

**MANAGEMENTUL INOVATIV  
AL AFACERILOR  
ÎN DOMENIUL JURIDIC**



**PETRUȚ CRISTIAN VASILACHE**

**MANAGEMENTUL INOVATIV  
AL AFACERILOR  
ÎN DOMENIUL JURIDIC**



**EDITURA UNIVERSITARĂ  
București**

Colecția ȘTIINȚE ECONOMICE

Redactor: Laura Nicolescu  
Tehnoredactor: Ameluța Vișan  
Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**VASILACHE, PETRUȚ CRISTIAN**

**Managementul inovativ al afacerilor în domeniul juridic / Petruț**

Cristian Vasilache. - București : Editura Universitară, 2023

ISBN 978-606-28-1739-8

005

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786062817398

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

Copyright © 2023  
Editura Universitară  
Editor: Vasile Muscalu  
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București  
Tel.: 021.315.32.47  
www.editurauniversitara.ro  
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021.315.32.47 / 0745 200 718/ 0745 200 357  
comenzi@editurauniversitara.ro  
www.editurauniversitara.ro

## CUPRINS

INTRODUCERE .....	7
CAPITOLUL 1. EVOLUȚIA CONCEPTULUI DE MANAGEMENT .....	15
1.1. EVOLUȚIA MODELELOR DE MANAGEMENT .....	16
1.1.1. Tipuri de modele de management.....	17
1.1.2. Fundamentele conceptualizării neo-schumpeteriene .....	19
1.2. IDENTIFICAREA TENDINȚELOR TEORETICE INTERNAȚIONALE PENTRU ASIGURAREA UNUI MANAGEMENT INOVATIV AL AFACERILOR.....	24
1.2.1. Dileme manageriale și paradigme dezvoltate .....	25
1.2.2. Pionieratul inovației în management.....	29
1.3. INTRODUCEREA STRATEGIEI CA PARTE COMPONENTĂ A MANAGEMENTULUI .....	30
1.3.1. Conceptul de pattern strategic.....	30
1.3.2. Planificarea strategică .....	32
1.4. DEZVOLTAREA CUNOAȘTERII CA ELEMENT INTEGRANT AL EVOLUȚIEI MANAGEMENTULUI .....	38
1.4.1. Emergența valorificării resurselor disponibile.....	42
CAPITOLUL 2. INOVAȚIA CA MECANISM PRIMORDIAL EVOLUTIV .....	46
2.1. IMPORTANȚA ECONOMICĂ A INOVAȚIEI.....	48
2.1.1. Conceptualizarea politicilor publice dedicate inovării.....	50
2.2. INOVAȚIA DE ECOSISTEM – O PERSPECTIVĂ INTELIGENTĂ A MODELELOR DE TIP HELIX.....	51
2.2.1. Rolul guvernantei în cadrul ecosistemelor inteligente .....	54
2.2.2. Modelul inovațional Triplu Helix și derivatele acestuia, Cvadruplu și Cvintuplu Helix .....	59
2.3. ROLUL ȘI STRATEGIA AFACERILOR INOVATIVE.....	62
2.3.1. Strategii de inovare în afacerile moderne.....	64
2.3.2. Relația dintre strategie și funcționalitățile afacerilor inovative.....	68
2.4. MANAGEMENTUL INOVAȚIONAL AL VIITORULUI .....	69
2.4.1. Avansul obținut prin management inovațional ca mecanism administrativ .....	70
2.4.2. Cercetările în management inovațional scalate la rang de știință....	74
CAPITOLUL 3. CONSULTANȚA ÎN MANAGEMENT – VIZIUNEA ASUPRA AFACERILOR INOVATIVE ȘI CARACTERUL STRATEGIC.....	78

