să adopte *soluții inovatoare conforme cu normele de protecție a mediului în cadrul Programului pentru inovare și competitivitate.* Statele europene și autoritățile regionale sunt încurajate să folosească surse regenerabile de sprijin financiar pentru cercetare cu orientare inovatoare, cum ar fi sistemul „*certificat inovator*”. Pe plan regional sunt încurajate finanțări din Fondurile structurale și măsuri experimentale și, prin urmare, riscante.
- Actorilor responsabili pe plan regional și local li-se solicită să creeze condiții favorabile și să se asigure că *promovarea inovării reprezintă un punct central în programele operaționale și că o parte importantă a Fondurilor structurale este prevăzută pentru investiții în cunoaștere, inovare și formare continuă* care, printre altele, vor crea locuri de muncă, vor crește șansele de angajare și vor contracara migrația valorilor și tendințele de depopulare. Statele europene sunt invitate să sprijine acest *efort prin investiții publice în instituțiile de învățământ superior în vederea promovării talentului.*
- Comisia Europeană va evalua rezultatele obținute în urma evaluării calității, cantității și aspectelor financiare ale proiectelor și acțiunilor, astfel încât să se consolideze în timp eficiența acțiunilor viitoare.
- Se așteaptă ca o concurență sporită, generată de piața internă, să încurajeze companiile să acorde o mai mare finanțare cercetării și inovațiilor. *Firmele sunt invitate să reinvestească o parte din profiturile lor în cercetare și în dezvoltare tehnologică.*

- **Eco-inovarea** joacă un rol important în îmbunătățirea unor aspecte precum eficiența energetică, dezvoltarea de surse regenerabile de energie și dezvoltarea energiei fosile ecologice. *Eco-inovarea poate de asemenea să joace un rol important în îmbunătățirea poziției competitive a UE*, din aceste motive, Parlamentul European consideră că eco-inovarea trebuie să beneficieze de o prioritate mai mare în politicile naționale și în politica UE privind inovarea; în acest sens, UE ar trebui, de asemenea, să preia inițiativa în acest domeniu.
- *Centrele urbane pot juca un rol important în elaborarea strategiei de inovare pentru o întreagă regiune și pot, dacă este cazul, să ia inițiativa unor proiecte promițătoare, ca de exemplu exploatarea potențialului de termo-modernizare și cogenerare, sau chiar să ia alte inițiative, precum crearea de parcuri științifice și tehnologice.*
- Statele europene membre vor continua eforturile de a reduce toate disparitățile regionale care împiedică crearea unui spațiu tehnologic și științific european.
- *Achizițiile publice joacă un rol strategic în promovarea de produse și servicii inovatoare, cu condiția ca acestea să fie orientate spre crearea unor produse mai eficiente și mai utile și furnizarea de servicii organizate rațional și care valorifică resursele în mod optim.* Parlamentul European invită statele membre și autoritățile locale să ia în calcul inovarea autentică la selectarea celor mai bune oferte.
- CE va publica orientări pentru a eficientiza utilizarea cadrului legal consolidat privind achizițiile publice, care nu numai că promovează concurența, dar face și regulile mai flexibile, în felul acesta încurajând acceptarea soluțiilor inovatoare și a creativității.
- Consiliul și Comisia Europeană își vor *îmbunătăți normele legale referitoare la aspectele economice ale cercetării și inovării*, pentru a oferi o protecție mai bună în difuzarea proceselor, a tehnicilor sau a descoperirilor într-un context de deschidere internațională.
- *Inovarea în servicii joacă un rol major în economie.* Protecția proprietății intelectuale privind serviciile se limitează deseori în Europa la secretele comerciale. Întreprinderile mai mici consideră dificilă și costisitoare negocierea și aplicarea acordurilor de confidențialitate și că acest lucru poate împiedica colaborările cooperative și strângerea de fonduri.
- Eforturile ar trebui concentrate pe *facilitarea transferului rezultatelor cercetării către produsele comercializabile, în special pentru IMM-uri* (având grijă să nu se neglijeze cercetarea fundamentală). Este nevoie de o abordare mai generală, care să echilibreze cooperarea mai strânsă între sectoarele de cercetare și cele economice cu interesele consumatorilor, ale societății civile și ale mediului înconjurător și să

includă toți actorii locali (publici și privați). Comisia Europeană intenționează să adopte o comunicare menită să promoveze transferul de cunoștințe dintre universități și alte organizații publice de cercetare și industrie.

