

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Consiliul pentru Studii Universitare de Doctorat

Școala Doctorală Cibernetică și Statistică Economică

MODELAREA CIBERNETICĂ

A SUCCESULUI SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE:

ROLUL CAPACITĂȚILOR DINAMICE

ȘI DE MANAGEMENT DE PROIECT

Orlando-Marian M. VOICA

Conducător de doctorat: Prof. univ. dr. Stelian STANCU

București, 2024

CUPRINS

REZUMAT	1
ABSTRACT.....	2
I. INTRODUCERE	3
1.1. CONTEXTUL CERCETARII (IMPORTANȚA SI MOTIVARE)	3
1.2. SCOPUL ȘI OBIECTIVELE CERCETĂRII	4
1.3. CONTRIBUȚIA PRECONIZATĂ A CERCETĂRII	5
1.4. STRUCTURA LUCRĂRII.....	6
CAPITOLUL 1. SUCCESUL SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE, CAPACITATEA DE MANAGEMENT DE PROIECT, CAPACITATEA DINAMICĂ ȘI CAPACITATEA DE MOTIVARE - STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII –	9
1.1. SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI MANAGEMENTUL ACESTEIA.....	9
1.1.1. Definiția schimbării organizaționale	10
1.1.2. Abordări ale schimbării organizaționale	11
1.1.3. Caracteristicile schimbărilor organizaționale	12
1.1.4. Procesele schimbării	17
1.1.5. Modele de management al schimbării organizaționale	20
1.2. CAPACITATEA DE MANAGEMENT DE PROIECT	24
1.2.1. Definiția proiectului.....	24
1.2.2. Succesul unui proiect.....	27
1.2.3. Capacitatea de management a proiectelor	29
1.2.4. Managementul de proiect și schimbările organizaționale	30
1.3. CAPACITATEA DINAMICĂ A ORGANIZAȚIEI	31

1.4. CAPACITATEA DE MOTIVARE A ORGANIZAȚIEI	37
1.5. DEFINIREA CONSTRUCTELOR MULTIDIMENSIONALE	39
1.5.1. Capacitatea de management de proiect	39
1.5.2. Capacitatea dinamică.....	40
1.6. SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ - MODELE CARACTERISTICE	42
1.6.1. Schimbarea organizațională și managementul cunoștințelor: modelul flexibilității operaționale.....	42
1.6.2. Schimbarea organizațională: modelul dinamismului organizațional	44
1.6.3. Modelul capacității de schimbare organizațională	45
1.6.4. Modele ale succesului unui proiect	47
1.7. REPERE METODOLOGICE ALE STUDIERII SUCCESULUI SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE	48
CAPITOLUL 2. METODE ȘI TEHNICI STATISTICE UTILIZATE	53
2.1. ABORDĂRI ALE ANALIZEI FENOMENELOR ORGANIZAȚIONALE	53
2.1.1. Ecuații structurale: modelarea ecuațiilor structurale (SEM)	53
2.1.2. Construirea modelelor de ecuații structurale	55
2.1.3. Modelarea ecuațiilor structurale: CB-SEM vs PLS-SEM	59
2.2. EVALUAREA MODELELOR PLS-SEM	62
2.2.1. Metodologia de calcul a indicatorilor.....	62
2.2.2. Evaluarea constructelor reflective	64
2.2.3. Evaluarea constructelor formative.....	66
2.3. CONSTRUCTE DE ORDIN SUPERIOR: MODELE DE COMPONENTE IERARHICE.....	67
2.3.1. Estimarea constructelor de ordin superior: strategia de estimare în două etape... 67	
2.3.2. Stabilirea fiabilității modelelor structurale SEM.....	68
2.4. ANALIZA MATRICEI IMPORTANTĂ-PERFORMANȚĂ (IPMA)	71
CAPITOLUL 3. RELAȚIA ÎNTRE CAPACITATEA DINAMICĂ, MANAGEMENTUL DE PROIECT, MOTIVARE ȘI SUCCESUL SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE	76

3.1. MODELUL CONCEPTUAL AL CERCETĂRII.....	76
3.2. IPOTEZELE CERCETĂRII.....	77
3.2.1. Succesul schimbării organizaționale	78
3.2.2. Capacitatea de management de proiect a organizației	79
3.2.2.1. Management de proiect: Capacitatea de planificare (a schimbării).....	79
3.2.2.2. Management de proiect: Capacitatea de organizare (a proceselor de schimbare).....	81
3.2.2.3. Management de proiect: Capacitatea de implementare / execuție (a schimbării)	83
3.2.2.4. Management de proiect: Capacitatea de monitorizare și control a proceselor de schimbare.....	85
3.2.3. Capacitatea dinamică	87
3.2.3.1. Capacitatea de scanare (și detectare)	88
3.2.3.2. Capacitatea de învățare	89
3.2.3.3. Capacitatea de integrare.....	89
3.2.3.4. Capacitatea de coordonare	90
3.2.4. Capacitatea de motivare a organizației	91
3.3. MODALITĂȚI DE MĂSURARE A VARIABILELOR CERCETĂRII.....	92
3.3.1. Măsurarea variabilei “Succesul schimbării”	94
3.3.2. Măsurarea variabilei latente “Capacitatea de planificare a proiectului”	95
3.3.3. Măsurarea variabilei latente “Capacitatea de organizare a proiectului”	96
3.3.4. Măsurarea variabilei latente “Capacitatea de implementare a proiectului”.....	97
3.3.5. Măsurarea variabilei latente “Monitorizarea și controlul proiectului”	97
3.3.6. Măsurarea variabilei latente de ordinul al doilea “Capacitatea dinamică”	98
3.3.7. Măsurarea variabilei latente “Capacitatea de scanare (și detectare)”	98
3.3.8. Măsurarea variabilei latente “Capacitatea de învățare organizațională”	98
3.3.9. Măsurarea variabilei latente “Capacitatea de integrare”	99
3.3.10. Măsurarea variabilei latente “Capacitatea de sincronizare”	99
3.3.11. Măsurarea variabilei latente “Capacitatea de motivare”.....	100

3.4. CONSTRUIREA INSTRUMENTULUI DE COLECTARE A DATELOR.....	101
3.5. PROIECTAREA FORMULARULUI ON-LINE.....	102
CAPITOLUL 4. MĂSURAREA RELAȚIILOR DINTRE CAPACITATEA ORGANIZAȚIONALĂ DE MANAGEMENT DE PROIECT, CAPACITATEA DINAMICĂ ȘI SUCCESUL SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE.....	
4.1. METODA DE CERCETARE.....	104
4.2. PROMOVAREA ȘI APLICAREA CHESTIONARULUI.....	106
4.3. EȘANTIONUL ȘI PROCEDURA DE COLECTARE A DATELOR.....	106
4.4. COLECTAREA ȘI VALIDAREA DATELOR.....	107
4.5. PROFILUL RESPONDENȚILOR - STATISTICA DESCRIPTIVĂ.....	108
4.5. ANALIZA DATELOR ȘI REZULTATELE CERCETĂRII.....	112
4.6. ANALIZA FACTORIALĂ EXPLORATORIE (<i>Exploratory Factor Analysis</i> - EFA).....	113
4.6.1. Testarea unidimensionalității și fidelității fiecărei subscale.....	113
4.6.2. Analiza exploratorie a "Capacității dinamice".....	115
4.6.3. Analiza exploratorie a "Capacității de management de proiect".....	118
4.6.4. Analiza exploratorie a modelului estimat.....	120
4.7. ANALIZA FACTORIALĂ CONFIRMATORIE.....	123
4.7.1. Model de măsurare pentru constructul de ordinul al doilea "Capacitate dinamică".....	124
4.7.2. Modelul de măsurare pentru constructul "Capacitatea de management de proiect".....	133
4.7.3. Modelul de măsurare pentru constructul formativ "Succesul Schimbării".....	145
4.8 MODELUL PROPUȘ PENTRU MASURAREA RELAȚIEI DINTRE "SUCCESUL IMPLEMENTĂRII SCHIMBĂRII", "CAPACITATEA DINAMICĂ" ȘI "CAPACITATEA DE MANAGEMENT DE PROIECT".....	147
CAPITOLUL 5. ANALIZA RELAȚIEI DINTRE CAPACITATEA ORGANIZAȚIONALĂ DE MANAGEMENT DE PROIECT, CAPACITATEA DINAMICĂ ȘI SUCCESUL SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE.....	
5.1. TESTAREA MODELULUI STRUCTURAL SPECIFICAT PRIN SEM.....	166

CONCLUZII.....	176
BIBLIOGRAFIE.....	183
LISTA FIGURI.....	212
LISTA TABELE.....	214
LISTA ABREVIERI.....	218
LISTA ANEXE.....	221
Anexa 1	222
Anexa 2	226
Anexa 3	231
Anexa 4	233
Anexa 5	235
Anexa 6	237
Anexa 7	240

REZUMAT

MODELAREA CIBERNETICĂ A SUCCESULUI SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE: ROLUL CAPACITĂȚILOR DINAMICE ȘI DE MANAGEMENT DE PROIECT.

Schimbarea a devenit o constantă organizațională determinată de necesitatea continuă de adaptare la evoluția dinamică a mediului intern și extern. Într-un astfel de context, cercetarea noastră și-a propus să dezvolte un model cibernetic al succesului schimbării organizaționale pe baza unui studiu realizat on-line. Astfel, am conceput și testat un instrument de măsurare ce evaluează relația dintre succesul schimbării și capacitatea de management de proiect, capacitatea de motivare extrinsecă, respectiv capacitatea dinamică pentru organizațiile din România.