3.1. CONSTRUCȚIA FENOMENULUI CUNOSCUȚ CA MANAGEMENT CONSULTING .....	78
3.1.1. Dezvoltarea industriei de consultanță.....	81
3.1.2. Critica adusă fenomenului de business numit consultanță .....	82
3.1.3. Schimbarea generată de tendințele transformăionale regăsite în domeniul consultanței .....	86
3.2. MANAGEMENTUL STRATEGIC – SOLUȚIE DE DIAGNOSTICARE A NEVOII DE SCHIMBARE ÎN CADRUL UNEI COMPANII.....	92
3.2.1. Managementul strategic optimizat – calea spre inovație continuă	93
3.2.2. Componentele managementului strategic .....	96
3.2.3. Nivelurile de inovare regăsite în cadrul managementului strategic	99
3.3. MANAGEMENTUL STRATEGIC REGĂSIT ÎN CADRUL INOVAȚIEI DESCHISE .....	102
3.3.1. Asumarea deciziilor strategice în cadrul inovației deschise .....	105
3.3.2. Controlul inovației deschise cu capacități dinamice .....	109
3.3.3. Limitările inovației deschise .....	113
3.4. MODELUL DE CAUZALITATE DINTRE PERFORMANȚA UNUI SISTEM DE MANAGEMENT INOVATIV ȘI REZULTATELE ECONOMICE ALE UNEI COMPANII DIN DOMENIUL LEGAL – INFLUENȚA AUTOMATIZĂRII ȘI A MACHINE LEARNING .....	116
3.5. MANAGEMENTUL INOVATIV ÎN MODERNIZAREA ECONOMIEI ROMÂNEȘTI.....	119
3.5.1. Managementul inovativ al lanțului de aprovizionare și utilizarea Big Data Analytics – cazul României.....	121
 CAPITOLUL 4. PRINCIPII ȘI REGULI DE URMAT PENTRU EFICIENTIZAREA MANAGEMENTULUI INOVATIV AL AFACERILOR..	125
4.1. CONSTRUCȚIA AFACERILOR INOVATIVE AVÂND LA BAZĂ MODELUL DEMOCRATIC CORPORATIV .....	126
4.1.1. Știința inovativă a sistemelor aplicate.....	131
4.1.2. Filosofia aplicată ca mecanism de lucru al managementului inovativ.....	133
4.2. ANALIZA COMPARATIVĂ DINTRE MANAGEMENTUL INOVAȚIEI ȘI INOVAȚIA TEHNOLOGICĂ .....	139
4.2.1. Performanța organizațiilor și inovarea în management .....	142
4.2.2. Performanța organizațională și inovația tehnologică .....	143
4.2.3. Unelte și reguli pentru un management inovațional în cadrul organizațiilor.....	147
 CONCLUZII ȘI PROPUNERI .....	155
 BIBLIOGRAFIE.....	166

## INTRODUCERE

Culturile instituționale ale tuturor actorilor economici și sociali, în special ale companiilor, universităților și guvernelor, trebuie să se adapteze ca urmare a globalizării. Companiile au fost forțate să se angajeze în Cercetare, Dezvoltare și Inovare în sensul cel mai larg ca urmare a deschiderii tot mai mari a piețelor interne la concurența străină. În caz contrar, acestea riscă să devină învechite și pur și simplu să dispară. Ca rezultat, a putea concura în acest nou mediu competitiv, deschis și globalizat reprezintă cel mai important factor pentru succesul corporativ.

Cu toate acestea, în zilele noastre, inovația reprezintă o componentă crucială a competitivității. Este bine stabilit faptul că productivitatea și competitivitatea sunt influențate de o varietate de factori care se aplică tuturor instituțiilor sociale, nu doar companiilor. Aceste considerații de top nu ar trebui să se limiteze doar la ceea ce este tangibil, ci ar trebui să susțină, de asemenea, progresiv în considerare imaterialul, elementele care fac diferența în managementul inovativ al companiilor moderne. Este evidentă necesitatea stabilirii unei strategii integrate pentru a stimula inovarea într-o perioadă de tranziție către o economie bazată pe cunoaștere și pe inovare, o astfel de politică este văzută ca dezvoltarea sau utilizarea/adoptarea de noi cunoștințe ca elemente competitive fundamentale. Această perspectivă asupra inovației pune un accent egal pe aspectele intangibile ale cunoștințelor și informațiilor, precum și pe aspectele tangibile ale proceselor, produselor și serviciilor, științei și tehnologiei, organizației și managementului, implicând în primul rând o schimbare a atitudinilor, comportamentelor și chiar a valorilor și mișcărilor sociale și nu în ultimul a relațiilor generate. Inovația economică, care nu cuprinde doar întreprinderi, ci o gamă largă de instituții, este, prin urmare, legată intrinsec de inovarea socială și organizațională. Firmele sunt, totuși, forța motrice din spatele acestui proces, iar strategiile integrate de inovare ar trebui să se axeze pe promovarea propriei capacități de inițiativă.

Prin eforturile inventive care se produc în interiorul societății și economiei, cu implicarea diverșilor actori, inovația evoluează. Aceste eforturi pot fi publice sau private și includ companii, statul, instituții de învățământ și organizații non-profit. Pentru a face modelele de inovare mai ușor de înțeles, este util să se stabilească câteva principii cheie. În mod principal trebuie făcută o distincție între conceptele de tehnologie și inovație, care sunt adesea folosite în mod interschimbabil.

