

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI
Școala doctorală Administrarea Afacerilor



TEZĂ DE DOCTORAT

Prezentată și susținută public de către autor:
FOGOROȘ T. TEODORA-ELENA

Titlul tezei de doctorat:
**ÎMBUNĂTĂȚIREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL
REZILIENȚEI ORGANIZAȚIONALE ÎN CONTEXTUL
DEZVOLTĂRII SUSTENABILE ȘI AL DIGITALIZĂRII
AFACERILOR**

Conducător de doctorat: Prof. univ. dr. Marieta OLARU

Comisia de susținere a tezei de doctorat:

Prof. univ. dr. Săseanu Andreea (președinte) - Academia de Studii Economice din
București
Prof. univ. dr. Aivaz Kamer Ainur (referent) - Universitatea Ovidius din Constanța
Prof. univ. dr. Stanciu Anca Cristina (referent) - Universitatea Ovidius din Constanța
Conf. univ. dr. Pleșea Doru (referent) - Academia de Studii Economice din București
Prof. univ. dr. Olaru Marieta (conducător de doctorat) - Academia de Studii Economice
din București

București, septembrie 2024

a) Cuprins

LISTĂ ABREVIERI	xi
LISTĂ FIGURI.....	xiii
LISTĂ TABELE	xv
LISTĂ ANEXE	xvi
INTRODUCERE	1
PARTEA I: STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU	6
1. ABORDĂRI ACTUALE PRIVIND DIGITALIZAREA AFACERILOR ȘI DEZVOLTAREA SUSTENABILĂ.....	6
1.1 Caracteristici și tendințe privind afacerile în contextul riscurilor globale.....	6
1.1.1 Riscurile generate de fragmentarea economiei globale.....	6
1.1.2 Caracteristici ale afacerilor globale	10
1.2 Abordări privind transformarea digitală a afacerilor	18
1.2.1 Elemente de definire a transformării digitale	18
1.2.2 Factorii care influențează transformarea digitală	21
1.2.3 Exigențe noi în contextul afacerilor 4.0.	24
1.3 Exigențe privind afacerile sustenabile	28
2. REZILIENȚA SI AGILITATEA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN CONTEXTUL TRANSFORMĂRII DIGITALE A AFACERILOR	31
2.1 Elemente de definire a rezilienței organizaționale	31
2.1.1 Conceptul de reziliență organizațională	31
2.1.2 Competențele și reziliența organizațională	36
2.1.3 Posibilități de evaluare a rezilienței organizaționale	40
2.2 Caracteristici ale afacerilor agile	46
2.2.1 Elemente de definire a agilității organizaționale	46
2.2.2 Factorii care influențează afacerile agile.....	49
2.3 Factorii care influențează afacerile reziliente și agile	53
3. PREOCUPĂRI ACTUALE PRIVIND REZILIENȚA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN RELAȚIE CU DIGITALIZAREA AFACERILOR	57
3.1 Strategia UE privind digitalizarea afacerilor și reziliența organizațională	57
3.1.1 Strategia U.E privind reziliența organizațională	57
3.2 Preocupări în România privind digitalizarea afacerilor și reziliența organizațională	72
3.2.1 Strategia României privind digitalizarea	72

3.2.2 Stadiul actual în România privind reziliența în relație cu agilitatea organizațională.....	81
--	----

PARTEA II: CONTRIBUȚII PERSONALE 85

4. STUDIU PRIVIND UTILIZAREA METODELOR DE LUCRU AGILE ÎN CONTEXTUL TRANSFORMĂRII DIGITALE A AFACERILOR.....	85
4.1 Contextul general al cercetării.....	85
4.2 Obiectivele și metodologia cercetării.....	88
4.3 Rezultatele cercetării privind transformarea digitală agilă în procesul inovației organizaționale.....	89
4.4 Rezultatele cercetării privind riscurile metodelor de lucru agile în contextul transformării digitale.....	94
4.5 Rezultatele cercetării privind aspecte asociate cu implementarea practicilor de lucru agile în contextul inovației organizaționale.....	98
4.6 Rezultatele cercetării privind analiza comparativă a metodelor de lucru tradiționale și a metodelor de lucru agile.....	101
5. STUDII PRIVIND DIGITALIZAREA PROCESELOR DE AFACERI ÎN CONTEXTUL ORGANIZAȚIILOR.....	104
5.1 Studiu privind impactul transformării digitale asupra modelelor de business existente în organizațiile globale.....	104
5.1.1 Contextul general al cercetării.....	104
5.1.2 Obiectivele și metodologia cercetării.....	106
5.1.3 Rezultatele cercetării privind aplicarea metodelor de îmbunătățire a eficienței proceselor organizaționale în contextul digitalizării afacerilor.....	106
5.1.4 Rezultatele cercetării privind impactul transformării digitale asupra modelelor de business existente în organizații.....	108
5.2 Studiu privind leadership-ul și managementul personalului în contextul digitalizării afacerilor.....	109
5.2.1 Contextul general al cercetării.....	109
5.2.2 Obiectivele și metodologia cercetării.....	113
5.2.3 Rezultatele cercetării privind factorii care influențează leadership-ul în contextul transformării digitale.....	114
5.2.4 Rezultatele cercetării privind metodele de evaluare ale angajaților, în contextul transformării digitale.....	117
5.3 Studiu privind factorii care influențează reziliența metodelor de lucru agile în contextul transformării digitale.....	120
5.3.1 Contextul general al cercetării.....	120
5.3.2 Obiectivele și metodologia cercetării.....	122
5.3.3 Rezultatele cercetării privind actorii care influențează reziliența metodelor de lucru agile în contextul transformării digitale.....	123

6. PROPUNERI PRIVIND ÎMBUNĂȚĂȚIREA SISTEMULUI DE GESTIONARE A INCIDENTELOR ÎN VEDEREA ÎMBUNĂȚĂȚIRII SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL REZILIENȚEI ORGANIZAȚIONALE PE EXEMPLUL ORGANIZAȚIILOR DIN DOMENIUL IT	129
6.1 Contextul general al cercetării	129
6.2 Prezentarea activităților operaționale specifice managementului incidentelor	131
6.3 Propuneri privind îmbunătățirea sistemului de management al incidentelor în vederea îmbunătățirii rezilienței organizaționale	146
CONCLUZII	152
BIBLIOGRAFIE	161
ANEXE	193
ANEXA 1.....	193
ANEXA 2.....	195

b) Cuvinte cheie:

Reziliența organizațională, Agilitate organizațională, Transformare digitală, Dezvoltare sustenabilă, Digitalizarea afacerilor

c) Rezumat

Pentru a îmbunătăți sistemul de management al rezilienței organizaționale, organizațiile trebuie să adopte o abordare integrată care să includă atât dezvoltarea sustenabilă, cât și digitalizarea proceselor de afaceri. Prezenta lucrare oferă o perspectivă comprehensivă asupra provocărilor și oportunităților pe care le întâmpină organizațiile în era digitalizării și a dezvoltării sustenabile.

Capitolul 1 a avut ca scop cercetarea contextului actual al digitalizării afacerilor și al dezvoltării sustenabile, subliniind complexitatea și interconectarea riscurilor globale, precum și tendințele emergente în acest domeniu. Ca urmare a cercetării referitoare la abordările actuale privind digitalizarea afacerilor și dezvoltarea sustenabilă, au fost identificate următoarele aspecte: caracteristicile și tendințele privind afacerile în contextul riscurilor globale, abordările privind transformarea digitală a afacerilor și exigențele privind afacerile sustenabile. În ceea ce privește riscurile generate de fragmentarea economiei globale, acestea au fost analizate în contextul impactului negativ pe care acesta îl poate avea asupra stabilității economice și operaționale a organizațiilor. Cercetarea a evidențiat că organizațiile sunt confruntate cu provocări semnificative în gestionarea acestor riscuri, necesitatea de a dezvolta

strategii de reziliență și flexibilitate fiind crucială. Cercetarea privind elementele de definire a transformării digitale a subliniat că aceasta nu este doar un proces de adoptare a tehnologiilor avansate, ci și o schimbare fundamentală în modul în care organizațiile își desfășoară activitatea. Aceste concluzii evidențiază că succesul pe termen lung al organizațiilor depinde de abilitatea acestora de a naviga eficient într-un mediu global dinamic și tehnologic avansat, integrând cu succes strategiile de adaptare și inovație în operarea lor zilnică.

Capitolul 2 a explorat conceptul de reziliență organizațională în contextul transformării digitale, argumentând faptul că organizațiile trebuie să dezvolte competențe specifice pentru a rezista și a prospera în fața perturbărilor. Ca urmare a cercetării privind reziliența și agilitatea organizațională în contextul transformării digitale a afacerilor, au fost aprofundate următoarele aspecte: elementele de definire a rezilienței organizaționale și caracteristicile afacerilor agile. Acestea oferă o înțelegere detaliată a conceptelor fundamentale de reziliență organizațională și agilității organizaționale, precum și a interacțiunii complexe între acești doi factori critici. A fost efectuată o analiză asupra factorilor care influențează afacerile agile, evidențiind importanța leadership-ului, culturii organizaționale, și infrastructurii tehnologice.

Capitolul 3 a analizat preocupările actuale la nivel european și național privind digitalizarea și reziliența organizațională. Ca urmare a cercetării efectuate privind preocupările actuale privind reziliența organizațională în relație cu digitalizarea afacerilor, au fost clarificate următoarele aspecte: strategia UE privind digitalizarea afacerilor și reziliența organizațională și preocupările în România privind digitalizarea afacerilor și reziliența organizațională. Cercetările realizate în cadrul subcapitolelor examinează angajamentul puternic al Uniunii Europene și al României pentru dezvoltarea rezilienței organizaționale și digitalizarea afacerilor, punând în lumină eforturile coordonate și strategice pentru adaptarea la provocările contemporane. Strategia Uniunii Europene privind reziliența organizațională se axează pe consolidarea capacităților organizațiilor de a face față perturbărilor, promovând o cultură a adaptabilității și sustenabilității. În paralel, strategia României privind digitalizarea reflectă angajamentul național de a alinia procesele și tehnologiile la standardele europene. Eforturile României vizează o transformare digitală extensivă, cu scopul de a moderniza infrastructura și de a optimiza procesele de afaceri. Progresele realizate în domeniu sunt semnificative, dar există încă necesitatea unor îmbunătățiri continue pentru a răspunde eficient provocărilor emergente și pentru a integra complet tehnologiile digitale în cadrul organizațiilor.

După ce prima parte a lucrării a permis clarificarea conceptelor teoretice din literatura de specialitate, partea a doua a lucrării a utilizat aceste rezultate în cadrul mai multor studii

privind îmbunătățirea sistemului de management al rezilienței organizaționale în contextul dezvoltării sustenabile și al digitalizării afacerilor.

În capitolul 4, ca urmare a cercetării efectuate privind utilizarea metodelor de lucru agile în contextul transformării digitale a afacerilor, au fost clarificate următoarele aspecte: transformarea digitală agilă în procesul inovației organizaționale, riscurile metodelor de lucru agile în contextul transformării digitale, aspecte asociate cu implementarea practicilor de lucru agile în contextul inovației organizaționale și analiza comparativă a metodelor de lucru tradiționale și a metodelor de lucru agile. Cercetările realizate în cadrul acestor subcapitole au scos în evidență impactul profund și semnificativ al transformării digitale asupra proceselor de inovare organizațională și asupra metodelor de lucru utilizate în cadrul organizațiilor. Transformarea digitală agilă s-a dovedit a fi un motor esențial în stimularea inovației, având un rol crucial în facilitarea adaptării rapide la schimbările dinamice ale pieței și în promovarea competitivității organizațiilor. Cu toate acestea, utilizarea metodelor agile nu este lipsită de provocări și riscuri. Analiza comparativă între metodele de lucru tradiționale și cele agile a evidențiat avantajele semnificative ale agilității în termeni de flexibilitate și eficiență, dar a arătat și că metodele tradiționale pot oferi stabilitate și predictibilitate în anumite contexte, fiind mai potrivite pentru medii de lucru mai stabile și mai previzibile.

