



UNIVERSITATEA „ALEXANDRU IOAN CUZA” IAȘI

Facultatea de Filosofie și Științe Social – Politice

Școala Doctorală de Filosofie și Științe Social – Politice

Modulul: Sociologie



TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

Managementul organizațional și impactul noilor tehnologii asupra angajaților.

Emergența practicilor de *leadership digital* în România.

Coordonator științific:

Prof. Univ. Dr. Nicu GAVRILUȚĂ

Doctorand:

Corneliu Ovidiu FECIORU

Iași

Iulie 2022

Cuprins

CAPITOLUL I: TEMA PROIECTULUI	pag. 4
CAPITOLUL II: MOTIVAȚIA ȘI IMPORTANȚA PROIECTULUI PENTRU FUNȚIONAREA EFICIENTĂ A ORGANIZAȚIILOR	pag. 5
CAPITOLUL III: TEORII ȘI CERCETĂRI SOCIOLOGICE ÎN DOMENIUL LEADERSHIP-ULUI ȘI MUNCII	pag. 6
3.1 Contextul noii revoluții tehnologice	pag. 7
3.2. Cercetari sociologice și economice	pag. 8
3.2.1. Conceptul de muncă și noile sale definiții	pag. 9
3.3. Teorii și concepte în domeniul muncii și organizației	pag. 11
3.4. Noi tendințe în leadership – emergența noțiunii de „leadership digital”	pag. 12
3.5. Studii recente despre „leadership digital” – o trecere în revistă	pag. 14
CAPITOLUL IV: METODOLOGIA CERCETĂRII – CONSIDERAȚII GENERALE ȘI INSTRUMENTELE DE CERCETARE PROPUSE PENTRU INVESTIGAREA PRACTICILOR DE <i>LEADERSHIP DIGITAL</i> DIN ROMÂNIA	pag. 17
4.1. Subiectul cercetării și întrebarea principală	pag. 17
4.2. Chestionarul	pag. 17
4.3. Interviu	pag. 18
4.4. Eșantionul cercetării	pag. 18
4.5. Modelul de leadership digital adaptat după <i>Center for Creative Leadership (CCL)</i>	pag. 19

CAPITOLUL V: ANALIZA DATELOR OBȚINUTE ÎN URMA CERCETĂRII	pag. 21
5.1. Obiectivul principal al cercetării	pag. 21
5.2. Analiza datelor obținute în urma interviurilor cu managementul de top	pag. 22
5.3. Analiza descriptivă a datelor obținute în urma chestionarelor cu manageri și specialiști	pag. 23
5.3.1. Eșantionul cercetării	pag. 23
5.3.2. Analiza descriptivă a datelor	pag. 25
5.4. Analiza statistică a datelor obținute în urma chestionarelor cu manageri și specialiști	pag. 26
5.4.1. Evaluarea indicelui global de deschidere pentru managementul impus de digitalizare	pag. 29
5.5. Concluzii, limitări și posibile cercetări ulterioare	pag. 29

CAPITOLUL I: TEMA PROIECTULUI

Motto

“It’s as if we went from 2020 to 2030 in one week-end”

Christien Bok, expert în politici educaționale, citat de Simon Kuper, Financial Times, 9 martie 2020¹

Proiectul propus a plecat la momentul inițial de la ideea de explora în profunzime impactul noilor tehnologii asupra relațiilor dintre manageri și angajați, impactul asupra locurilor de muncă, precum și strategiile prin care angajații fac față schimbărilor organizaționale. În limbajul curent, se discută frecvent despre “transformarea digitală” prin care trec numeroase organizații cu scopul de a-și menține competitivitatea și eficiența în piețe din ce în ce mai concurențiale.

În contextul actual al pandemiei generate de COVID19, al crizei globale energetice și economice și evenimentelor declanșate de în Ucraina de către Rusia începând cu februarie 2022, trebuie să remarcăm un număr important de aspecte privind modificările a tot ce este generic denumit “*world of work*” și “*the future of work*”.

În perioada de la depunerea și acceptarea proiectului inițial (luna Septembrie 2019) și până la momentul finalizării tezei, felul în care organizațiile funcționează, își servesc clienții, relaționează cu autoritățile publice și cu proprii angajați, s-a modificat semnificativ astfel încât mulți dintre cei care observăm practicile de management din organizațiile contemporane confirmă această impresie de trecere accelerată din 2020 în anul 2030 în doar câteva zile.

Impactul asupra automatizării (sau digitalizării) proceselor asupra organizațiilor este doar unul dintre aspectele asupra căruia observatorul își poate concentra atenția și instrumentele de studiu.

Munca la distanță și impactul asupra funcționării organizațiilor, felul în care adulții învață la locul de muncă folosind tehnologia, comunicarea electronică care a înlocuit în doar

¹ <https://www.ft.com/content/06647198-77b9-11ea-9840-1b8019d9a987> , site consultat pe 26 mai 2020

câteva zile comunicarea față în față, sunt tot atâtea teme fascinante de studiu pentru cercetătorul atent la fenomenele sociale.

CAPITOLUL II: MOTIVAȚIA ȘI IMPORTANȚA PROIECTULUI PENTRU FUNCȚIONAREA EFICIENTĂ A ORGANIZAȚIILOR

Traectoria mea profesională reflectă, în mare parte, sistemele sociale în care am lucrat și evoluat profesional. Am pornit ca inginer stagiar într-o întreprindere de stat unde am învățat primele noțiuni de organizare a muncii, planificarea pe termen anual și multi-anual și leadershipul de tip directivă de partid în care planul de realizări era stabilit la nivelul conducerii partidului unic și al statului.

Am trecut apoi la un alt sistem de organizare și am parcurs succesiv etapele unui model capitalist emergent cu note tradiționale, cu planificare strategică pe termen mediu și lung.

După o experiență profesională semnificativă de peste 3 decenii, mă aflu în fața contemplării unor schimbări de mare anvergură pe care nu le-am anticipat și care mi se pare ca depășesc profețiile marilor futuriști ai secolului 20.

Demersul meu încearcă să identifice tendințe care se conturează în contextul noii revoluții industriale care a început deja.

Lumea a cunoscut de la finele secolului XVIII până la începutul secolului XIX prima revoluție industrială și agrară. Munca manuală a fost înlocuită cu mașini, industria textilă fiind prima afectată și cazul cel mai cunoscut și studiat.

A doua revoluție industrială a avut loc, este în mod unanim acceptat de istoricii economici, începând cu ultima parte a secolului XIX.

În prezent se discută intens despre a treia și chiar a patra revoluție industrială pe fondul dezvoltării în ritm exponențial a puterii de calcul a calculatoarelor combinate cu scăderea semnificativă a costurilor procesoarelor, prelucrării datelor și cu emergența tuturor preocupărilor privind securitatea datelor personale și datelor aparținând companiilor.

Este cert că automatizarea și robotizarea proceselor de muncă (în sfera producției și serviciilor private, dar cu siguranță și în zona instituțiilor publice, inclusiv în sănătate și educație) vor genera oportunități și riscuri pe care în prezent nu le putem anticipa în întregime și pentru care cele mai multe organizații, managerii și angajații acestora nu par să fie în mod adecvat pregătiți.

Vedem totodată o creștere a rolului organizației ca și “plasă de siguranță” pentru angajați în contextul creșterii accelerate a lucrătorilor de tip *free-lanceri*, contractanți pe proiect, etc., ceea ce a dus la o modificare semnificativă a contractului social între angajatori și angajați.

CAPITOLUL III: TEORII ȘI CERCETĂRI SOCIOLOGICE ÎN DOMENIUL LEADERSHIP-ULUI ȘI MUNCII

Suntem într-o perioadă de schimbări istorice la nivelul societății și economiei, datorate în primul rând inovațiilor fără precedent în domeniul tehnologiei. Specialiștii au definit această perioadă de tranziție către epoca digitală, ca fiind a patra revoluție tehnologică. Această revoluție are câteva caracteristici specifice și le menționez pe cele mai importante: noile tehnologii digitale – inteligența artificială și machine learning, RPA (*robotic process automation* – sau automatizarea asistată de „roboți”), *quantum computing* (vezi definiția liderului acestui domeniu, compania americana IBM² realitatea virtuală și realitatea augmentată, blockchain și tehnologiile distribuite în rețea, IoT (*internet of things* – sau „internetul tuturor lucrurilor”), tehnologiile 5G și tot ce se referă la *cyber-security* sau securitatea rețelelor de comunicare. Nu în ultimul rând trebuie incluse aici și nano-tehnologiile, mașinile autonome fără șofer, imprimantele 3D.

Toate aceste tehnologii și folosirea masivă a cloud computing facilitează scalarea afacerilor (tehnologiile nu au granițe și se pot răspândi cu ușurință în timp real), creșterea productivității individuale dar și a rezultatelor companiilor.

² <https://www.ibm.com/quantum-computing/learn/what-is-quantum-computing/>

Acest fenomen va avea ca impact major munca și piața muncii, elementele sale definitorii – forța de muncă și mijloacele prin care se realizează. O primă schimbare este aceea că unele dintre activități se automatizează și înlocuiesc munca manuală, iar aceste schimbări se accelerează cu o viteză uimitoare. În consecință, unele meserii s-au eliminat sau sunt pe cale de dispariție și apar meserii noi, care răspund cerințelor tehnologice.

Procesului de schimbare sau transformare radicală pe care l-am menționat, i se adaugă un ingredient nou, neprevăzut, o “lebadă neagră” cum o denumește Taleb (2007) - aceste fenomene neașteptate precum a fost și emergența pandemiei globale la începutul anului 2020. În contextul actual al pandemiei generate de COVID-19 nu putem să nu remarcăm un număr important de aspecte privind modificările a tot ce este generic denumit “*world of work*” și “*the future of work*”, tendințe în stare incipientă la acel moment dar pe care pandemia le-a accelerat foarte mult.

Ambele definiții, extrem de uzitate începând cu 2020, și mai ales după declanșarea pandemiei, se referă la mutațiile extrem de rapide pe care societatea, organizațiile au fost obligate să le adopte cu foarte mare viteză pentru a putea opera în condițiile unor interdicții de circulație a indivizilor impuse de guverne în toată lumea.

Impactul asupra automatizării (sau digitalizării) proceselor asupra organizațiilor este doar unul dintre aspectele asupra căruia observatorul își poate concentra atenția și instrumentele de studiu.

Munca la distanță și impactul asupra funcționării organizațiilor, felul în care adulții învață la locul de muncă folosind tehnologia, comunicarea electronică care a înlocuit în doar câteva zile comunicarea față în față, sunt tot atâtea teme fascinante de studiu.

3.1. Contextul noii revoluții tehnologice

De-a lungul istoriei, lumea a cunoscut câteva mari revoluții care au schimbat radical modul de organizare, modelul economic și social al societății în ansamblul său și ale căror consecințe influențează modul prezent de dezvoltare al societății și economiei.

Este important să re-confirmăm definiția *revoluției* și conform DEX sunt numai puțin de 26 de definiții.

Revoluția este definită ca fiind „Schimbarea fundamentală a valorilor, a instituțiilor politice, a structurii sociale, a conducătorilor și ideologiilor unei societăți.”, dar cea mai relevantă pentru studiul nostru ar fi, în opinia noastră, următoarea definiție „revoluția tehnico-științifică = proces contemporan care determină schimbări radicale în domeniul forțelor de producție, prin dezvoltarea accelerată a științei și tehnicii, prin perfecționarea proceselor tehnologice”.³

Următorul mare pas făcut de omenire, l-a reprezentat revoluția industrială, ceea ce a însemnat trecerea de la munca manuală la utilizarea mașinilor. Prima revoluție industrială a avut loc la finalul secolului XVIII și începutul secolului XIX, o dată notabilă fiind anul 1765 când englezul James Watt a inventat motorul cu aburi ceea ce a permis mai apoi începutul mecanizării unor procese de producție și înlocuirea treptată a agriculturii ca principala ocupație la nivelul întregii societăți cu activități industriale.

A doua revoluție industrială a avut loc la finele secolului XIX ca urmare a descoperirii de noi combustibili și surse de energie și a utilizării acestora pe scară largă, spre exemplu exploatarea petrolului și apariția industriei automobilelor, a se vedea contribuția lui Henry Ford în definirea metodelor și liniilor de producție din cadrul firmei cu același nume precum și nivelul salarizării angajaților săi la un nivel fără precedent în acele timpuri. De la acest deschizător de drumuri, Henry Ford, ne rămâne celebrul citat „*Any customer can have a car painted any color that he wants so long as it is black.*” – Ford (1922).

În prezent se discută intens despre a treia și a patra revoluție tehnologică, aceasta din urma denumită adesea și Industry 4.0, pe fondul dezvoltării în ritm exponențial a puterii de calcul a calculatoarelor combinate cu scăderea semnificativă a costurilor procesoarelor și cu emergența tuturor preocupărilor privind securitatea datelor personale și datele aparținând companiilor.

3.2. Cercetări sociologice și economice

Viteza cu care Internetul a schimbat economia globală și toate transformările care se întâmplă, practic în fiecare zi, ridică dificultăți de adaptare a organizațiilor și indivizilor, și totodată reprezintă un instrument și suport de lucru mult mai eficient pentru a derula cercetări

³ conform <https://dexonline.ro/definitie/revolu%C8%9Bie%20>, consultat pe 2. apr. 2021

științifice care să studieze aceste schimbări. În plus, multe dintre studiile sau sondajele de opinie pe diverse subiecte au căpătat nu numai o imensă popularitate dar au devenit atât o necesitate și un *best practice* pentru absolut toate industriile.

Datorită relativei noutăți a temei avem știință despre un corp de studii relative limitat în acest moment în România însă mai dezvoltat alte țări. Studiile consultate sunt cu un focus pre-ponderent pe analiza de procese și de productivitate.

Ceea ce pare a fi într-o fază incipientă sunt studiile care merg dincolo de analiza proceselor și care investighează reacțiile la automatizare și la lucrul cu roboți și anume reacțiile umane post-implementare, acceptanța și asimilarea noilor metode de lucru.

În cercetarea mea, am pornit de la clasificarea studiilor disponibile pe câteva subiecte cheie referitoare la schimbările actuale legate de piața muncii.

3.2.1. Conceptul de muncă și noile sale definiții

Conform Dictionarului explicativ al limbii române, munca reprezintă “Desfășurarea unei activități fizice sau intelectuale îndreptată spre un anumit scop; Folos material, bun agonisit prin lucru; agoniseală, câștig, profit.”⁴

Munca salarială reprezintă în cele mai multe cazuri desfășurarea unei activități în baza unui contract individual de muncă pentru care angajatul este remunerat conform înțelegerii cu angajatorul. În paradigma tradițională care își are originea la începutul revoluției industriale, contractul individual de muncă și salariul aferent acestui contract reprezentau temelia relațiilor dintre salariat și compania angajatoare. În acest contract erau reglementate atât sarcinile pe care salariatul trebuia să le îndeplinească, dar și programul de lucru și locul desfășurării activității. În cea mai mare parte a revoluției industriale, cariera unui salariat rămânea aceeași pe tot parcursul vieții sale active.

3.2.2. Cercetări relevante în domeniul ocupării forței de muncă

Criza actuală a mobilizat multe resurse la nivel global pentru a găsi soluții în multe domenii – medical, economic, sau social, pentru depășirea ei. Multe companii și instituții din

⁴ <https://dexonline.ro/definitie/munc%C4%83>, consultat pe 4 mai 2021

toate domeniile au oferit analize pentru a înțelege cauzele, dar mai ales tendințele viitoare spre care se îndreaptă societatea.

Voi prezenta mai jos câteva dintre cele mai recente studii, în special cele care au legătură cu modificările elementelor specifice pieței muncii.

The Future of work, 20 October 2020 – World Economic Forum

Raportul **The Future of work**, publicat în Octombrie 2020 de către World Economic Forum privind viitorul locurilor de muncă își propune să clarifice: 1) perturbările legate de pandemie în relație cu modificările anterioare care se manifestau la nivelul societății și economiei și 2) perspectivele preconizate pentru locurile de muncă și competențele care să permită adoptarea accelerată a tehnologiei în următorii cinci ani. În ciuda gradului ridicat de incertitudine din prezent, raportul utilizează o combinație de date și analize calitative și cantitative pentru a prefigura viitorul locurilor de muncă și al competențelor angajaților. Acest studiu se bazează pe informațiile culese de la directori executivi, directori de strategie și specialiști sau manageri de resurse umane așa cum prevăd ei aceste transformări de competențe, în 15 sectoare industriale și 26 de țări avansate și emergente.

Un alt studiu pe care îl consideram relevant pentru cercetarea noastră este efectuat de un grup de cercetatori condus de Lund Susan et. al, (2020) din cadrul McKinsey Global Institute, o prestigioasă firmă internațională din domeniul consultanței în afaceri, care oferă soluții strategice companiilor și guvernelor din întreaga lume.

Un alt studiu efectuat tot de McKinsey Global Institute în iunie 2020, intitulat „Viitorul muncii în Europa” aduce mai multă claritate în aceasta problematică și încearcă să creeze o viziune pe termen lung, până în 2030. Studiul se bazează pe date colectate din 285 zone metropolitane din Europa și 1.095 de piețe locale ale forței de muncă (a se vedea Smit, 2020 în *The future of work in Europe*, McKinsey Global Institute, 2020).

Tendențele dominante ale pieței muncii la nivel de Europa, sunt creșterea adoptării automatizării, creșterea concentrației geografice a ocupării forței de muncă mai ales în marile orașe, contracția ofertei de forță de muncă și schimbarea ponderii anumitor sectoare și ocupații în economia europeană. Numărul total de locuri de muncă în cele 27 de țări ale Uniunii Europene, la care se adaugă Elveția și Regatul Unit, au crescut cu aproape 10% între 2003 și 2018, atingând un record.

Preocupări în acest domeniu există și în cadrul Universității London Business School care are un departament dedicat managementului resurselor umane, condus până de curând de o cunoscută profesoară și cercetătoare, Linda Gratton, în prezent profesoară la Harvard University. Studiile desfășurate de L. Gratton au ca scop mai mult înțelegerea tendințelor din piața muncii și viitorul muncii și de a dezvolta un mod de a gândi despre evoluția muncii. În cartea sa „*The 100 Year Life*”, L. Gratton analizează potențialele tendințe legate de muncă pentru următoarele decenii (vezi Gratton, 2015).

3.3. Teorii și concepte în domeniul muncii și organizației

Pentru început – ce sunt organizațiile? Vom cita o scurtă dar adecvată definiție și anume „*a group of people who work together in an organized way for a shared purpose*”.⁵

Teoriile în domeniul managementului și organizațiilor constituie o literatură bogată care a evoluat o dată cu schimbările economice iar prin studiile întreprinse au anticipat anumite tendințe viitoare. Multe dintre aceste teorii își au originea în metode și practici de conducere străvechi, ale căror principii sunt valabile și în ziua de azi, mai ales în ceea ce privește conducerea oamenilor și echipelor. Din perspectivă practică, teoriile reprezintă un set de reguli și principii care ghidează managerii în conducerea unei organizații. Acest set de reguli reglementează atât modul de conduită în afaceri, motivarea și încurajarea angajaților, dar și metode de eficiență și îmbunătățire continuă a activității organizației.

Teoriile managementului clasic

Managementul științific – elaborat de Frederick Taylor (supranumit frecvent „părintele managementului științific”), în lucrarea sa „*Managementul științific*” apărută în 1911.

Teoria generală a administrației elaborată de Henri Fayol, în cartea sa „*Administration industrielle et generale*”, din 1916, Fayol fiind numit și părintele managementului modern a identificat paisprezece principii de management care se referă la modul în care managerii ar trebui să organizeze și să conducă munca echipelor.

⁵ cf. Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/> consultat pe 11 mai 2021

Teoria managementului birocratic – dezvoltată de Max Weber (Weber, 2015), care considera „birocrația” ca fiind forma cea mai avansată a organizațiilor. Problema principală a lui Weber era de a înțelege sensul acțiunilor și procesele de raționalizare pe care le considera a fi la baza creșterii capitalismului.

Teorii comportamentale

Teoria relațiilor umane – creată de Elton Mayo, pune bazele psihologiei industriale, care a condus cercetări în perioada 1927 – 1932 la uzina Hawthorne, cu scopul de a îmbunătăți productivitatea, ia în considerare și aspectele umane ale performanței oamenilor.

Teoria contingenței – care consideră ca organizațiile depind de prea mulți factori, interni și externi pentru a funcționa și a fi gestionate eficient.

Teoria X și Y - psihologul american Douglas McGregor a introdus teoriile X și Y în lucrarea sa, "*The Human Side of Enterprise*", din 1960 în care a identificat două stiluri diferite de management bazate pe percepțiile managerilor despre motivația angajaților.

Ierarhia nevoilor - Abraham H. Maslow (1908-1970), psiholog, a teoretizat că oamenii sunt motivați de anumite nevoi de bază care pot fi clasificate pe cinci nivele.

3.4. Noi tendințe în leadership – emergența noțiunii de „leadership digital”

Teorii despre leadership

O definiție simplă a conducerii se referă la știință sau arta de a motiva un grup de oameni să acționeze spre atingerea unui obiectiv comun.

Mai simplu spus, liderul este inspirația și initiatorul acțiunii. El sau ea este persoana din grup care posedă combinația de personalitate și abilități care îi face pe alții să vrea să urmeze direcția indicată de lider.

În afaceri, conducerea este strâns asociată ideii de performanță a organizației, foarte adesea așa cum este reflectată de apetitul investitorilor de la bursele de valori. Liderii eficienți sunt cei care cresc în permanență rezultatele financiare ale organizațiilor pe care le conduc. Pentru a introduce o anumită confuzie în limbajul de zi cu zi, avem tendința de a folosi termenii "leadership" și "management" interschimbabil, referindu-se la structura de management a unei

companii ca echipa de lideri, sau la persoane care sunt de fapt manageri ca "lideri" ale diferitelor echipe din cadrul unei organizații.

Nu susținem că această confuzie este un lucru negativ, doar subliniem ideea că de fapt conducerea implică mai mult. Pentru a fi eficient, un lider cu siguranță trebuie să gestioneze resursele de care dispune. Dar conducerea implică, de asemenea, comunicarea, inspirarea și supervizarea - doar pentru a numi trei dintre principalele competențe un lider trebuie să aibă pentru a fi de succes.

Un lider s-a născut ca atare sau a evoluat și crescut până să merite să fie numit ca atare? În timp ce există oameni care par a fi în mod natural dotați cu mai multe abilități de conducere decât alții, credem că oamenii pot învăța să devină lideri prin concentrarea pe îmbunătățirea în mod special a abilităților de conducere.

Conducerea, în sens de leadership, este și a fost descrisă ca "procesul de influență socială în care o persoană poate solicita ajutorul și sprijinul altora în îndeplinirea unei sarcini comune". O definiție mai cuprinzătoare vine de la Alan Keith, directorul general al companiei Genentech, care a spus "Leadership este în cele din urmă modul prin care oamenii pot să facă lucruri extraordinare".

Mango (2018) constata ca studiile despre leadership numără nu mai puțin de 66 de teorii ceea ce încurajează pe mulți oameni de știință în căutarea unei teorii mai cuprinzătoare privind leadership-ul.

Leadership versus management

De-a lungul anilor, termenii de management și de leadership sau conducere au fost atât de strâns legate de faptul că indivizii, în general, cred că despre termeni ca sunt sinonime. Cu toate acestea, acest lucru nu este valabil chiar având în vedere că managerii buni au abilități de conducere și vice-versa. Având în vedere acest concept, conducerea poate fi privită ca:

- centralizată sau descentralizată
- acoperind o arie largă sau fiind concentrată
- orientată spre decizie sau centrată pe morală
- intrinsecă sau derivată dintr-o anumită autoritate

Oricare dintre etichetele bipolare atribuite în mod tradițional stilului de management ar putea aplica, de asemenea, la stilul de conducere. Conducerea se consideră ca are loc în orice moment în care o persoană încearcă să influențeze comportamentul unui individ sau grup, indiferent de motiv. Managementul este un mod de conducere în care realizarea obiectivelor organizaționale este primordială. Și conform lui Warren Bennis și Joan Goldsmith, „Un bun manager face lucrurile corect. Un lider face ceea ce trebuie” (Bennis & Goldsmith, 2010, p. 56).

Cu toate acestea, o distincție clară între management și leadership se poate dovedi totuși utilă. Acest lucru ar permite o relație reciprocă între management și leadership, ceea ce implică faptul că un manager eficient ar trebui să posede abilități de conducere, iar un lider eficient ar trebui să demonstreze abilități de management. O distincție clară ar putea oferi următoarea definiție:

- Managementul implică putere în funcție de poziția deținută la un moment dat.
- Conducerea implică putere prin influență.

3.5. Studii recente despre *transformarea digitală și leadership digital* – o trecere în revistă

Ce înseamnă în context organizațional noțiunea de *digitizare*? Dar *digitalizare*? Ce este atunci *transformarea digitală*?

Digitizarea este conversia datelor analoge în format digital, focusul este pe date. Digitalizarea se referă la trecerea proceselor din format tradițional în format electronic. În fine transformarea digitală este despre transformarea unei organizații folosind procese digitalizate. Gong și Ribiere (2021) au trecut în studiul citat nu mai puțin de 119 definiții ale transformării digitale. Concluzia lor este că „Pe scurt, toate entitățile (organizații, rețele de întreprinderi, industria și societatea în sens larg) au active digitale valoroase, fie că este vorba de date sau de capacități, dar resursele (de exemplu, resursele umane, resursele financiare și resursele de cunoștințe) și capacitățile (adică capacități digitale și capacitățile dinamice) sunt activele strategice pentru a începe sau a accelera TD atunci când acestea pot fi valorificate, reutilizate, combinate și partajate în siguranță cu părțile interesate. TD nu se referă doar la utilizarea tehnologiilor digitale în sine, lansarea mai multor aplicații mobile sau migrarea în cloud sau

valorificarea învățării automată sau majoritatea celorlalte lucruri finite pe care oamenii le asociază cu aceasta, ci și despre valorificarea strategică a resurselor și a capacității de îmbunătăți radical o entitate și pentru a-i redefini propunerea de valoare pentru părțile sale interesate.”