Majoritatea inovației ca funcție și managementului inovațional ca proces în multe companii acestea iau forma unor mici îmbunătățiri interne aduse bunurilor și procedurilor curente, mai degrabă decât o schimbare drastică care răstoarnă status quo-ul. Caracteristica cheie care caracterizează inovația, este incertitudinea, care rezultă din natura tehnologiei relevante și din fezabilitatea sa comercială. Deoarece informațiile despre ceea ce se dorește a se realiza sunt dificil de obținut, problemele tehnologice și de management inovațional care sunt dificil de rezolvat și factorii care afectează performanța inovației sau invenției pe piață, toate acestea însumându-se și contribuind la caracterul imprevizibil al inovației. Ca urmare, capacitatea companiei de a oferi rezultatele dorite va fi influențată semnificativ de experiența și expertiza pe care le-a acumulat anterior prin procesele parcurse, oamenii recrutați și modul de evoluție adoptat.

Accentul pus pe natura cumulativă a tehnologiei subliniază, de asemenea, importanța învățării în procesul de creare și utilizare a noilor tehnologii, atât în afacerile care sunt pioniere în inovare prin în produse sau procese noi, cât și în cele care câștigă din această inovație doar în stadiile incipiente ale procesului de difuzie și diseminare. Învățarea unui proces implică „*învățarea prin practică*”, care îmbunătățește eficiența operațiilor de producție, urmat de „*învățarea prin folosire*”, care îmbunătățește eficiența utilizării sistemelor complexe, completat de „*învățarea prin interacțiune*”, care implică utilizatorii și producătorii într-o interacțiune care duce la inovarea produselor și în final prin „*învățarea prin învățare*”, în care capacitatea unei companii de a adopta inovații create în altă parte (fie într-o subsidiară sau din sursă complet externă) depinde de experiența sa de învățare, care este susținută de Cercetare și Dezvoltare.

Astfel, pare să fie general acceptat faptul că în sens managerial și inovativ capacitatea unei companii de a absorbi, adică de a acumula experiență derivată din producție, utilizarea inputurilor, interacțiunile cu



utilizatorii finali și acumularea propriei experiențe, mai degrabă decât cea derivată din inovații radicale sau revoluțiile tehnologice, este mai importantă pentru creșterea unei companii utilizând procesul de învățare al inovației ca funcție și ca unealtă de management. Prin urmare, companiile care sunt capabile să construiască o bază solidă de învățare cumulativă prin dobândirea de competențe și experiență vor fi mai bine pregătite să se adapteze la schimbările tehnologice. Găsirea acestor informații reprezintă un efort dificil, care vine în majoritatea situațiilor cu o cheltuială investițională ridicată (poate fi considerată o cheltuială investiția până în momentul în care aceasta nu oferă un randament pozitiv în cadrul afacerii în care aceasta este adoptată și aplicată), în special pentru companiile mici, recent create, cărora le lipsesc frecvent cunoștințele esențiale și nu pot beneficia de proceduri și norme stabilite care pot accelera luarea deciziilor.

În cadrul studierii literaturii de specialitate pentru fundamentarea acestei cărți, se observă că este nuanțat faptul că, pe lângă legătura dintre progresele științifice din cercetarea academică și procesul de inovare, învățarea internă a unei firme, legată de practicile sale de „*a face*” și de „*utilizare*”, este adesea sursa capacității unei îmbunătățiri. Mecanica acestei învățări este extrem de importantă pentru că implică vizualizarea problemelor și diagnosticarea lor în diferite puncte ale procesului de fabricație, folosind instrumente și tehnologie. Pe lângă acestea se poate sublinia valoarea a două procese interconectate: învățarea internă a fiecărei firme, care rezultă din experiențe în „*a face*”, cum ar fi organizarea procesului de producție, căutarea de soluții la probleme specifice, stabilirea de rutine și proceduri și utilizarea abilităților resurselor umane disponibile și învățarea provenită din exterior, care este rezultatul interacțiunii cu alte afaceri, furnizori, utilizatori, clienți sau cu alte instituții (filtrate prin procese educaționale, de cercetare și dezvoltare, de formare sau finanțare).