- *Protecția drepturilor de autor și sistemele de brevetare fiabile și rezonabile sunt esențiale pentru dezvoltarea unei economii și a unei societăți inovatoare bazate pe cunoaștere.* O reformă a politicii de brevetare este un proces pe termen lung. Comisia Europeană va trebui să creeze, împreună cu statele membre, un grup de experți, inclusiv în domeniul economic, pentru a examina situația, inclusiv aspectul brevetabilității. CE și FEI vor trebui să examineze posibilitățile de a furniza IMM-urilor sprijinul financiar adecvat pentru cererile lor de brevetare.
- Comisia Europeană în cooperare cu statele membre vor elabora un plan de integrare a **Organizației Europene de Brevete (OEB)** în Comunitate, pentru a clarifica preocupările legate de controlul democratic și politica comunitară coerentă privind legislația din domeniul brevetelor.
- Comisia Europeană în colaborare cu statele membre va elabora *măsuri care să fie alternative și complementare măsurilor juridice de protecție a brevetelor, care vor apăra inventatorii și noile modele de creație împotriva șantajului și abuzului în justiție* - de exemplu, *sistemele de licență FLOSS* (programele informatice gratuite/libere/deschise).
- Parlamentul European invită Comisia și statele membre să propună, în cadrul noului brevet european, *o procedură pentru eliminarea brevetelor de interes minor, precum și a brevetelor „inactive”, depuse artificial numai în scopul de a crea piedici.*
- Comisia Europeană în cooperare cu organismele de standardizare europene, trebuie să *acelereze ritmul standardizării europene și să profite în mod eficient de standardele deja existente.* Stabilirea mai rapidă a unor standarde europene interoperabile va ajuta la dezvoltarea unor piețe de referință, în special în sectorul serviciilor și al tehnologiilor avansate, și va contribui la aplicarea acestor standarde la nivel mondial, conferind astfel întreprinderilor europene un avans față de alți actori de pe piața internațională.
- Parlamentul European atrage atenția asupra *dificultăților cu care se confruntă regiunile mai puțin dezvoltate în ceea ce privește atragerea de capital privat pentru investiții* și solicită statelor membre și actorilor de la nivel regional și local o mai mare utilizare a facilităților de împrumut acordate de BEI, precum și promovarea și consolidarea parteneriatelor public-privat în domeniul măsurilor pentru inovare, acordând o atenție specială bunelor practici și rentabilizării banilor publici.

- Măsurile pentru inovare trebuie să fie mai bine promovate prin intermediul campaniilor de informare. Informațiile obținute din proiectele finalizate trebuie diseminate. Parlamentul European recomandă ca procedurile greșite aplicate în proiectele nereușite să reprezinte lecții care trebuie învățate și să se transmită avertizări în alte regiuni ale Uniunii Europene cu privire la posibilitatea comiterii aceluiași greșeli.
- Comisia Europeană, statele membre, autoritățile locale și regionale trebuie să asigure accesul general la informații și la munca bazată pe tehnologia informației și comunicării, pentru a facilita învățarea on-line și tele-lucrul în general;
- Parlamentul European invită Comisia să încurajeze utilizarea rețelelor revizuite ale Centrelor Euro Info și ale Centrelor Releu pentru Inovare pentru furnizarea de servicii complexe la nivel regional pentru toți actorii implicați în procesul de inovare și în special inovatorii individuali și micile companii inovatoare, astfel:
 - organizațiile sectoriale – precum camerele de comerț și alte centre de informare – sunt încurajate să se constituie, prin colaborare cu Centrele Euro Info și cu Centrele Releu pentru Inovare ca „*magazine de informații complete*”;
 - CE trebuie să sprijine rolul pe care îl au organizațiile intermediare ce reprezintă IMM-urile de promotori și consilieri în domeniul inovării, prin dezvoltarea unor măsuri de susținere a mecanismelor de consiliere elaborate de către aceste organizații în acest sens.
- *Statele europene sunt invitate să încurajeze căutarea consensului în materie de norme europene, având în vedere că o decizie rapidă în acest domeniu este crucială pentru buna funcționare a pieței interne a UE, pentru comerțul transfrontalier și prin urmare pentru rata de recuperare a investițiilor companiilor în cercetare și inovare.*
- CE trebuie să încurajeze nu numai *adoptarea de standarde europene, ci și aplicarea acestora, în special prin popularizarea lor la nivelul IMM-urilor, într-o manieră accesibilă.* Este necesar ca manualele și procedurile explicative să fie disponibile în toate limbile oficiale ale UE.
- Parlamentul European salută cooperarea Uniunii Europene cu organismele mondiale de reglementare și se așteaptă la o dezvoltare rapidă și eficientă a inovațiilor tehnice ca urmare a standardizării. Fragmentarea standardelor la scară mondială nu este de dorit. CE, statele membre și diferitelor organisme de standardizare europene și internaționale vor trebui să ia în calcul o abordare de tip „*prioritatea este la nivel internațional*” ori de câte ori este posibil în procesul instituirii de noi standarde. Definiția standardelor deschise a fost adoptată de CE:

- *standardul este adoptat și va fi întreținut de o organizație nonprofit, iar dezvoltarea sa permanentă se efectuează ca urmare a unei proceduri decizionale deschise disponibile tuturor părților interesate;*
- *dacă standardul a fost publicat, atunci documentul cu specificațiile standardului va fi disponibil fie gratuit, fie contra unei taxe nominale;*
- *drepturile de autor - posibilele brevete existente - asupra (anumitor părți ale) standardului sunt disponibile gratuit.*
- **„Politica grupărilor”** este o componentă importantă în politica de inovare a statelor membre. Parlamentul European invită actorii, în special cei de la nivel regional și local:
 - să promoveze aceste grupări, precum și centrele de inovare și tehnologie, atât în centrele urbane, cât și în zonele rurale, astfel încât să se creeze un echilibru între diferitele regiuni;
 - să încurajeze, pe teritoriul lor, crearea unor „regiuni ale cunoașterii” și a unor „grupări” și cooperarea la nivelul UE și la nivel transfrontalier;
 - să promoveze cooperarea cu experți din țări terțe;
 - subliniază, în acest context, *importanța creării unor structuri de guvernare* pentru a îmbunătăți cooperarea între diferiții actori din cadrul unei grupări;
 - solicită ca grupările să fie orientate, de asemenea, către activități transfrontaliere, folosind în special experiența Euroregiunilor care dețin structuri transfrontaliere și rețele sociale.
- **Comitetul Regiunilor** este un organism european care va crea o rețea a regiunilor în cadrul unei platforme interactive de comunități teritoriale, având drept obiectiv compararea și schimbul de experiențe dobândite în cadrul aplicării strategiei Lisabona.
- *Comisia Europeană va monitoriza procesele de inovare din regiuni și de dezvoltare a unor indicatori de inovare comuni în Uniunea Europeană, care vor demonstra mai bine dorința de inovare a statelor membre și a regiunilor.*
- *Statele europene membre sunt încurajate să ridice în mod activ profilul carierei științifice, promovând stimulentele și premiile actuale precum Descartes, Aristotel și premiile tinerilor cercetători și oferind condiții atractive pentru a atrage cei mai dotați și mai inventivi oameni de știință în Europa. CE, statele membre și autoritățile regionale vor institui și vor promova premii naționale și europene pentru inovare.*

- Parlamentul European subliniază faptul că inovarea este un mijloc de îmbunătățire a calității vieții cetățenilor europeni și nu un scop în sine. Deși concurența și liberalizarea bunurilor și serviciilor contribuie la atingerea obiectivului amintit prin intermediul inovării, *ele trebuie să fie însoțite de dispoziții de monitorizare și de protecție a consumatorilor*, în cazurile în care acest lucru este justificat de apărarea interesului public.

1.5. Teorii ale schimbării organizaționale și ale procesului inovațional

Explicarea procesului schimbării în organizații deseori trebuie să cuprindă mai mult decât o analiză la un singur nivel, implică o multitudine de actori, direcții și include mecanisme dinamice. Trebuie luate în considerare caracteristicile schimbării organizaționale cum ar fi:

- *latura **dependenței organizației de schimbare**, ținând cont de puternica influență pe are un singur eveniment critic îl are deseori asupra direcției și impactului schimbării; și*
- *rolul **resursei umane în modelarea schimbării** în concordanță cu planificarea sau cu modelele vizate.*

În general, teoriile schimbării și inovării organizaționale tind să fie complexe, deseori combinând câteva mecanisme complexe. Provoacă în dezvoltarea unor astfel de teorii constă în faptul că, cele mai multe abordări vizând construirea teoriilor schimbării-inovării, precum și majoritatea metodelor sociale științifice sunt proiectate printr-o abordare simplificată. Este recunoscut faptul că ideile simple sunt deseori utile și consistente. În general, simplitatea tinde să crească satisfacția momentană, însă generează o înțelegere incompletă, care se soldează deseori cu omiterea unor aspecte importante ale schimbării organizaționale.

În analiza procesului de schimbare și inovare organizațională, în literatura de specialitate sunt relevate câteva avantaje ale utilizării teoriilor:

1. *teoriile dau o înțelegere profundă a modului cum apare schimbarea prin descrierea mecanismului de generare care conduce procesul schimbării;*
2. *teoriile explică dependența și rolul evenimentelor critice în schimbare și inovare;*
3. *teoriile pot încorpora rolul agentului uman în schimbare fără reducerea acestuia doar la aspecte cauzale.*

În figura 1.5.1 sunt redată patru teorii ideale referitoare la schimbarea organizațională.

Fiecare teorie privește procesul de dezvoltare (schimbare) ca descompunându-se într-o progresie de schimbări diferite, guvernate fiind de mecanisme de generare diferite. Teoriile privind schimbarea organizațională pot fi distinse (Tabelul 1.5.1.) astfel: