

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Școala doctorală Administrarea Afacerilor I



REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT

Prezentată și susținută public de către autor:

TRIFAN Bianca-Ioana

Titlul tezei de doctorat:

**CERCETĂRI PRIVIND LEADERSHIPUL ORGANIZAȚIONAL
ÎN CONTEXTUL RISCURILOR ȘI OPORTUNITĂȚILOR
GENERATE DE DIGITALIZAREA AFACERILOR**

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

București, 2025

CUPRINS

LISTĂ ABREVIERI	VII
LISTĂ FIGURI.....	VIII
LISTĂ TABELE.....	X
INTRODUCERE	1
1. ABORDĂRI ACTUALE PRIVIND DIGITALIZAREA AFACERILOR ...	8
1.1. CARACTERISTICI ȘI TENDINȚE ACTUALE ÎN DOMENIUL AFACERILOR	8
1.1.1. Caracteristicile afacerilor agile	8
1.1.2. Exigențe noi privind afacerile 4.0	10
1.2. TRANSFORMAREA DIGITALĂ A AFACERILOR.....	17
1.2.1. Elemente de definire a transformării digitale	17
1.2.2. Factorii care influențează digitalizarea afacerilor	22
1.3. TRANSFORMAREA DIGITALĂ AGILĂ ȘI INOVAREA ORGANIZAȚIONALĂ	25
1.3.1. Beneficiile abordării agile	25
1.3.2. Riscuri și oportunități generate de digitalizarea afacerilor	29
1.3.3. Rolul inteligenței artificiale în transformarea digitală.....	32
1.3.4. Importanța utilizării modelelor de inteligență artificială, în contextul digitalizării afacerilor.....	37
2. ORIENTĂRI ȘI TENDINȚE PRIVIND LEADERSHIPUL ORGANIZAȚIONAL ÎN RELAȚIE CU CERINȚELE PRIVIND COMPETENȚELE DIGITALE ȘI DE INOVARE ALE ORGANIZAȚIILOR.....	45
2.1. ELEMENTE DE DEFINIRE A LEADERSHIPULUI ORGANIZAȚIONAL	45
2.1.1. Abordări în literatura de specialitate privind leadershipul organizațional	45
2.1.2. Importanța leadershipului organizațional în contextul afacerilor 4.0.....	50
2.1.3. Leadershipul eficient și performanța organizațională	52
2.2. LEADERSHIPUL ORGANIZAȚIONAL ÎN CONTEXTUL TRANSFORMĂRII DIGITALE A AFACERILOR.....	56
2.2.1. Exigențe noi privind leadershipul în contextul transformării digitale.....	56
2.2.2. Caracteristici ale leadershipului digital	57
2.2.3. Abordări privind efectele leadershipului digital asupra performanței organizaționale	61
3. STUDII PRIVIND TENDINȚELE ACTUALE ÎN DEZVOLTAREA AFACERILOR, ÎN CONTEXTUL TRANSFORMĂRII DIGITALE ȘI AL INTELIGENȚEI ARTIFICIALE.....	67
3.1. STUDIU PRIVIND FACTORII DE SUCCES ȘI RISCURILE GENERATE DE DIGITALIZAREA AFACERILOR.....	67