Drept urmare, părțile interesate, mediul academic și sectoarele formate din companii inovative vor avea numeroase oportunități de a-și crește cunoștințele, experiența și abilitățile practice în conformitate cu standardele tehnologice ale fiecărei industrii și cu potențiala dezvoltare a acestora pe măsură ce întreprinderile se dezvoltă în procesul de învățare. Mai mult, aria comercială a afacerilor oferă o bază largă de percepție pentru oportunitățile de inovare, inclusiv oportunități care decurg dintr-o analiză sistematică a clientului, cu întrebări derivate din consultația în management

și aplicată sistemic și aparține în managementul inovațional. Ce primește consumatorul pentru banii lor? Ce cerințe ale clienților trebuie să fie satisfăcute? Aceste întrebări au ca rezultat frecvent apariția de noi metode de marketing, distribuție sau producție, precum și progrese evoluționiste și inovative ale produsului sau procesului.

În multe sectoare, inovarea are loc ca urmare a cercetării incrementale efectuate de companii, atât în ceea ce privește bunurile, dar și procesele și procedurile de lucru, în timp ce inovația radicală – care denotă o ruptură fundamentală față de tehnologia actuală – are loc mult mai rar. Prin urmare, preocupările cu privire la inovare se concentrează frecvent pe micile progrese realizate, trecând cu vederea influența pieței asupra operațiunilor unei companii.

Așadar, pentru ca inovația să reușească, doi factori cruciali trebuie să avanseze în același timp: cel comercial și cel tehnologic. Aceste două dinamici fundamentale contribuie la natura foarte imprevizibilă a procesului care provine din inovare, care prin definiție presupune dezvoltarea și comercializarea de noi inovații. Faptul că dezvoltarea a ceea ce este nou include întotdeauna ceva necunoscut și mai întâi insondabil face din această incertitudine principiul organizator al inovației. În consecință, a vedea procesul de inovare ca un efort în managementul și reducerea incertitudinii este vital și valoros.

Dacă se analizează prin comparație nivelul de incertitudine din companii sau din piață și stadiul ciclului de viață al produsului, se poate observa mai bine incertitudinea în inovare. Ca urmare, ritmul progresului științific și tehnologic influențează validarea unei incertitudini substanțiale. În fazele incipiente ale curbei ciclului de viață al unui bun sau serviciu, schimbările în proiectarea produsului au loc rapid, iar organizarea producției și marketingului, precum și căutarea modelelor dominante de distribuție sunt probleme manageriale majore. Pe de altă parte, inovația în ultimele faze ale curbei ciclului de viață ale bunului sau produsului este de obicei concentrată pe procesul de schimbare, în ceea ce privește elementele legate de simplificarea proceselor și reducerea costurilor de producție. Între timp, creșterea curbei experienței este ajutată în mod semnificativ de această scădere a costurilor. Deși este general acceptat că incertitudinea este un aspect fundamental al oricărei inovații, există modalități de a reduce această incertitudine în toate fazele procesului, în special prin runde repetate de

feedback și prin reducerea volumului total de timp petrecut în dezvoltarea procesului care stă la baza managementului inovației.

Trăim într-o lume globală care se caracterizează printr-o economie și o societate bazate pe cunoaștere. Aici, inovația este esențială, deoarece este motorul expansiunii și creșterii economice și reprezintă baza pentru evoluțiile viitoare și precursorul salturilor tehnologice de succes.

Pornind de la cele prezentate în această Introducere, am abordat tema de cercetare științifică „*Managementul inovativ al afacerilor*”, aceasta fiind o analiză extinsă asupra modului în care managementul inovativ, inovația, conceptul de inteligență aplicată, evoluția tehnologică și urmărirea sustenabilității sunt elementele care ne oferă o formă avansată de potențare a mediului de afaceri și care întărește ideea de firmă dezvoltată bazată pe elementele fundamentale al economiei secolului XXI și a legăturii puternice dintre om – corporație – stat – avans universal. Prin această abordare s-a dorit îndeplinirea obiectivului general al cercetării întreprinse de autor în ultimul deceniu, respectiv perfecționarea managementului inovativ al afacerilor în contextul nevoii de schimbare strategică și îmbunătățire operațională a activității companiilor care își desfășoară activitatea sub presiunea globalizării. Cartea este construită în baza a patru capitole, fiind construită în ideea de a aduce în prim plan o cercetare calitativă modernă asupra unui domeniu relansat în zilele noastre prin tehnologizare accelerată a managementului inovativ și care îndeplinește și rigorile propuse prin obiectivele specifice propuse, respectiv: **a)** identificarea **tendințelor** teoretice internaționale și a practicilor curente de asigurare a unui management inovativ al afacerilor performant; **b)** identificarea principalelor sectoare de activitate din România care necesită o schimbare rapidă, riguroasă și bine structurată; **c)** proiectarea unei scheme detaliate de diagnostic a nevoii de schimbare, funcțiunilor și zonelor cheie ale unei companii, precum și procedurile necesare; și **d)** realizarea unui model de cauzalitate între performanța unui sistem de management inovativ și performanțele economice ale unei companii.

**În cadrul capitolului 1**, intitulat „**Evoluția conceptului de management**” se aduce în prim plan modernizarea managementului ca știință și ca avantaj competitiv al companiilor. Subcapitolele acestui capitol sunt dedicate modelelor de management generate, tipologia acestora, filtrul macroeconomic și ideologic generat de paralela neo-schumpeteriană adusă

subiectului, influențele generate în cadrul modernizării conceptului de management în secolul XXI, cu tot cu dilemele și paradigmele generate, inclusiv apariția primelor forme timide asupra inovației ca pilon de dezvoltare al companiilor, completat cu întărirea studiului și utilizării strategiei ca o componentă forte a acestuia, incluzând aici și planificare strategică, dar nu în ultimul rând beneficiile aduse de evoluția rezultată din managementul cunoașterii și optimizarea resurselor disponibile.

**În cadrul capitolului 2, intitulat „Identificarea tendințelor teoretice internaționale pentru asigurarea unui management inovativ al afacerilor”,** s-a adus în discuție conceptul de inovație ca mecanism primordial evolutiv prin care se înțelege componenta economică din cadrul procesului de dezvoltare bazat și pe politici publice sustenabile, însumate în ecosisteme inovative fundamentate prin modele de tip helix, respectiv analiza guvernantei necesare dezvoltării unui mecanism sau ecosistem inteligent, la care se adaugă rolul și strategia necesară creării de afaceri inovative, totul fiind filtrat prin analiza funcționalității și profunzimii acestora.

**În cadrul capitolului 3, intitulat „Consultanța în management – viziunea asupra afacerilor inovative și caracterul strategic”,** s-a adus prim plan conceptul de consultanță în management, filtrul generat în cadrul afacerilor inovative și caracterul strategic al acestora, observat din mai multe perspective referențiale pentru a putea contura o imagine de tip 360 de grade asupra complexității fenomenului. Pe lângă componenta pozitivă, s-a adus în prim plan și critica fenomenului numit consultanță și necesitatea menținerii acestui domeniu într-un flux de schimbare continuă și optimizarea strategiilor de lucru, toate fiind întărite și potențate de ideea de inovație deschisă. În încheierea acestui capitol s-a adus o completare în baza ideilor generate de introducerea machine learning și a automatizărilor în cadrul companiilor din domeniul legal și ce componente de lucru ale acestor vor fi potențate și care dintre acestea vor fi afectate. O a doua idee calitativă a fost construită prin analiza asupra modernizării economiei românești utilizând managementul inovativ pe sectoarele din economie care permit optimizarea acestora cu astfel de unelte, la care se adaugă și precizia decizională dobândită prin utilizarea de Big Data Analytics.

**În cadrul capitolul 4, intitulat „Principii și reguli de urmat generate pentru eficientizarea managementului inovativ al afacerilor”,**

s-a mers pe construirea și analizarea unor macro-elemente ce țin de principii, reguli și unelte necesare eficientizării managementului inovativ al afacerilor care sunt la curent cu noutățile de guvernare și de democratizarea procesului de creștere corporativă, la care se adaugă filtrul de lucru necesar creării unor căi de parcurs cu veleități filosofice, creând astfel universalitate prin învățămintele delfice. Pe lângă aceste elemente, caracterul inovațional a fost filtrat din perspectivă de management (economic), dar și din perspectivă de evoluție tehnologică (ingineresc), iar performanțele generate din mixul celor două reprezentând o soluție eficientă în secolul vitezei și al tehnologizării.

În cadrul capitolului „**Concluzii și propuneri**” s-a adus în prim plan accentul pe oameni ca resursă principală a companiilor, pregătirea echipei executive din cadrul companiilor pentru a conduce pentru inovare și pentru a garanta procesul de învățare continuă, la care se adaugă necesitatea și validarea unei structuri organizatorice adecvate și construirea unei companii care să fie adepta conceptului de lean innovation și forward thinking în modele de management abordate în organizația viitorului, inclusiv prin analizarea limitărilor cercetării desfășurate, dar și prin conturarea unor posibile căi viitoare pentru dezvoltarea managementului inovativ al firmei.



## CAPITOLUL 1

### EVOLUȚIA CONCEPTULUI DE MANAGEMENT

În unele dintre cele mai avansate națiuni industriale au trecut puțin peste două secole de când structura interioară a firmelor, care până în acel moment fusese fundamental „primitivă” și tradiționalistă, a devenit punctul central al eforturilor strategice organizaționale (Coleman, 1993). Astfel de eforturi strategice au fost adesea influențate de modelele de management, pe care le folosim pentru a face referire la diversele seturi de concepte care oferă managerilor organizaționali îndrumări cu privire la modul în care să își îndeplinească eficient responsabilitățile tehnice și sociale. Această parte a cercetării oferă o justificare pentru apariția unor astfel de modele.

Modelele principale sunt bine cunoscute, respectiv: îmbunătățirea industrială, managementul științific, relațiile umane, strategia, structura și managementul calității au apărut aproximativ în această ordine.

În timp ce studiile privind apariția și căderea anumitor modele și dinamica generică a inovației, modurilor și tendințelor în modelele de management sunt în creștere, încercările de a descrie dezvoltarea extinsă a acestor modele în istoria managementului sunt mai rare. Contribuțiile majore ale lui Kunda și Ailon-Souday (2005) sunt impresionante prin amploarea și originalitatea lor, dar lasă o descriere incompletă a acestei dezvoltări istorice.

Barley și Kunda (1992) au susținut că această secvență poate fi înțeleasă ca un pendul oscilant între antinomiile culturale ale metodelor raționale și normative, oglindind ciclurile Kondratiev a creșterii economice. Deși găsim multe elemente valoroase în teoria acestora, se va argumenta că nu explică cum sau de ce un model rațional este distinct de un altul, nici cum sau de ce modelele normative multiple sunt distincte unele de celelalte. Abrahamson (1997) a îmbunătățit relatarea lui Barley și Kunda demonstrând impactul activității mișcării forței de muncă și al ratelor de rotație a forței de muncă asupra perseverenței post-emergentă a acestor modele; acesta a

dezbătut, de asemenea, diverși factori care influențează momentul balansării pendulului și construirii unui echilibru funcțional; cu toate acestea, el nu a oferit nici o perspectivă suplimentară asupra datelor modelelor.

## **1.5. EVOLUȚIA MODELELOR DE MANAGEMENT**

Pentru a înțelege elementele schimbătoare ale acestor modele dincolo de clasificarea lor ca rațional vs normativ, trebuie să fie adus în prim plan rolul inovației tehnologice în centrul atenției, spre deosebire de a-l pune în fundal, așa cum au făcut-o studiile de până la acel moment. Pentru a realiza acest lucru, trebuie extinsă aria de cercetare la cele mai recente lucrări din tradiția neo-schumpeteriană a studiilor tehnologice și asupra sintezei lui Bodrozic (2008) pentru a crea o nouă teorie a dezvoltării managementului.

Dezvoltarea unei revoluții tehnologice în sectoarele de conducere executivă provoacă probleme fundamentale de organizare și management. Abordarea acestor provocări este o nouă perspectivă organizațională, o nouă cunoaștere a naturii organizației întreprinderii care identifică calitățile particulare ale cadrului organizațional în care managerii își îndeplinesc responsabilitățile.

În al doilea rând, încadrate în interiorul acestor valuri de evoluție informațională, definim două faze majore ale inovației manageriale, care stabilesc succesiv două noi modele de management, iar aceste două modele constituie colectiv noua perspectivă organizațională. Inițial, o fază primară inițiată de o revoluție tehnică produce un model de management care constituie o îndepărtare radicală de paradigma organizațională predominantă. Problemele neașteptate ale aceluși model original, care revoluționează paradigma, au determinat un ciclu secundar, care produce un model care are ca scop să repare perturbările modelului ce revoluționează paradigma și, prin urmare, să stabilizeze noua paradigmă.

Și, în sfârșit, în cadrul fiecăruia dintre aceste cicluri, evoluția fiecărui model trece prin patru faze comparabile cu cele care caracterizează apariția unei noi tehnologii sau a unei noi mișcări culturale sau sociale. Acestea includ:

- identificarea unei probleme de organizare și de management omniprezentă;



- dezvoltarea de concepte manageriale inovatoare care pot oferi soluții diferite la această problemă;
- formarea și teoretizarea unui nou model dintre aceste concepte;
- difuzarea acestui model.

O astfel de idee ne permite să rezolvăm problema cercetărilor anterioare privind dezvoltarea modelelor și stabilește bazele pentru cercetări viitoare în acest domeniu. Corelând crearea unor noi modele de revoluții tehnologice specifice mai eficiente decât cercetările anterioare, acum se poate dezvolta capacitatea de a explica schimbări semnificative în componentele modelelor.

Prin integrarea unei relatări dialectice a procesului ciclic cu o prezentare mai definită a valurilor pe termen lung de schimbare a paradigmei, putem observa cât de multe modele aparent concurente, cum ar fi managementul științific versus relațiile umane sau strategia și structura versus managementul calității sunt mai bine înțelese ca perechi complementare în cadrul unei paradigme organizaționale comune. Prin deconstruirea fazelor de dezvoltare pentru fiecare model, se pot descoperi diferitele roluri îndeplinite de diverși actori și concepte de management despre conducerea schimbării prin modele, precum și funcționalitatea din spatele acestor schimbări structurale.

Cu o explicație mai solidă a acestei dezvoltări evolutive pe termen lung, există capacitatea de a se înțelege dinamica de bază a evenimentelor istorice individuale și să se evalueze transformările organizaționale care au loc în prezent. Scopul este de a asista, chiar dacă doar într-o mică măsură, la un răspuns mai complet la una dintre cele mai importante probleme din acest domeniu: „*De unde apar structurile organizaționale?*” Acesta este un subiect care a rămas nerezolvat în mare parte până în prezent.

### **1.5.1. Tipuri de modele de management**

Modelele de management nu au beneficiat de un mare interes în cercetare, deciziile terminologice anterioare părând a fi arbitrare. Modelele de management erau văzute de către Barley și Kunda (1992) cât și la Abrahamson ca retorici și ideologii (1997).

Un model de management poate fi definit ca o colecție specifică de idei care îi învață pe managerii organizațiilor cum să-și execute în cel mai eficient mod responsabilitățile tehnice și sociale. Kramer (1975) s-a referit la modelele de management ca fiind o „*cunoaștere aranjată sistematic, utilizabilă într-o gamă destul de largă de situații*”, de asemenea ca fiind un sistem de ipoteze, principii acceptate și reguli de procedură.

Se poate considera că aceste modele pot fi utilizate ca „*tehnologii clasice standard*” din perspectiva neo-schumperetiană sau „*tehnologii cu scop general*” (Bresnahan, Trajtenberg, 1995). Tehnologiile cu scop general pot fi caracterizate ca fiind lanțuri de tehnologii de ordin superior din care provin implementări tehnice de ordin inferior.

Prin urmare, se poate defini ideea de model de management pornind de la bazele conceptului construcției extinse managementului. Există adesea mai multe idei de management în interiorul unui model de management dat, uneori prin faptul că luptă pentru întâietate, des completându-se reciproc, dar împărțând teme comune. Pentru a distinge modelele de management de aceste concepte de management de ordin inferior se propun două concepte diferite:

- modelele de management general, precum tehnologiile de uz general, care permit noi domenii de aplicare în comparație cu concepte de implementare de ordin inferior și mai specifice;
- modelele de gestionare a situațiilor limită sunt aplicabile unei game mai largi de întreprinderi.

Abrahamson și Eisenman (2008), de exemplu, au demonstrat că noțiuni precum creșterea performanței la locul de muncă, calitatea relaționării la locul de muncă, și calitatea managementului împart câteva idei comune, fiind diferite față de cele asociate managementului ca funcțiune, concept des întâlnit în perioada premergătoare situației actuale și Business Process Reengineering, care a apărut mai târziu. Hollerer et al. (2014) au folosit în mod diagonal bidirecțional această expresie și continuă să adune o atenție mai aprofundată în cercetarea lui Simsek și Louis (1994). În ideea lui Kuhn, o paradigmă organizațională reprezintă o colecție de concepte care caracterizează trăsăturile cheie ale firmei ca organizație. Spre deosebire de modelele de management, paradigmele organizaționale

articulează o înțelegere a contextului organizațional în care managerii își desfășoară activitatea.

Managementul științific al lui Taylor (1911), reprezentând modelul dominant pentru primii cincizeci de ani ai secolului XX, a făcut obiectul mai multor studii, precum Aitken (1960), sau Nyland, et al. (2014). Diverse cercetări (Wren, 2005, Hassard, 2012) au investigat legătura dintre modelul relațiilor umane și managementul științific. În a doua parte a secolului XX, General Motors și structura sa bazată pe mai multe divizii au servit drept model dominant pentru corporațiile americane (Drucker, 1946). Acestea au subliniat progresul managementului științific prin conexiunea dintre relații umane transformată în strategie și structură ca și complex funcțional. Numeroase studii au examinat legătura dintre acest ultim model și următoarea creștere a calității și a noțiunilor culturale. Mai mulți autori (Nohria, Eccles, 1992) au spus că oamenii trăiesc într-o eră în care rețelele interne și externe sunt împletite de fluxurile de date susținute de IT. Business Process Reengineering a introdus modelul Business Process, care a înregistrat unele dintre perspectivele acestor noi tehnologii. Accentul recent s-a concentrat pe managementul cunoștințelor ca fiind un potențial model alternativ (Nonaka, Takeuchi, 1995, Davenport, et al., 2003).

Cercetările anterioare au studiat modele specifice înregistrându-se, de asemenea, progrese semnificative în înțelegerea evoluției acestor modele. După cum s-a menționat anterior, conform Barley și Kunda (1992), oscilația pendulului dintre antinomiile culturale raționale și cele normative explică cel mai bine conținutul modelelor ulterioare. Modelele raționale sunt legate și susținute de amplificarea retoricii raționale al căror ciclu de viață ulterior seamănă cu dezvoltarea mișcărilor sociale înainte de a fi contestate de o retorică normativă.

### **1.5.2. Fundamentele conceptualizării neo-schumpeteriene**

Barley și Kunda (1992) susțin că oscilația modelelor raționale și normative este cauzată de cicluri lungi de dezvoltare economică a lui Kondratiev, care, conform mai multor opinii, sunt la rândul lor cauzate de valuri de schimbări tehnice (Schumpeter, 1939). Potrivit lui Abrahamson (1997), organizațiile se bazează pe ingineri și oameni de știință pentru a inova și a genera creșteri pe termen lung, considerate generaționale; ca

urmare, acești indivizi ajung pe poziții de influență în cadrul acestor organizații. Inginerii și oamenii de știință au nevoie de tehnici de management pentru a adapta personalul la noile descoperiri tehnice și sunt susceptibili la metaforele mecanice și de sistem utilizate în retorica rațională pentru a caracteriza și sprijini adoptarea unor astfel de abordări. Pe de altă parte, amplificarea retoricii normative apare deoarece atunci când randamentul capitalului începe să scadă, managerii ar trebui să arate o preocupare mai mare în ce privește retoricile care se concentrează pe utilizarea forței de muncă, reprezentând al doilea factor de producție al industriei.

Teoria procesului de muncă constituie baza pentru o a doua linie de cercetare privind istoria modelelor de management, dar nu adaugă valoare relevantă la descrierea componentelor acestor modele. În măsura în care contractul de muncă este incomplet, scopurile angajaților și ale directorilor sunt diametral opuse în deciderea furnizării efective a serviciilor de muncă; prin urmare, disputa privind volumul de muncă este cel mai important determinant al organizării muncii (Braverman, 1976). Confruntându-se cu presiunea competitivă și economică, managerii creează și implementează noi tehnologii; aceștia reacționează la luptele muncitorilor pentru volumul de muncă prin construirea unor sisteme din ce în ce mai rafinate de control al muncii și distribuie aceste sisteme acolo unde lucrătorii nu au capacitatea de a face față unui volum mare de muncă.

În timp ce Braverman a propus o distincție simplă între controlul antreprenorial direct care a dominat în secolul al XIX-lea și colecția de tehnici de management științific care s-a extins în secolul al XX-lea, în urma cercetărilor din acest domeniu de studiu s-a descoperit un grad mai mare de complexitate. Edwards (1979) a observat o tranziție de la managementul direct la un mix variabil de control tehnic prin linia de asamblare și control birocratic bazat pe piețele interne de muncă. Barker (1993) a perceput paradigma managementului calității ca reprezentând un nou sistem de control concertat.

Tradiția procesului de muncă percepe creșterea modelelor de management ca reprezentând un progres de la forme de control coercitive la utilitate la normative, așa cum este descrisă de tipologia lui Etzioni (1961). Littler (1982) a subliniat semnificația contractării sau compactării interne ca fiind un potențial substitut al controlului direct în secolul al XIX-lea. Friedman (1977) a sugerat că o abordare de „autonomie responsabilă” este o