



Școala Națională de Studii Politice și Administrative

Școala Națională de Studii Politice și Administrative

Școala Doctorală Multidisciplinară

Domeniul de Doctorat Management

TEZĂ DE DOCTORAT

Impactul fenomenului de digitalizare asupra deciziilor de management în perioada pandemiei de COVID-19 în România

Conducător științific

Prof. Univ. Dr. Habil. Florina-Magdalena PÎNZARU

Autor

Asist. Univ. Drd. Vasile-Valentin STOICA

București

2025



Școala Națională de Studii Politice și Administrative

Școala Doctorală Multidisciplinară

Domeniul de Doctorat Management

**IMPACTUL FENOMENULUI DE DIGITALIZARE
ASUPRA DECIZIILOR DE MANAGEMENT ÎN
PERIOADA PANDEMIEI DE COVID-19 ÎN ROMÂNIA
-rezumat-**

Conducător științific

Prof. Univ. Dr. Habil. Florina-Magdalena PÎNZARU

Autor

Asist. Univ. Drd. Vasile-Valentin STOICA



Contextul cercetării

Pandemia de COVID-19 a generat schimbări profunde și rapide în modul de funcționare al organizațiilor din România și la nivel global, determinând adaptări majore ale proceselor de management și accelerarea transformării digitale. Începând cu anul 2020, restricțiile de mobilitate și distanțarea socială au condus la trecerea masivă către telemuncă, la necesitatea reorganizării fluxurilor de activitate și la adoptarea urgentă a unor soluții digitale pentru a asigura continuitatea operațională. În acest context, digitalizarea nu a mai reprezentat un element opțional sau de eficientizare, ci o condiție de supraviețuire și competitivitate.

Nivelul de digitalizare al României, măsurat prin indicatorii europeni DESI, se situa înainte de pandemie sub media Uniunii Europene, fapt ce a accentuat dificultățile tranziției. Organizațiile au fost nevoite să adopte într-un timp scurt soluții tehnologice, să dezvolte competențe digitale și să își regândească procesele pentru a răspunde cerințelor pieței și provocărilor generate de criză. În același timp, pandemia a evidențiat diferențele semnificative dintre organizațiile cu infrastructură digitală preexistentă și cele care au trebuit să o construiască în regim de urgență.

Lucrarea are ca punct de plecare această situație critică și își propune să investigheze impactul digitalizării asupra deciziilor manageriale în perioada pandemică, cu accent pe mecanismele prin care adoptarea tehnologiilor, competențele angajaților, planurile de contingență și inovația în procesele de muncă au contribuit la dezvoltarea agilității organizaționale.

Scopul și obiectivele cercetării

Scopul general al cercetării este de a analiza modul în care fenomenul de digitalizare a influențat procesul decizional managerial în organizațiile din România pe durata pandemiei COVID-19, prin identificarea factorilor determinanți și a relațiilor dintre aceștia.

Obiectivele specifice sunt:

1. Determinarea gradului de adoptare a tehnologiilor digitale în organizațiile românești între 2020 și 2022.
2. Analiza rolului competențelor digitale ale angajaților în susținerea procesului decizional.
3. Evaluarea influenței planurilor de contingență asupra capacității organizațiilor de a răspunde situațiilor de criză.
4. Examinarea modului în care inovația în procesele de muncă a contribuit la agilitatea organizațională.



5. Validarea unui model conceptual care surprinde relațiile dintre adoptarea digitalizării, competențele digitale, planurile de contingență, inovația proceselor și agilitatea organizațională.

Întrebările de cercetare asociate au vizat dacă și în ce măsură adoptarea digitalizării și competențele angajaților influențează agilitatea organizațională, care este rolul inovației proceselor ca mediator și ce efecte generează planurile de contingență asupra celorlalți factori.

Cadrul teoretic și modelul conceptual

Cadrul teoretic a fost fundamentat pe literatura de specialitate referitoare la transformarea digitală, managementul crizelor și agilitatea organizațională. Din analiza acestora au fost selectate cinci constructe esențiale: adoptarea digitalizării (AD), competențele digitale ale angajaților (CDA), existența planurilor de contingență (EPC), inovația în procesele de muncă (IPM) și agilitatea organizațională (AO).

Modelul conceptual presupune că AD și CDA influențează pozitiv IPM, care la rândul său determină AO. De asemenea, EPC are rolul de a sprijini AD și IPM, având astfel un efect indirect asupra AO. Astfel, agilitatea organizațională este rezultatul unui proces de mediere, în care adoptarea tehnologiilor și competențele angajaților devin eficiente doar prin integrarea lor în procese inovative, iar pregătirea prin planuri de contingență facilitează această integrare.

Metodologia cercetării

Cercetarea a urmat un design mixt, structurat în două etape: calitativă și cantitativă.

Etapă calitativă

Au fost realizate 11 interviuri semi-structurate cu manageri din domenii variate (IT, telecomunicații, educație, retail, financiar-bancar). Interviurile au avut rol exploratoriu, vizând experiențele și percepțiile managerilor în legătură cu modul în care digitalizarea a influențat deciziile organizaționale. Analiza tematică a relevat patru direcții majore: dificultăți legate de lipsa de competențe digitale, diferențe între companiile pregătite digital și cele nepregătite, importanța planurilor de continuitate și rolul inovației proceselor în valorificarea tehnologiilor.

Etapă cantitativă

În etapa cantitativă, s-a aplicat un chestionar online pe un eșantion de 119 respondenți implicați în procese decizionale. Respondenții au provenit din sectoare diverse, cu pondere semnificativă pentru



domeniile financiar-bancar, IT și telecomunicații. Media de experiență profesională a fost de aproximativ 16 ani, fapt ce conferă relevanță răspunsurilor.

Chestionarul a inclus itemi măsurați pe scale Likert (1–5) pentru CDA, EPC, IPM și AO, iar AD a fost măsurat prin itemi binari, corespunzători implementării unor acțiuni digitale specifice. Analiza datelor a fost realizată cu metoda PLS-SEM, considerată adecvată pentru eșantioane de dimensiune medie și pentru modele orientate explicativ-predictiv.

Rezultatele cercetării

Validarea modelului de măsurare

Indicatorii de fiabilitate au înregistrat valori ridicate (α Cronbach, ρ_A și ρ_C între 0,84 și 0,93). Valorile AVE au fost peste pragul de 0,50 pentru toate constructele, confirmând validitatea convergentă. Criteriile HTMT și Fornell-Larcker au confirmat validitatea discriminantă.

Analiza modelului structural

Modelul structural a testat șapte ipoteze. Cinci dintre acestea au fost confirmate, iar două respinse.

Rezultatele arată că:

- AD influențează pozitiv IPM ($\beta=0,322$, $p=0,030$).
- CDA influențează pozitiv IPM ($\beta=0,330$, $p<0,001$).
- IPM influențează pozitiv AO ($\beta=0,588$, $p<0,001$).
- EPC influențează pozitiv AD ($\beta=0,506$, $p<0,001$).
- EPC influențează pozitiv IPM ($\beta=0,205$, $p=0,008$).

În schimb, relațiile directe $AD \rightarrow AO$ și $CDA \rightarrow AO$ nu au fost semnificative.

Puterea explicativă a modelului este moderată spre ridicată: R^2 pentru AO = 0,567, R^2 pentru IPM = 0,528 și R^2 pentru AD = 0,256. Aceste valori arată că o parte importantă a variației agilității organizaționale este explicată de factorii incluși în model.

Interpretarea rezultatelor

Rezultatele confirmă rolul important al inovației proceselor de muncă drept mediator între adoptarea tehnologiilor și competențele digitale, pe de o parte, și agilitatea organizațională, pe de altă parte. Aceasta înseamnă că simpla introducere a unor tehnologii sau existența unor competențe digitale nu asigură agilitate; este necesară reproiectarea și adaptarea proceselor pentru ca efectele să se manifeste.



EPC are un rol de catalizator, facilitând atât adoptarea digitalizării, cât și inovația proceselor, ceea ce confirmă importanța pregătirii organizațiilor pentru situații de criză. Lipsa unor planuri de contingență și a competențelor digitale a constituit o vulnerabilitate majoră, mai ales pentru IMM-uri și instituții publice.

Contribuții teoretice

Cercetarea aduce trei contribuții principale la literatura de specialitate:

1. Propune și validează un model conceptual original privind impactul digitalizării asupra deciziilor manageriale în situații de criză, aplicat în contextul românesc.
2. Evidențiază rolul mediat al inovației proceselor de muncă în transformarea adoptării tehnologice și a competențelor digitale în agilitate organizațională.
3. Demonstrează importanța planurilor de contingență ca element de guvernare ce stimulează adoptarea digitalizării și inovația proceselor.

Contribuții practice

Din perspectivă practică, rezultatele indică mai multe direcții pentru manageri și organizații:

- Adoptarea de tehnologii trebuie corelată cu reproiectarea proceselor de lucru, pentru a obține efecte reale asupra agilității.
- Investițiile în formarea competențelor digitale ale angajaților trebuie asociate cu proiecte de inovare a proceselor.
- Planurile de contingență trebuie tratate ca instrumente esențiale de pregătire și învățare organizațională, nu doar ca formalități.
- IMM-urile trebuie să acorde prioritate dezvoltării infrastructurii digitale de bază, iar companiile mari să integreze tehnologii avansate și să dezvolte o cultură orientată spre învățare și inovare.
-

Limitări și direcții viitoare

Dimensiunea eșantionului cantitativ (119 respondenți) limitează gradul de generalizare, deși este adecvată pentru PLS-SEM. Indicatorii au fost măsurați preponderent prin auto-raportare, ceea ce poate introduce bias de percepție. De asemenea, constructul AD a surprins mai ales prezența unor inițiative digitale, nu gradul lor de maturitate.



Direcțiile viitoare de cercetare includ extinderea eșantionului, studii comparative între sectoare și între țări, precum și analize longitudinale pentru a observa persistența transformărilor post-pandemie.

Concluzii

Lucrarea demonstrează că digitalizarea a avut un impact semnificativ asupra deciziilor manageriale în perioada pandemiei COVID-19 în România, însă acest impact a fost condiționat de integrarea tehnologiilor în procese de muncă inovative și de existența unor planuri de contingență. Agilitatea organizațională rezultă din combinarea adoptării digitale cu competențele angajaților și cu inovarea proceselor, într-un cadru organizațional pregătit pentru criză.

Astfel, digitalizarea nu mai reprezintă o opțiune, ci o condiție de supraviețuire și competitivitate, iar managerii trebuie să adopte un stil de conducere agil, să investească în competențe digitale și să pregătească organizațiile pentru viitoare situații de incertitudine. Rezultatele au atât valoare teoretică, prin consolidarea literaturii existente, cât și valoare practică, prin furnizarea unor soluții aplicabile mediului de afaceri și sectorului public din România.