Bibliotecile din întreaga lume găzduiesc numeroase studii privind „transformarea digitală” respectiv „leadership digital”. Un studiu pe care l-am efectuat pe Google Academic respectiv pe ScienceDirect.com de la Elsevier în privința studiilor despre „digital leadership” au dus la următoarele concluzii privind numărul acestora, a se vedea tabelul de mai jos -

	all references	1970-2000	2001-2019	2020-2022
Google Academic (aproximate number of references - articles only)	6,440	14	1,590	4,690
(% from all references)		0.2%	25%	73%
https://www.ScienceDirect.com	5,329	85	1,295	3,940
(% from all references)		1.6%	24%	74%

Tabelul nr. 1 - incidența articolelor de cercetare referitoare la "digital transformation" în Google Academic și ScienceDirect.com.

Cele mai multe studii (peste 98%) sunt ulterioare anului 2001, iar aproximativ trei sferturi din toate cercetările datează din perioada 2020-2022.

Transformarea digitală – de la teorie la practică

Pentru a trece din sfera studiilor teoretice considerăm util pentru subiectul tezei să facem o trecere în revistă a unor studii de caz disponibile în literatura de specialitate recentă. Ne-am oprit asupra a trei lucrări recente și anume Schllamo (2021), Urbach et al. (2021) și Wynn (2022) care studiază exemple practice de transformări digitale realizate la momentul cercetărilor respective.

Ce ne spun exemplele din cercetare? Concluziile analizei noastre sunt următoarele:

1. Nu există un model general acceptat privitor la ce înseamnă transformarea digitală în practică.

2. Natura exemplelor de mai sus este extrem de diversă, cu excepția celor trei studii din Schallmo (2021) care toate vizează stimularea inovației și intra-prenoriatului, exemplele

oferite de Urbach și Wynn tratează o mare varietate de probleme, de la foarte punctuale (spre exemplu digitalizarea emiterii facturării, compania Satherm, în Urbach, 2021) până la proiecte mai complexe care implică comunicarea pe diverse canale digitale cu ecosistemul de clienți și parteneri (compania Listemann, în Urbach, 2021).

3. Exemplele din literatura consultată reflectă mai degrabă intervenții limitate la o funcție a întreprinderii și nu am găsit exemple de transformare radicală în toate funcțiile unei organizații. Punem acest lucru pe seama capacității limitate a oricărei organizații, managerilor și angajaților săi de a trece cu succes printr-un process radical de schimbare.

Digital leadership – ce este nou de această dată?

Digitalizarea activităților și proceselor din economie și societate crează provocări considerabile pentru liderii din toate sectoarele de activitate, economie și politică precum și membrilor societății în sens larg. În prezent cele mai cinci valoroase companii din lume sunt toate firme de tehnologie care au crescut și au ajuns să domine industria lor. Cea mai veche dintre ele este Microsoft (înființată în 1975) în timp de data nașterii Apple este 1976. Amazon, Google/Alphabet și Facebook sunt apărute după 1990 (Amazon și Google) respectiv în 2004 Facebook.

Asta înseamnă că fondatorii și liderii lor sunt exemple de leadership digital? Sau lideri de succes în era digitală?

Korn Ferry Institute (2018) definește termenul de organizații care operează într-o manieră „sustenabilă digital” și identifică șase parametri la care excelează „liderii digitali” și anume –

Gestionarea ambiguității și incertitudinii / Adaptabilitatea

Cultivarea Inovației / Inteligența Emoțională

Agilitatea ca adaptare la schimbare

Motivarea și influențarea echipelor

Instrumentele cercetării practice vor avea în vedere și analizarea acestor parametri.

CAPITOLUL IV: METODOLOGIA CERCETĂRII – CONSIDERAȚII GENERALE ȘI INSTRUMENTELE DE CERCETARE PROPUSE PENTRU INVESTIGAREA PRACTICILOR DE *LEADERSHIP DIGITAL* DIN ROMÂNIA

În cele ce urmează vom revedea subiectul cercetării și instrumentele de analiză, punând tema în contextul metodelor de cercetare deja folosite în studiile privind managementul și leadershipul organizațiilor.

4.1. Subiectul cercetării și întrebarea principală

Subiectul central al tezei se referă la noțiunea de *leadership digital*, în contextul acestei ere digitale în care nu a rămas nici o activitate umană care să nu fie influențată de tehnologie și de transformarea instrumentelor de lucru zilnice, a felului în care comunicăm în viața profesională și privată, a modului în care se desfășoară activitățile economice și cele sociale.

Leadershipul digital nu se referă la funcționalitățile, calitățile sau beneficiile celor mai recente tehnologii, ci la modul de utilizare și exploatare a acestora – menționez aici câteva exemple precum utilizarea bazelor mari de date (*big data*), sinergii de afaceri (cum ar fi crearea unor centre de servicii regionale care deserveșc mai multe linii de produse, dintr-o regiune geografică (de regulă Europa, Orientul Apropiat și Africa, Asia Pacific, etc.).

Obiectivul principal cercetării îl reprezintă analiza sociologică a impactului leadershipului digital în contextul organizațional din România. Investigăm modul cum este înțeles și acceptat leadershipul digital și ansamblul schimbărilor ce se produc la nivelul managementului local.

4.2. Chestionarul

Pentru obiectivele acestei cercetări am ales să utilizez în primul rând chestionarul auto-administrat pentru că în contextul actual de măsuri restrictive impuse de situația

medicală, în care mulți angajați lucrează de la domiciliu și este dificil să îi abordezi altfel decât prin metoda chestionarului.

Chestionarul auto administrat (*paper and pencil*) este una dintre cele mai des utilizate metode de cercetare pentru faptul că permite o abordare mai puțin intruzivă de cercetare și oferă posibilitatea colectării unui volum mare de date.

4.3. Interviu

O a doua metodă utilizată în cercetarea mea este interviul, ca modalitate de a obține informații, opinii sau idei în mod direct de la o persoană. Pentru scopul cercetării în discuție, interviul oferă posibilitatea unor perspective diferite, mai profunde despre ipotezele studiate, astfel încât completează și validează informația obținută prin chestionare.

4.4. Eșantionul cercetării

Mărimea eșantionului cercetării se face, conform lui Ioan Mărginean (*op cit*, 145) „printr-un proces de analiză, în care intră, pe lângă elementele statistice, costurile și alte aspecte legate de posibilitățile de care se dispune la un moment dat.”

Acest din urmă aspect în corelație cu tema propusă se referă la noutatea tipului de conversație inițiat cu respondenții avuți în vedere, respectiv „leadership digital” – ce înseamnă și cum companiile sau organizațiile ajung să acest nivel de viziune, conducere prin exemplu personal și situarea în avangarda metodelor de conducere cele mai moderne la nivel global.

Ca atare propunerea noastră este să studiem tematica propusă într-un număr de minim 10 organizații și să avem în vedere cel puțin 100 de respondenți la chestionare și respectiv minim 10 interviuri individuale.

Toate entitățile participante sunt în industrii afectate de disruperi semnificative (*disruption*) datorita AI (*artificial intelligence*) și ML (*machine learning*) care vin dinspre concurența lor directă, start-ups, ale companii tehnologice care testează noi modele de afaceri.

4.5. Modelul de leadership digital adaptat după *Center for Creative Leadership (CCL)*

La nivel internațional există o preocupare enormă de a înțelege epoca spre care ne îndreptăm, care sunt provocările și obiectivele strategice ale leadershipul-lui. Pentru scopul acestei lucrări am ales modelul dezvoltat de *Center for Creative Leadership (CCL)*.

Prima descriere a modelului la care ne vom raporta în aceasta lucrare datează din 2008 (McCauley et al, op cit, p. 25-31).

Autorii argumentează că teoria general acceptată a leadershipului – că există lideri, există aderenți (*followers*) și există obiectivele organizaționale asumate în comun (*shared goals*), devine mai puțin adecvat într-un context organizațional în care colaborarea și instrumentele apărute în ultimul deceniu devine tot mai importantă pentru performanța organizațiilor. În articol autorii propun un nou model de leadership bazat pe cele trei dimensiuni de mai jos:

Direcție, Aliniere și Responsabilitate.

Vom trece pe scurt cele cinci elemente ale modelului și vom face referire la următoarea schemă (McCauley, Palus, 2008 p. 642).

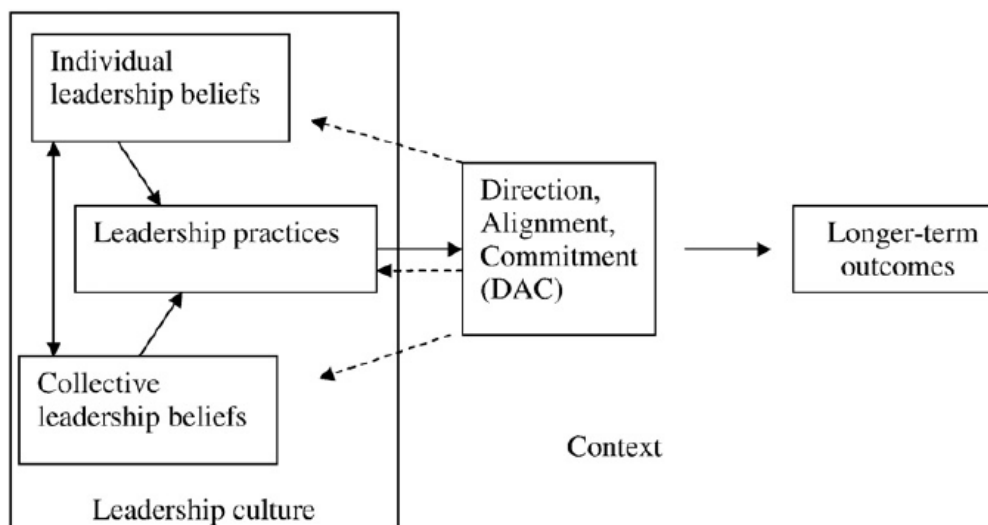


Fig. 2. A framework based on the DAC ontology.

Figura nr. 1 Un model de analiză bazat pe ontologia DAC/DAR)

Credințele liderilor – spre deosebire de alte modele care se concentrează pe competențe și calități, acest model se referă la credințe (*beliefs*). Aceste credințe, spre deosebire de calități (exemplu inteligență, carismă etc.), credințele pot fi exprimate explicit prin cuvinte și credințele creează dispoziții pentru comportamentele observabile ale liderilor. Credințele pot fi generalizate pentru a include dorințe (credințe despre ce este dezirabil), valori (credințe despre ce este bun sau ce este rău) și motivații (credințe despre motivele care ne fac să trecem la acțiune) – conform lui McCauley et al, 2008, p 645.

Practicile de leadership înțelese într-un context relațional sunt despre comportamentele colective căci ceea ce contează sunt modelele comportamentale în organizație și nu doar comportamentele unor membri ai organizației. Spre exemplificare practici organizaționale precum dezvoltarea competențelor, lucrul în echipă și dialogul pot fi descrise și înțelese ca practici de leadership.

Cultura de leadership – rețeaua de credințe care interacționează cu rețeaua de practici și împreună creează un sistem de credințe și practici care caracterizează cultura de leadership a organizației.

Contextul și leadershipul sunt elemente care se condiționează reciproc și nu sunt independente unul față de celălalt. Aspecte ale contextului precum modelul organizațional adoptat, tehnologia, valorile companiei, competiția, momentul istoric sunt surse ale credințelor și practicilor de leadership pe care oamenii le trăiesc împreună într-o organizație.

Rezultatul acestor elemente este modelul descris ca DAC – *Direction, Alignment, Commitment*.

Pe baza cercetărilor întreprinse de către autorii citați, cercetători în cadrul *Center for Creative Leadership*, s-au identificat 3 dimensiuni citate mai sus care facilitează procesul de leadership: Direcția, Alinierea și Responsabilitatea/ *Direction, Alignment, Commitment = DAC*. Aceste dimensiuni sunt valabile la toate nivelurile de management din organizație sau forme de organizarea muncii: echipe, proiecte, departamente, comunități, întreaga organizație.

În ceea ce privește **DIRECȚIA**, rolurile pentru care liderul trebuie să corespundă sunt: Vizionar (*Future Seeker*), Facilitator (*Business Shaper*), Campion al clienților (*Customer Champion*).

ALINIEREA cuprinde următoarele roluri pentru lideri: Dezvoltatorul ecosistemului (*Ecosystem Builder*), Revoluționarul organizațional (*Organization Transformer*), Inovator (*Innovation Accelerator*).

RESPONSABILITATEA are următoarele roluri pentru lideri: Creatorul de talente (*Talent Maker*), Catalizatorul culturii organizaționale (*Culture Catalyst*), Motivator (*Engagement Energizer*).

Metode de cercetare aplicate în studiul despre leadershipul digital în România

Metodologia de cercetare se bazează pe utilizarea chestionarului pentru identifica prevalența în mediul de afaceri românesc a rolurilor de lider digital descrise de modelul Center for Creative Leadership (CCL).

Aceste chestionare sunt aplicate pe populația managerială românească din municipiul București. Pentru o înțelegere mai bună, chestionarul va fi completat cu interviuri realizate cu lideri români în funcții de conducere în companii din România pentru a observa care sunt ideile și practicile existente în organizații în prezent, dar și care ar fi direcțiile de acțiune pentru viitor.

CAPITOLUL V: ANALIZA DATELOR OBȚINUTE ÎN URMA CERCETĂRII

5.1. Obiectivul principal al cercetării

Cum am detaliat în Capitolul 4.1, subiectul central al tezei se referă la noțiunea de *leadership digital*, în contextul acestei ere digitale în care nu a rămas nici o activitate umană care să nu fie influențată de tehnologie și de transformarea instrumentelor de lucru zilnice, a felului în care comunicăm în viață profesională și privată, a modului în care se desfășoară activitățile economice și cele sociale.

5.2. Analiza datelor obținute în urma interviurilor cu managementul de top

În cursul cercetării am procedat la 10 interviuri, care au durat între 50 de minute și o oră și 20 de minute.

Cei 10 respondenți acoperă un număr egal de companii internaționale cu subsidiare active în România, având fiecare dintre acestea un număr de la mai multe sute de angajați până la peste 10,000 de angajați. Respondenții ocupă funcții decizionale în cadrul companiilor lor și anume cinci posturi de Director general (chiar dacă denumirile sunt diferite) respectiv ceilalți cinci posturi de Director de resurse umane.

Am ales cele 2 funcții pentru că directorul general este sponsorul și decidentul principal în ceea ce privește strategia de transformare digitală, iar directorul de resurse umane joacă un rol cheie că facilitator al procesului de schimbare, precum și contributor la elaborarea noilor strategii digitale.

Eșantionul celor zece persoane este caracterizat prin următoarele date –

- 5 bărbați și 5 femei
- 5 directori de resurse umane și 5 directori generali sau poziții similare (denumite *managing directors, business unit managers*) – persoane cu responsabilități privind bugetele și rezultatele (inclusiv P&L – respectiv *Profit & Loss* sau Profit & Pierderi) entității locale.
- Vârsta medie – 48,0 ani
- Vechimea în poziția actuală – 5,6 ani
- Vechimea medie în muncă – 23,9 ani
- Nivel educație – 2 doctori în științe și 8 absolvenți de master sau similar, spre exemplu MBA⁶ sau Executive MBA (în România și în străinătate)

Analiza datelor obținute prin interviuri – componenta Direcție (*Direction*)

Prima temă adresată se referă la Direcția actualei transformări digitale din diverse domenii, cu accent pe ceea ce se întâmplă în compania/businessul fiecărui contributor. Care sunt punctele tari ale acestui proces? Dar punctele slabe?

⁶ MBA = Master of Business Administration

Direcția așa cum este definită în modelul CCL detaliat în Capitolul 3.7 – reprezintă înțelegerea comună a obiectivelor de atins. Rolurile digitale din cadrul acestei prime teme sunt Vizionar (*Future Seeker*), Facilitator (*Business Shaper*), Campion al clienților (*Customer Champion*).

Răspunsurile au demonstrat o preocupare acută și atenție ridicată față de acest subiect. În ceea ce privește rolul de Vizionar înțelegerea managerilor din Romania este aliniată la aspectele descrise în modelul CCL.

Analiza datelor obținute prin interviuri – componenta Aliniere (*Alignment*)

Următoarea componentă investigată se referă la Aliniere cu cele trei roluri Dezvoltatorul ecosistemului (*Ecosystem Builder*), Transformatorul organizațional (*Organization Transformer*), Inovatorul (*Innovation Accelerator*).

Analiza datelor obținute prin interviuri – componenta Responsabilitate (*Commitment*)

A treia și ultima temă investigată are următoarele roluri pentru lideri: Creatorul de talente (*Talent Maker*), Catalizatorul culturii organizaționale (*Culture Catalyst*), Motivator (*Engagement Energizer*).

5.3. Analiza statistică descriptivă a datelor obținute în urma aplicării chestionarelor cu manageri și specialiști

5.3.1 Eșantionul cercetării

Am aplicat chestionarul. Acesta a fost încărcat pe platforma Google Docs apoi am trimis link-ul respectiv tuturor subiecților care corespundeau condițiilor impuse în primul rând prin variabila independentă *poziție* (experți/specialiști, manageri de specialiști și manageri de manageri). Chestionarul a rămas deschis în perioada 28.02-12.05) cu precizarea că în datele de 10 aprilie, 25 aprilie și 5 mai am inițiat și mai multe *remindere* (prin care rugam respondenții să își facă eventual timp să răspundă la întrebări). În data de 15.05 am închis cercetarea. În acel moment am ajuns la un volum de 103 respondenți. Acest eșantion final a avut următoarea structură:

Variabilă	Categorii	% (rotunjite)
Domenii de activitate	IT tehnologie BPO	34%
	Producție	21.5%
	Financiar/bancar/asigurări	19.5%
	Comerț/distribuție	17.5%
	Alte activități	7.5%
Poziție	Expert(a)/ specialist(a)	32%
	Manager, coordonator de experți specialiști	39%
	Manager, coordonator de manageri	29%
Gen	Masculin	50%
	Feminin	50%
Studii încheiate	Licență	63%
	Master	32%
	Doctorat	5%
Vârsta	Până în 40 de ani	44%
	Peste 40 de ani	56%
Vechime	Pana in 10 ani	17.5%
	Intre 10-20 de ani	46.5%
	Peste 20 de ani	36%

Vom comenta pe scurt structura acestui eșantion:

După natura activității derulate de companiile în care aceștia lucrează, cele mai multe sunt în firme de tehnologie (35 companii sau 34,0%) urmate de 28 de companii din comerț, distribuție și alte activități economice (25,2%), 22 companii cu activitate preponderent de producție (21,4%) și în final 20 companii din zona serviciilor financiar bancare și asigurări (19,4%).

După rolul și responsabilitățile celor care au completat avem următoarele date:

- 33 experți și specialiști – 32,0% din total eșantion (persoane care nu au alți angajați în subordine)
- 40 de manageri – 38,8% din eșantion (persoane care coordonează alți angajați, așa numiții *line managers*)
- 30 manageri de manageri – 29,1% din eșantion (persoane din eșaloanele medii și peste medii care gestionează în principal activitatea altor manageri)

După gen au participat 52 de femei (50,5%) și 51 de bărbați (49,5%).

Ca nivel de educație se detașează 65 de persoane (63,1%) cu studii de master în timp ce 33 au studii de licență (32,0%) și 5 au studii la nivel de doctorat (4,9%).

Ultimele două variabile *vârstă* și *vechime* le-am recodificat și au rezultat respectivele categorii: două categorii pentru vârstă și trei pentru vechime în muncă. Să adăugă și alte două valori importante: vârsta medie a respondenților a fost de 41,3 ani iar vechimea medie în muncă de 18,2 ani.

5.3.2 Analiza descriptivă a datelor

Datele au fost obținute în urma completării scalelor din chestionar cu valorile următoare:

Total de acord	4 puncte
Mai degrabă de acord	3 puncte
Mai degrabă dezacord	2 puncte
Total dezacord	1 punct

De asemenea precizăm că am adăugat în analiză anumite concluzii din cercetarea calitativă (prin interviu) acolo unde am considerat că este cazul. Acest demers este o aplicare a ceea ce se numește *The convergent parallel design* (Creswell, Plano Clark, 2011, pp. 110-111). Acest design ne permite să legăm datele cercetării cantitative cu cele calitative după o schemă complementară. Scopul este de a da greutate egală celor două tipuri de cercetări rezultatele fiind enunțate concomitent.

Dacă ne referim la modul de lucru cu scalele de mai sus și luând ca punct de plecare intervalul [1, 4], plecând de la practicile adoptate de firmele internaționale de consultanță, am considerat că punctajele care depășesc 80% din maxim (deci > 3.20) reflectă competențe dezvoltate, corespunzând unui avantaj competitiv. Punctajele cuprinse între 2.60 și 3.20 sugerează un nivel acceptabil dar care presupune atenția liderilor pentru îmbunătățirea rapidă și obiectivul de a atinge pragul de 3.20.

Valorile cuprinse între 2,00 și 2,60 presupun deficiențe evidente și necesită atenție imediată și resurse pentru remediere în timp ce valorile mici de 2,00 denotă o vulnerabilitate de business majoră pentru compania în cauză.

Transformarea digitală este înțeleasă că având o miză majoră pentru toate companiile a căror reprezentanți au fost audiați în cadrul procesului de cercetare.

Această transformare este în principal un proces inițiat de sediile regionale sau globale ale companiilor participante, lăsând sarcina implementării și raportării rezultatelor punerii în practică entităților studiate.

Pentru început vom prezenta sinteza rezultatelor și mai apoi vom analiza fiecare dintre cele 9 componente în parte.

Considerații generale privind rezultatele chestionarelor –

- Scorul general agregat este de 3,08, sub pragul de 3,20 propus pentru „avantajul competitiv, ceea ce indică o situație sub-optimală raportat la faptul că respondenții la chestionare lucrează în companii multi-naționale.
- Doar două din cele 9 dimensiuni au scoruri care depășesc pragul de 3,20 și anume „Campion al clienților” (3,34) și la limită, „Inovator” (3,22).
- Alte patru dimensiuni sunt peste 3,00 dar sub 3,20 și anume – Vizionar (3,08), Dezvoltator (3,12), Transformator (3,14) și Catalizator (3,16)
- Trei dimensiuni – critice – din motive pe care le vom analiza în continuare – au scoruri sub 3,00 și anume – Facilitator (2,96), Motivator (3,00) și scorul agregat cel mai mic Creatorul de talente – doar 2,73, foarte aproape de pragul de 2,60 indicat mai sus.

5.4. Analiza statistică a datelor obținute în urma chestionarelor cu manageri și specialiști

După cum am spus în prima parte a cercetării, eșantionul a fost unul format din 103 specialiști selectați ca făcând parte din eșaloanele de execuție și de management din diverse companii, toți aceștia având directă legătură cu noile procese de digitalizare și de transformare digitală în propriile domenii de activitate. Eșantionul s-a constituit voluntar după un apel pe platforma profesională LinkedIn. Eșantionul nu este reprezentativ însă având în vedere statutul respondenților considerăm că volumul final al acestuia este satisfăcător iar cercetarea în sine poate constitui o cercetare de explorare utilă pentru cercetări viitoare mult mai ample (și pe care le considerăm foarte necesare și relevante pentru subiectul studiat).

Plecând de la variabilele din chestionar am inițiat un număr de nouă indici statistici fiecare dintre ei având câte patru itemi în componență. Analiza descriptivă apoi analiza de fiabilitate (reliability) cu ajutorul programului SPSS a generat următoarele rezultate:

Indici statistici	Nume pe larg	Minim	Maxim	Media	Alpha Cronbach
DIRECTIE					
VISIO	Vizionarul	1.00	4.00	3.0777	0.742
FACILIT	Facilitatorul	1.00	4.00	2.9636	0.665
CAMPION	Campionul clienților	2.00	4.00	3.3422	0.737
ALINIERE					
ECO	Dezvoltatorul ecosistemului	1.75	4.00	3.1238	0.679
TRANS	Transformatorul organizațional	1.50	4.00	3.1359	0.694
ACCEL	Acceleratorul inovației	1.00	4.00	3.2209	0.779
RESPONSABILITATE					
TALENT	Creatorul de talente	1.00	4.00	2.7330	0.784
CULT	Catalizatorul culturii organizaționale	1.00	4.00	3.1602	0.745
MOTIV	Motivatorul	1.00	4.00	2.9951	0.771

Plecând de la aceste noi variabile am emis următoarea ipoteză:

H1. Există diferențe statistice semnificative în evaluarea celor nouă indici construiți după genul respondenților, domeniul de activitate, poziția în firmă sau vechimea în muncă.

Această ipoteză se descompune în alte sub ipoteze:

H1a. Există diferențe statistice semnificative în evaluarea celor nouă indici construiți după genul respondenților

În concluzie ipoteza H1a nu se confirmă: nu există diferențe de evaluare a celor nouă indici după genul respondenților.

H1b. Există diferențe statistice semnificative în evaluarea celor nouă indici construiți după domeniul de activitate

Cu alte cuvinte accentul pus pe *Cultura organizațională* este semnificativ mai mare în domeniul IT.

În toate celelalte cazuri nu am găsit diferențe semnificative așa cum se poate vedea și în anexa D.

În concluzie putem spune că ipoteza H1b se verifică doar parțial.

H1c. Există diferențe statistice semnificative în evaluarea celor nouă indici construiți după poziția în firmă a respondenților

Cele trei poziții semnificative ale cercetării cantitative au fost următoarele: Expert(ă)/specialist(ă); Manager, coordonator de experți specialiști; Manager, coordonator de manageri. Și de data aceasta am recurs la teste non parametrice. Rezultatele detaliate se pot vedea în anexa E.

Din analiza datelor rezultă că nu există în nici un caz diferențe de viziune între cele două nivele: *Manager, coordonator de experți specialiști* vs. *Manager, coordonator de manageri*. ($p > 0.05$ în toate cazurile). Cu alte cuvinte nu există diferențe statistice semnificative între aceste nivele ocupaționale în evaluarea indicilor respectivi.

Pentru a concluziona, ipoteza H1c se verifică parțial cu anumite precizări utile pentru cercetarea noastră: valorizarea indicilor este mai accentuată odată cu trecerea de la nivelul de specialist la cel de manager (indiferent de nivelul de competență al celor din urmă). Faptul că ne așteptam la diferențele respective vine și din specificul cercetării noastre legat de evaluarea leadership-ului digital. La nivel de manageri, evaluările sunt practic echivalente indiferent de tipul de poziție ocupată (coordonator de experți vs. coordonator de manageri) relevă preocuparea acestor personaje cheie în structura companiilor pentru un management eficient sub toate aspectele surprinse de indicii statistici construiți. Evident că concluziile de față trebuie restrânse în mod clar la eșantionul nostru cu promisiunea unei aplicări extinse pe eșantioane mari sau chiar reprezentative în viitor.

H1d. Există diferențe statistice semnificative în evaluarea celor nouă indici construiți după vechimea în muncă.

Cu alte cuvinte seniorii cu peste 10 ani vechime gândesc la fel în ce privește rolul de vizionar al leadership ului sau în ce privește rolul transformațional.

H2. Există diferențe statistice semnificative în evaluarea *direcției, alinierii și responsabilității* în caracterizarea leadership-ului digital după pozițiile ocupate, domeniul de activitate și vechimea în muncă a respondenților.

5.4.1. Evaluarea indicelui global de deschidere pentru managementul impus de digitalizare

Prin cumularea celor trei indici statistici anteriori am obținut un indice global al deschiderii pentru noul management digital numit INDEXFINAL.

În concluzie singurele variabile cu semnificație predictivă pentru intensitatea managementului digital aplicat sunt cele două deja enunțate: *job* (sau *poziție*) și *studii*. Acest rezultat este confirmat și de rezultatele anterioare ale cercetării noastre. Cu siguranță că toate rezultatele noastre se vor nuanța pe eșantioane extinse.

5.5. Concluzii, limitări și posibile cercetări ulterioare

Am menționat în Capitolul 4, care sunt limitările celor două instrumente folosite, chestionarul și interviul.

Limite ale cercetării

În practică am constatat următoarele limite ale cercetării -

- La nivel de intenții declarative există multă disponibilitate pentru a permite accesul la angajați pentru distribuirea și auto-administrare de chestionare și la manageri pentru derularea de interviuri.
- În practică accesul real este mult limitat de lipsa timpului și a atenției pentru activități fără legătura directă cu activitatea profesională, combinat cu solicitările frecvente din partea angajatorilor. Acești factori au dus la o rată de răspuns limitată la chestionare și un număr de interviuri mai mic decât cele 15 pe care le-am prognozat la început.
- Pentru o analiză mai nuanțată a unei teme precum dezvoltarea talentelor în companii în viitor vom avea nevoie de date privind bugetele cheltuite pentru dezvoltare (ex. bugetele medii anuale pe angajați pe nivele ierarhice) și detalii privind programele în cauză.

- Un număr de 5 întrebări din totalul celor 36 au generat scoruri medii inferioare cifrei de 2,60 – sunt întrebările nr. 4, 5, 27, 28 și 35. Temele investigate se referă la obiective individuale privind digitalizarea (4, 5), tehnologiile pentru creșterea productivității (27), implicarea angajaților la toate nivelurile (28) și implicarea tuturor angajaților în procesul de digitalizare (35). Temele sunt suficient de importante pentru a fi detaliate în studii viitoare.

Concluziile cercetării practice

Care sunt concluziile pe care le putem trage pe baza informațiilor colectate până în acest moment din interviuri și din chestionarele auto-administrate, coroborate cu sursele de documentare și studiile deja existente?

Considerații generale – contextul curent și leadershipul digital

- Temele transformării digitale și în foarte strânsă legătură a leadershipului digital sunt pe agenda top managementului în toate organizațiile.
- Aceste teme vor continua probabil să țină capul de afiș pentru a lungă perioadă în cercurile de business.
- Temele au intrat deopotrivă și pe agenda marilor organizații internaționale, spre exemplu Uniunea Europeană vorbește despre „viitorul digital al Europei”.⁷
- În ultimii 70 de ani am asistat la numeroase „abordări științifice promovate de consultanții în management, începând cu MBO (*management by objectives* – în anii 1950), și trecând prin cercurile de calitate, TQM (*total quality management*), BPR (*business process re-engineering*) până la transformarea digitală asociată îndeaproape cu leadershipul digital.
- În prezent corporațiile sunt preocupate de re-skilling și up-skilling pentru angajații lor. Subiectul este la început și vedem evidențe limitate deocamdată despre cum aceste competențe digitale vor fi accesibile unui număr mare de adulți aflați în activitate profesională respectiv acele programe coerente de construcție competențelor de management al schimbării care să acompanieze procesele de schimbare.

⁷ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en>, consultat pe 8 Apr. 2022

- Punctajele cele mai mici acordate de către angajați și manageri pentru Responsabilitate / Commitment le considerăm manifestări ale unui contract social care nu mai produce efecte în relațiile de muncă în prezent – modelul unui loc de muncă pe viață însoțit de o pensie decentă și de siguranța locului de muncă este o caracteristică a epocii de după al doilea război mondial.
- Lumea actuală, caracterizată prin polarizare extremă și o influență tot mai mare a corporațiilor gigant asupra politicului lasă angajatul de rând neprotejat față de pandemii și de procese de *off-shoring* când profitul este primul obiectiv.
- Cercetătorul nu se îndoiește nici o clipă că transformarea digitală va avea loc orice ar fi – pe parcurs însă există riscul ca întreprinderile, companiile și societățile contemporane vor lăsa la marginea lor cohorte întregi de angajați și manageri care nu vor putea face destul de repede sau de eficient schimbarea pe care liderii le vor cere să o facă.

Concluzii specifice ale cercetării de teren

Detaliez în cele ce urmează principalele concluzii așa cum se desprind din analiza răspunsurilor obținute la interviurile cu managerii seniori și din studiul statistic al celor 103 răspunsuri la chestionarele auto-administrate.

Concluziile privind componenta ***Direcția*** transformării digitale

Tehnologia este o necesitate pe care nu o putem evita sau amâna pentru că ea răspunde cerințelor și nevoilor clienților.

Toate companiile la nivel global declară, că au ca obiectiv strategic inovația (plecând de la nevoile clienților), digitalizarea și creșterea eficienței și productivității, și ideile se cascadează și la nivel local.

Digitalizarea oferă instrumente complexe de analiza datelor de business și crește productivitatea și eficiența organizațiilor.

Estimăm că Direcția transformării digitale este definită suficient de clar pentru echipele din companiile participante, de cele mai multe ori nivelele ierarhice superioare (sedii regionale sau globale) având ultimul cuvânt în definirea sa. De asemenea este evident că

echipele de management sunt amplu angajate în transformarea digitală, își asumă noile obiective și sunt preocupați de toate aspectele pe care le implică – tehnologie, procese de afaceri, dezvoltarea unor noi abilități critice (cum ar fi reziliența, creativitatea în rezolvarea problemelor, cunoștințe digitale).

Concluziile privind *Alinierea* transformării digitale

În timp ce precedenta componentă (Direcția) își are sursele de expertiză și legitimare la nivelul sediilor ierarhice ale companiilor participante, partea de Aliniere este în mare măsură delegată companiilor locale – ceea ce poate fi un punct pozitiv – trimite un mesaj de încredere din partea structurilor ierarhice superioare dar poate crea și o vulnerabilitate dacă aceste resurse locale nu au destulă expertiză, autonomie și resurse financiare pentru a pune în practică alinierea organizațională și a proceselor de afaceri în cauză.

Concluzie privind componenta *Responsabilitate* transformării digitale

Componenta de Responsabilitate este cu siguranță cea mai problematică pentru organizațiile participante.

Modelul organizațional este unul în care sediile regionale sau globale transmit mesaje susținute privind valorile și cultura companiei.

Extrem de frecvent (8 din cele 10 companii care au participat la interviuri) citează idei precum “oamenii sunt cel mai important activ pentru noi” și toate cele 10 organizații au programe de *employer branding*⁸ (promovarea continuă a companiei pentru a se poziționa ca un angajator atractiv pentru candidații din exteriorul și interiorul său) și beneficii de tip *wellness/wellbeing* respectiv programe de dezvoltarea carierei și competențelor angajaților, cu focus pe competențe de management, de leadership și competențe digitale.

Realitatea ultimilor doi ani și jumătate de pandemie relevă un adevăr citit cu o anume dificultate, printre rânduri, pe parcursul interviurilor realizate în care este vorba despre supra-încărcarea cu proiecte, zile de lucru mult mai lungi pentru a acomoda proiectele suplimentare (din care multe sunt în zona de digitalizare).

⁸ <https://www.catalyst.ro/basics-employer-branding-definition-key-terms/> consultat pe 6 Apr. 2022

Analiza statistică a chestionarelor și-a propus să evalueze dacă există diferențe statistice semnificative în evaluarea celor nouă indici construiți după **genul respondenților** și am constatat că nu există diferențe de evaluare a celor nouă indici după genul acestora.

O analiză similară dar avînd ca variabile cei nouă indici construiți după **domeniul de activitate** se verifică doar parțial și anume accentul pus pe *Cultura organizațională* este semnificativ mai mare în domeniul IT.

Am analizat mai apoi măsura diferențelor statistice semnificative în evaluarea celor nouă indici construiți după **poziția în firmă** a respondenților și rezultatul este că nu există în nici un caz diferențe de viziune între cele două nivele: *Manager, coordonator de experți specialiști* vs. *Manager, coordonator de manageri*. ($p > 0.05$ în toate cazurile). Cu alte cuvinte nu există diferențe statistice semnificative între aceste nivele ocupaționale în evaluarea indicilor respectivi.

O precizare utilă pentru cercetarea noastră este că valorizarea indicilor este mai accentuată odată cu trecerea de la nivelul de **specialist** la cel de **manager** (indiferent de nivelul de competență al celor din urmă). Faptul că ne așteptam la diferențele respective vine și din specificul cercetării noastre legat de evaluarea leadership-ului digital. La nivel de manager evaluările sunt practic echivalente indiferent de tipul de poziție ocupată (coordonator de experți vs. coordonator de manageri) relevă preocuparea acestor personaje cheie în structura companiilor pentru un management eficient sub toate aspectele surprinse de indicii statistici construiți.

O altă ipoteză evaluată privește existența sau nu a unor diferențe statistice semnificative în evaluarea celor nouă indici construiți după **vechimea în muncă**. Am constatat că nu există diferențe semnificative pentru cei doi indici pentru cele două categorii (10-20 de ani vs. Peste 20 de ani). Cu alte cuvinte seniorii cu peste 10 ani vechime gîndesc la fel în ce privește rolul de vizionar al leadership-ului sau în ce privește rolul transformațional. În final am evaluat în ce măsură există diferențe statistice semnificative în evaluarea **Direcției**, **Alinierii** și **Responsabilității** în caracterizarea leadership-ului digital după pozițiile ocupate, domeniul de activitate și vechimea în muncă a respondenților.

*Concluzii privitoare la variabila independentă **poziție/job** și cele trei dimensiuni ale cercetării*

În ce privește evaluarea *Direcției* am observat o diferențiere nuanțată între cele trei tipuri de joburi: când creștem nivelul ierarhic de la experți la manageri evaluarea direcției este mai bine conturată. Ambele tipuri de manageri nu sunt semnificativ diferiți de unde deducem un nivel comparabil al asumării dimensiunii respective.

În ce privește evaluarea *Alinierii* am ajuns la o concluzie asemănătoare: managerii de orice tip asumă în mod cert *Alinierea* diferit semnificativ de evaluarea experților.

În ceea ce privește evaluarea *Angajamentului* am constatat o apropiere între poziția experților și a managerilor (coordonatori de experți) în timp ce managerii rămân totuși apropiați (indiferent de categorie). Este un rezultat care merită aprofundat: în ce măsură experții se evidențiază în ce privește dimensiunea *angajament* într-o măsură mai mare decât în celelalte două dimensiuni anterioare.

*Concluzii privitoare la variabila independentă **domeniul de activitate** și cele trei dimensiuni ale cercetării*

În toate cazurile nu am găsit diferențe semnificative în evaluarea celor trei dimensiuni (*Direcție, Aliniere, Angajament*). Această concluzie relativ surprinzătoare vine să întărească ideea că noile provocări tehnologice (digitale) lovesc frontal toate sferile de activitate. Pentru cazul nostru domeniile sunt în mod fatal restrictive însă concluzia cel puțin ca tendință se desprinde foarte ușor: dacă în cazul anterior întâlneam diferențe semnificative legate de poziții/joburi în companii diverse de data aceasta diferențele pe domenii sunt relativ mici. După cum am spus preocuparea pentru dezvoltări de top indiferent de domeniu rămâne prioritară.

*Concluzii privitoare la variabila independentă **vechime** și cele trei dimensiuni ale cercetării*

Cum era de așteptat există anumite diferențe semnificative în evaluarea celor trei dimensiuni după variabila vechime. Astfel cei cu vechimea de 10-20 de ani au o evaluare superioară față de cei mai tineri în ce privește *Direcția*. Cei cu vechime superioară (peste 20 de ani) valorizează două dintre dimensiuni (*Direcție și Aliniere*) față de cei cu vechime sub

10 ani. În final am observat că cei cu vechimi mari (10-20 de ani sau peste) au viziuni asemănătoare.

Partea cea mai consistentă a demersului de pregătire, cercetare și realizare a acestei teze se suprapune cu pandemia COVID19. Organizațiile și companiile au reacționat cu mare viteză și practici noi de lucru cu clienții, furnizorii, insușiile publice au fost puse în practică în foarte scurt timp. Modul în care managerii și angajații au adoptat din mers noi instrumente și metode de lucru au arătat că atunci când prețul plătit pentru conservarea *status quo*-ului este prea mare schimbarea pe scară largă este posibilă și poate fi adaptată rapid de mase mari de lucrători.

Statisticile privind situația pandemiei care în cursul anului 2020 produceau panică și *lock-downs*, sunt considerate în vara anului 2022 ca fiind normale și acum nu împiedică milioane de persoane să caute din nou bucuria călătoriei și a vacanțelor. Practicile de lucru ale echipelor hibride și practici de business adoptate în pandemie (spre exemplu utilizarea teleconsultărilor medicale acolo unde speța medicală se putea trata sau monitoriza de la distanță) sunt rapid abandonate din motive care par să țină mai degrabă de nevoia de control a managerilor care solicită revenirea la birou a angajaților deși productivitatea acestora nu a avut de suferit în perioada pandemiei.

Ne propunem să investigăm în studii ulterioare finalizării tezei în ce măsură organizațiile care au revenit masiv la practicile de lucru anterioare au avut beneficii sustenabile și pe termen lung față de cele care au păstrat noile practici de lucru induse de contextul medical global.

Putem încerca să anticipăm că unele industrii și în unele culturi și geografii organizațiile vor fi și mai competitive păstrând metode de lucru testate în pandemie și vor putea accesa resurse umane, resurse de expertiză care altfel ar fi fost prea scumpe sau la distanță prea mare.

Industria întregi vor continua să se automatizeze și digitalizeze – industria serviciilor financiare în prezent pare să fie susținută în principal de nevoia de reglementare a guvernelor care doresc respectarea unor reguli de transparență și corectitudine. Comerțul electronic a

pătruns și în casele celor mai vârstnici adus fiind de copiii sau nepoții care se pot îngriji de la distanță de seniorii familiile lor. Serviciile medicale, înconjurate de aura medicului – vindecător în halat alb și deseori înconjurat de asistente sau stagiați, se mută rapid în digital pe fondul celor două macro-tendențe – tot mai puține cadre medicale disponibile pentru numărul de afecțiuni de tratat afectând o populație tot mai căruntă și cu generația tânără afectată tot mai devreme de bolile secolului XXI.

În loc de încheiere trebuie să subliniez numeroasele piste de cercetări ulterioare finalizării acestei teze pe care le-am întrezărit pe parcursul acestui exercițiu academic și le vedem posibile și necesare pentru mediul de afaceri și pentru instituțiile publice din România căci lumea în care vor învăța, trăi și construi relații de muncă și relații sociale copiii și nepoții noștri va fi cu certitudine o lume total diferită față de cea pe care am cunoscut-o și în care ne-am format purtând amprenta acestor vremuri.