3.1.1. Contextul general al cercetării.....	67
3.1.2. Obiectivele și metodologia cercetării	75
3.1.3. Rezultatele cercetării privind factorii de succes ai digitalizării afacerilor	75
3.1.4. Rezultatele cercetării privind riscurile generate de digitalizarea afacerilor	77
3.2. STUDIU PRIVIND RELAȚIA DINTRE AFACERILE SUSTENABILE, TRANSFORMAREA DIGITALĂ ȘI INTELIGENȚA ARTIFICIALĂ ÎN CONTEXTUL DEZVOLTĂRII SUSTENABILE	79
3.2.1. Contextul general al cercetării.....	79
3.2.2. Obiectivele și metodologia cercetării	84
3.2.3. Rezultatele cercetării privind oportunitățile referitoare la inteligența artificială și transformarea digitală în relație cu obiectivele de sustenabilitate.....	85
3.3. STUDIU PRIVIND STRATEGIILE DE DEZVOLTARE PROFESIONALĂ A ANGAJAȚILOR ÎN CONTEXTUL DIGITALIZĂRII AFACERILOR.....	88
3.3.1. Contextul general al cercetării.....	88
3.3.2. Obiectivele și metodologia cercetării	93
3.3.3. Rezultatele studiului privind transformările structurale viitoare ale pieței muncii ..	94
3.3.4. Rezultatele studiului privind strategiile de dezvoltare profesională ale organizațiilor în contextul transformării digitale	97
4. CERCETĂRI PRIVIND TRANSFORMAREA DIGITALĂ ȘI INOVAREA ORGANIZAȚIONALĂ	103
4.1. STUDIU PRIVIND TRANSFORMAREA DIGITALĂ AGILĂ ÎN RELAȚIE CU INOVAREA ORGANIZAȚIONALĂ	103
4.1.1. Contextul general al cercetării.....	103
4.1.2. Obiectivele și metodologia cercetării	109
4.1.3. Rezultatele cercetării privind transformarea digitală agilă în relație cu inovarea organizațională	110
4.2. STUDIU PRIVIND INTEGRAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL INOVĂRII CU SISTEMUL DE MANAGEMENT AL RISCULUI, ÎN CONTEXTUL SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE GENERATE DE DIGITALIZAREA AFACERILOR.....	113
4.2.1. Contextul general al cercetării.....	113
4.2.2. Obiectivele și metodologia cercetării	120
4.2.3. Rezultatele cercetării privind integrarea sistemului de management al inovării cu sistemul de management al riscului în contextul schimbării organizaționale generate de digitalizarea afacerilor	121
5. ANALIZA LEADERSHIPULUI ORGANIZAȚIONAL ÎN CONTEXTUL DIGITALIZĂRII AFACERILOR	125
5.1. STUDIU PRIVIND ABILITĂȚILE LIDERILOR DIGITALI ÎN PROCESUL TRANSFORMĂRII DIGITALE, PE EXEMPLUL ORGANIZAȚIILOR IT DIN ROMANIA.....	125
5.1.1 Contextul general al cercetării.....	125
5.1.2 Obiectivele și metodologia cercetării	129

5.1.3 Rezultatele cercetării pe bază de chestionar privind percepția angajaților referitoare la procesul de transformare digitală și profilul liderului digital	131
5.2. STUDIU PRIVIND FACTORII CARE AJUTĂ LEADERSHIPUL ORGANIZAȚIONAL ÎN CONTEXTUL TRANSFORMĂRII DIGITALE	139
5.2.1. Contextul general al cercetării.....	139
5.2.2. Obiectivele și metodologia cercetării	144
5.2.3. Rezultatele cercetării privind utilitatea modelelor din neuroștiință care pot ajuta liderul digital, în procesul de transformare digitală.....	144
5.2.4. Rezultatele cercetării privind determinarea abilităților unui lider digital care deține cunoștințe din neuroștiință.....	148
6. DEZVOLTAREA UNUI SISTEM DE GESTIUNE A TALENTELOR ÎN RELAȚIE CU LEADERSHIPUL ORGANIZAȚIONAL, ÎN CONTEXTUL DIGITALIZĂRII AFACERILOR	151
6.1. CONSIDERAȚII GENERALE PRIVIND SISTEMUL DE GESTIUNE A TALENTELOR.....	151
6.2 REALIZAREA UNEI BAZE DE DATE CA SUPORT PENTRU DEZVOLTAREA UNUI SISTEM DE GESTIUNE A TALENTELOR, ÎN CONTEXTUL DIGITALIZĂRII AFACERILOR	157
6.2.1 Colectarea datelor	157
6.2.2 Adnotarea datelor	162
6.2.3 Extragerea evaluărilor adnotatorilor din interfața grafică de adnotare.....	165
6.3. PROPUNERE PRIVIND UTILIZAREA MODELELOR DE INTELIGENȚĂ ARTIFICIALĂ PENTRU DEZVOLTAREA SISTEMULUI DE GESTIUNE A TALENTELOR ÎN RELAȚIE CU LEADERSHIPUL ORGANIZAȚIONAL, ÎN CONTEXTUL DIGITALIZĂRII AFACERILOR	167
6.4. ÎMBUNĂTĂȚIREA SISTEMULUI PROPUȘ PENTRU GESTIUNEA TALENTELOR BAZAT PE MODELE DE INTELIGENȚĂ ARTIFICIALĂ UTILIZÂND EVALUĂRI UMANE ÎN RELAȚIE CU LEADERSHIPUL ORGANIZAȚIONAL, ÎN CONTEXTUL DIGITALIZĂRII AFACERILOR.....	171
CONCLUZII.....	177
Principalele contribuții în cadrul cercetării doctorale	189
BIBLIOGRAFIE	191
ANEXE.....	211
Anexa 1. Chestionarul privind percepția angajaților referitoare la procesul de transformare digitală și profilul liderului digital	211
Anexa 2. Capturi de ecran ale aplicației de adnotare a datelor din CV-uri	214