În capitolul 5, ca urmare a cercetării privind digitalizarea proceselor de afaceri în contextul organizațiilor, au fost aprofundate următoarele aspecte: impactul transformării digitale asupra modelelor de business existente în organizațiile globale, importanța leadership-ului și managementului personalului în contextul digitalizării afacerilor și factorii care influențează reziliența metodelor de lucru agile în contextul transformării digitale. Cercetările realizate oferă o perspectivă cuprinzătoare asupra impactului profund al transformării digitale asupra organizațiilor. Studiile detaliate privind aplicarea metodelor menite să îmbunătățească eficiența proceselor organizaționale, în contextul actual al digitalizării, arată în mod clar că integrarea tehnologiilor digitale joacă un rol esențial în optimizarea fluxurilor de lucru și în creșterea semnificativă a productivității. Aceste tehnologii contribuie nu doar la eficientizarea operațiunilor interne, dar și la reducerea costurilor și la îmbunătățirea calității produselor și serviciilor. De asemenea, transformarea digitală redefinește profund modelele de business existente, impunând organizațiilor să se adapteze rapid la noile cerințe emergente ale pieței și să inoveze constant pentru a menține și consolida competitivitatea într-un mediu de afaceri dinamic. În final, factorii care influențează reziliența metodelor agile în cadrul transformării digitale subliniază importanța crucială a colaborării eficiente între echipe și a adaptabilității proceselor de lucru. Organizațiile trebuie să dezvolte abordări strategice care să le permită să

răspundă rapid la provocările emergente și să valorifice oportunitățile oferite de transformarea digitală, pentru a rămâne competitive și relevante într-un peisaj economic în continuă evoluție.

Capitolul 6 aduce în discuție propuneri concrete pentru îmbunătățirea sistemului de gestionare a incidentelor serviciilor IT, cu scopul de a îmbunătăți reziliența organizațională. Ca urmare a cercetării privind sistemul de gestionare a incidentelor serviciilor IT în vederea îmbunătățirii sistemului de management al rezilienței organizaționale, pe exemplul organizațiilor din domeniul IT, am clarificat importanța activităților operaționale specifice managementului incidentelor și impactul acestora asupra rezilienței organizaționale. În primul rând, am identificat și analizat în detaliu activitățile operaționale esențiale care sunt necesare pentru gestionarea incidentelor într-un mod eficient.

În al doilea rând, au fost propuse o serie de acțiuni vizând îmbunătățirea sistemului de management al incidentelor, cu scopul de a întări reziliența organizațională. În acest sens, am elaborat un plan de continuitate pentru managementul incidentelor IT. Acest plan vizează menținerea și îmbunătățirea capacității organizației de a răspunde eficient la incidente IT, asigurând în același timp reziliența operațională. Planul include măsuri și strategii specifice pentru a face față incidentelor IT, asigurând astfel continuitatea activităților organizaționale chiar și în fața unor probleme tehnice majore.

În concluzie, teza demonstrează că reziliența organizațională, sustenabilitatea și digitalizarea sunt interdependente și esențiale pentru succesul pe termen lung al organizațiilor în mediul actual de afaceri. Transformarea digitală oferă oportunități semnificative de inovare și eficientizare, dar și provocări care necesită o gestionare atentă și strategică. Astfel, organizațiile trebuie să adopte o abordare holistică și proactivă, care să integreze aceste elemente în toate aspectele operaționale, pentru a asigura competitivitatea și durabilitatea lor în fața provocărilor viitoare.

Rezultatele obținute în cadrul tezei de doctorat pot constitui un punct de plecare pentru cercetări viitoare vizând definirea unui ghid de bune practici pentru asigurarea rezilienței organizaționale în contextul dezvoltării sustenabile și al digitalizării afacerilor.