Cuvinte cheie: transformarea digitală, leadership organizațional, inovare organizațională, inteligență artificială, lider digital, afaceri sustenabile.

SINTEZA TEZEI

Transformarea digitală implică o evoluție complexă pentru organizații în ultimii ani, însemnând mai mult decât o simplă adoptare a tehnologiei. Pe lângă integrarea tehnologică, precum adoptarea inteligenței artificiale care ajută la optimizarea transformării digitale prin automatizarea proceselor, analiza avansată a datelor, creșterea productivității, îmbunătățirea securității informațiilor, o mai bună înțelegere a comportamentului consumatorilor, etc., transformarea digitală presupune și o schimbare culturală, o inovare a modelului de afaceri care poate fi realizată cu ajutorul unor lideri organizaționali echipați cu competențe și abilități specifice unui astfel de proces transformațional.

Liderii organizaționali sunt cei care facilitează inovația. Ei sunt responsabili pentru promovarea unei culturi organizaționale puternice, care stimulează performanța și adaptarea la schimbările rapide din mediul de afaceri. Totodată, ei trebuie să dețină competențe tehnice, gândire strategică și să promoveze o cultură digitală. Trebuie să fie adaptabili, să încurajeze învățarea continuă și să echilibreze integrarea tehnologică cu abordări centrate pe resursa umană.

Procesul transformării digitale a fost marcat și de integrarea abordărilor agile în cadrul inițiativelor digitale, ajutând organizațiile să se adapteze rapid la schimbările pieței, să inoveze constant și să dețină un avantaj competitiv sustenabil în mediul de afaceri actual.

Prin urmare, transformarea digitală, abordările agile, inovația organizațională și leadershipul digital sunt elemente interconectate care modelează succesul organizațiilor în era digitală. Integrarea eficientă a acestor elemente, împreună cu utilizarea inteligentă a tehnologiilor avansate, poate duce la îmbunătățirea semnificativă a performanței organizaționale și a capacității de inovare.

Prin elaborarea lucrării de cercetare științifică având ca temă *Leadershipul organizațional în contextul riscurilor și oportunităților generate de digitalizarea afacerilor*, sunt prezentate următoarele aspecte importante:

În capitolul 1, analiza *abordărilor actuale privind digitalizarea afacerilor*, a permis identificarea caracteristicilor și tendințelor actuale în domeniul afacerilor, transformării digitale a afacerilor, transformării digitale agile și inovării organizaționale.

Pentru evidențierea caracteristicilor și tendințelor actuale au fost analizate caracteristicile afacerilor agile și exigențele privind afacerile 4.0. De asemenea, au fost identificate elementele de definire ale transformării digitale și factorii care influențează digitalizarea afacerilor. În ceea ce

privește transformarea digitală agilă și inovarea organizațională, au fost analizate beneficiile abordării agile, riscurile și oportunitățile generate de digitalizarea afacerilor, rolul inteligenței artificiale în transformarea digitală și a fost determinată importanța utilizării modelelor de inteligență artificială în contextul digitalizării afacerilor.

În capitolul 2, au fost analizate *orientările și tendințele privind leadershipul organizațional în relație cu cerințele privind competențele digitale și de inovare ale organizațiilor*, fiind identificate elementele de definire și importanța leadershipului organizațional în contextul transformării digitale a afacerilor.

Pentru evidențierea elementelor de definire a leadershipului organizațional, au fost analizate abordările în literatura de specialitate privind leadershipul organizațional și a fost determinată importanța acestuia în cadrul afacerilor 4.0 și în contextul performanței organizaționale. Referitor la leadershipul organizațional în contextul transformării digitale a afacerilor, au fost analizate exigențele noi privind leadershipul în contextul transformării digitale, caracteristicile leadershipului digital și efectele acestuia asupra performanței organizaționale.

În capitolul 3 sunt prezentate *rezultatele cercetării doctorale privind tendințele actuale în dezvoltarea afacerilor, în contextul transformării digitale și al inteligenței artificiale*. În acest sens, cercetările s-au referit la realizarea unor studii privind factorii de succes și riscurile generate de digitalizarea afacerilor; relația dintre afacerile sustenabile, transformarea digitală și inteligența artificială în contextul dezvoltării sustenabile, precum și strategiile de dezvoltare profesională a angajaților în contextul digitalizării afacerilor.

Pentru determinarea factorilor de succes și a riscurile generate de digitalizarea afacerilor, a fost realizată o analiză a unor lucrări publicate în baza de date web of science, care abordează tema digitalizării afacerilor.

Prin analiza literaturii de specialitate, a studiilor de caz referitoare la organizații care implementează soluții de transformare digitală și inteligență artificială dar și prin analiza comparativă cu privire la diferite abordări privind integrarea transformării digitale și a inițiativelor de sustenabilitate din diferite industrii, cercetarea a identificat oportunitățile referitoare la inteligența artificială și transformarea digitală în relație cu obiectivele de sustenabilitate. Astfel, rezultatele cercetării indică faptul că integrarea tehnologiilor digitale și a inteligenței artificiale oferă oportunități semnificative pentru îmbunătățirea eficienței resurselor, optimizarea proceselor, monitorizarea și raportarea impactului asupra mediului, precum și pentru dezvoltarea de soluții inovatoare în sectoare precum energia, transportul și producția.

Rezultatele cercetării privind strategiile de dezvoltare profesională a angajaților în contextul digitalizării afacerilor au arătat care sunt transformările structurale viitoare ale pieței

muncii și care sunt strategiile de dezvoltare profesională ale organizațiilor în contextul transformării digitale.

În ceea ce privește strategiile de dezvoltare profesională ale organizațiilor în contextul transformării digitale, rezultatele studiului au arătat importanța adaptării la schimbările rapide de pe piața muncii prin adoptarea programelor de formare profesională și a internship-urilor.

Capitolul 4 prezintă rezultatele *cercetărilor privind transformarea digitală și inovarea organizațională*, cu accent pe: transformarea digitală agilă în relație cu inovarea organizațională și integrarea sistemului de management al inovării cu sistemul de management al riscului, în contextul schimbării organizaționale generate de digitalizarea afacerilor.

Rezultatele cercetării privind transformarea digitală agilă în relație cu inovarea organizațională a evidențiat importanța adoptării unei abordări agile pentru a stimula inovația și pentru a răspunde rapid la schimbările din mediul de afaceri. Cu toate acestea, studiul subliniază și provocările asociate implementării abordării agile, cum ar fi potențialele depășiri de buget și dificultățile în respectarea termenelor. Pentru a gestiona aceste riscuri, cercetarea recomandă o definire clară a scopului proiectului, o planificare atentă a resurselor și o monitorizare constantă a progresului.

Rezultatele cercetării privind integrarea sistemului de management al inovării cu sistemul de management al riscului în contextul schimbării organizaționale generate de digitalizarea afacerilor a identificat și analizat o metodologie bazată pe modelul "cercetare-acțiune" care propune un proces în opt etape și care combină managementul schimbării, inovarea și gestionarea riscurilor. Avantajul principal al acestei metodologii îl reprezintă capacitatea de a facilita o implementare controlată a inovațiilor, minimizând potențialele riscuri și maximizând șansele de succes.

Cercetarea prezentată în capitolul 5, cu privire la *analiza leadershipului organizațional în contextul digitalizării afacerilor* a determinat, cu ajutorul studiului pe bază de chestionar, care sunt abilitățile liderilor digitali în procesul transformării digitale, pe exemplul organizațiilor IT din România. De asemenea, analiza literaturii de specialitate a facilitat identificarea factorilor care ajută leadershipul organizațional în contextul transformării digitale.

Rezultatele cercetării pe bază de chestionar cu privire la abilitățile liderilor digitali în procesul transformării digitale, au determinat profilul liderului digital, respectiv competențele, abilitățile, stilul de leadership și prioritățile specifice pe care acesta ar trebui să le aibă.

În ceea ce privește factorii care ajută leadershipul organizațional în contextul transformării digitale, în cadrul cercetării s-a propus utilizarea modelului "Status – Certitudine – Autonomie – Relaționare – Corectitudine" (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, and Fairness – SCARF) din neuroștiință, model care poate ajuta liderul unei organizații să gestioneze mai bine procesul de

transformare digitală. Acest model, bazat pe cinci elemente cheie - status, certitudine, autonomie, relaționare și corectitudine - oferă liderilor digitali un cadru eficient pentru anticiparea, reglarea și explicarea răspunsurilor emoționale ale angajaților. Prin utilizarea acestui model, liderii digitali pot îmbunătăți comunicarea, reduce conflictele, și pot facilita adoptarea noilor tehnologii și procese, transformând provocările transformării digitale în experiențe pozitive pentru echipă.

Capitolul 6 prezintă *sistemul de gestiune a talentelor în relație cu leadershipul organizațional, în contextul digitalizării afacerilor*, dezvoltat în cadrul cercetării doctorale. În acest sens, a fost realizată o bază de date ca suport pentru dezvoltarea sistemului de gestiune a talentelor, a fost propusă utilizarea modelelor de inteligență artificială pentru dezvoltarea sistemului, iar ulterior performanța sistemului de gestiune a talentelor a fost îmbunătățită pe baza modelelor de inteligență artificială utilizând evaluări umane.

Baza de date ca suport pentru dezvoltarea sistemului de gestiune a talentelor, s-a realizat în trei etape. Prima etapă a implicat colectarea datelor din surse precum LinkedIn, extragând 17 fișe de post din compartimentele Finanțe, Vânzări, Serviciul Clienți, Resurse Umane și IT și 66 de CV-uri ale unor potențiali candidați pentru aceste fișe de post. A doua etapă a constat în adnotarea datelor de către 8 experți evaluatori, utilizând o interfață grafică personalizată care a facilitat evaluarea detaliată a CV-urilor candidaților în raport cu fișele de post. A treia etapă, etapa de extragere a evaluărilor, a implicat colectarea și prelucrarea explicațiilor adnotatorilor, rezultând peste 550 de evaluări umane. Acest proces de creare a bazei de date a ajutat la dezvoltarea unui sistem eficient de gestiune a talentelor, combinând expertiza umană cu capacitățile avansate ale modelelor lingvistice de mari dimensiuni (Large Language Models – LLMs).

Sistemul propus s-a bazat pe modele LLM, fără a necesita o codificare prealabilă a regulilor, oferind astfel o flexibilitate și adaptabilitate crescută în vederea integrării acestuia în cadrul oricărei organizații. Utilizarea datelor reale și a evaluărilor umane a asigurat validitatea și relevanța rezultatelor.

Îmbunătățirea sistemului propus pentru gestiunea talentelor bazat pe modele de inteligență artificială utilizând evaluări umane, a demonstrat eficacitatea integrării evaluărilor realizate de om în procesul de evaluare bazat pe inteligență artificială. Sistemul îmbunătățit, care a încorporat evaluări umane, a arătat o performanță superioară față de sistemul de referință, indicând astfel o apropiere mai mare de judecata umană. Aceste rezultate au validat ipoteza că integrarea cunoștințelor și intuițiilor umane poate îmbunătăți substanțial performanța sistemelor de IA (inteligență artificială) în gestionarea talentelor, în favoarea leadershipului organizațional, în contextual digitalizării afacerilor.

Prin urmare, rezultatele cercetării doctorale au evidențiat beneficiile semnificative pe care un sistem de gestiune a talentelor bazat pe modele lingvistice de mari dimensiuni le poate aduce leadershipului organizațional dar a semnalat și potențialele riscuri care pot să apară.

În concluzie, transformarea digitală a devenit un imperativ pentru organizațiile care își doresc să prospere, să rămână competitive și să inoveze în mediul de afaceri. Pentru ca transformarea digitală să fie una de succes, organizațiile trebuie să acorde o reală atenție unor factori care pot determina cursul acestei transformări, precum leadershipul organizațional, integrarea abordărilor agile în cadrul inițiativelor digitale și utilizarea tehnologiilor adecvate pentru dezvoltarea și îmbunătățirea proceselor, precum inteligența artificială. Integrarea eficientă a acestor elemente și a altora care derivă de aici, poate duce la îmbunătățirea semnificativă a performanței organizaționale și a capacității de inovare și poate ajuta organizațiile să își păstreze avantajul competitiv pe piața muncii.