Cercetarea vizează studierea modului în care succesul implementării unei schimbări organizaționale este influențat în mod direct și indirect de capacitatea de management de proiect, capacitatea de motivare și de capacitatea dinamică a organizației. Scopul acestei lucrări este identificarea unei relații între capacitatea de management de proiect, de motivare, respectiv cea dinamică și succesul schimbării organizaționale. În acest scop am procedat la dezvoltarea unui model bazat pe un set de variabile considerate a fi reprezentative pentru fiecare dintre constructele de interes: capacitatea de management de proiect, capacitatea dinamică și capacitatea de motivare.

Studierea relațiilor vizate prezintă numeroase provocări conceptuale și metodologice. Astfel, capacitatea de management de proiect, respectiv capacitatea dinamică au o natură latentă, multidimensională, complexă, destul de dificil de exprimat prin intermediul unui număr limitat de itemi. În plus, studiile on-line pentru măsurarea acestora constituie o provocare datorită faptului că asigură un potențial acces la publicul-țintă, dar eficiența lor este dependentă de o multitudine de factori.

Demersul nostru își propune să depășească aceste elemente printr-un design al cercetării care să permită atingerea scopului propus, și anume, de a obține un răspuns la întrebarea “De ce unele organizații au un succes mai mare decât altele în realizarea unor schimbări?” prin investigarea relațiilor dintre capacitățile organizaționale care pot contribui activ la obținerea succesului schimbării.

Astfel, din punct de vedere metodologic, am identificat mai multe obiective de cercetare asociate legăturilor existente între managementul de proiect, capacitatea de motivare, capacitățile dinamice și succesul schimbării organizaționale. Ele au fost formulate pe baza ipotezelor care au stat la baza demersului acestei cercetări, astfel:

- O1: dezvoltarea unor instrumente de măsurare valide pentru capacitatea de management de proiect, capacitatea de motivare și capacitatea dinamică a organizațiilor care implementează schimbări organizaționale;
- O2: studierea influenței capacității de management de proiect asupra succesului (implementării) schimbării;
- O3: investigarea influenței capacității dinamice asupra succesului (implementării) schimbării;
- O4: investigarea influenței capacității de motivare asupra succesului (implementării) schimbării;
- O5: analiza influenței capacităților dinamice asupra relației dintre capacitatea de management de proiect și succesul (implementării) schimbării;
- O6: dezvoltarea unui model al relațiilor dintre capacitatea de management de proiect, capacitatea dinamică, capacitatea de motivare a organizațiilor și succesul schimbărilor organizaționale.

Contribuția așteptată a acestei lucrări se înscrie în două direcții: pe de o parte, dezvoltarea cadrului actual al cunoașterii în domeniu, iar pe de altă parte, aducerea în prim-plan a elementelor practice utilizabile în domeniul managementului. Astfel, lucrarea și-a propus să abordeze și să clarifice câteva probleme conceptuale și metodologice privind studierea capacităților dinamice și a capacităților de management de proiect în contextul schimbării organizaționale, prin asimilarea și adaptarea unor definiții din literatura de specialitate și testarea, respectiv validarea, unor instrumente de măsurare a acestor constructe. De asemenea, cercetarea noastră analizează relația dintre componentele constructelor multidimensionale capacitatea de management de proiect, capacitatea de motivare și capacitatea dinamică, respectiv cea dintre acestea și succesul schimbării organizaționale. În acest mod contribuim la extinderea nivelului de conștientizare a proceselor care pot influența succesul schimbării prin evidențierea rolului unor rutine și competențe organizaționale în obținerea succesului unei schimbări organizaționale.

Din punctul nostru de vedere, lucrarea contribuie la dezvoltarea domeniului cercetărilor statistice multidimensionale aplicate în managementul organizațional prin utilizarea unei

abordări de modelare a ecuațiilor structurale (SEM) realizată prin metoda PLS, metodă a cărei utilizare a cunoscut o largă expansiune datorită beneficiilor pe care le oferă.

Conținutul lucrării fost dezvoltat de-a lungul a cinci capitole, fiecare dintre ele fiindu-i asociate o serie de subcapitole în funcție de temele și subtemele analizate. Introducerea prezintă contextul cercetării - prin evidențierea importanței studierii relației între capacitatea de management de proiect, capacitatea de motivare, capacitatea dinamică și succesul (implementării) schimbării - scopul, obiectivele și contribuția preconizată a studiului nostru, precum și o scurtă prezentare a definițiilor operaționale asociate conceptelor utilizate.

Capitolul 1 este structurat pe o analiză critică a literaturii de specialitate privind schimbarea organizațională, capacitatea de management de proiect, capacitatea de motivare, capacitatea dinamică, prezentând modalitățile de măsurare a variabilelor de interes precum și metodele de cercetare utilizate. Obiectivele recenziei literaturii de specialitate vizează descrierea teoriilor privind constructele de interes, definirea constructelor multidimensionale capacitate de management de proiect, respectiv capacitate dinamică, prezentarea principalelor modele ale constructelor de interes, identificarea modalităților de măsurare a variabilelor de interes, identificarea scalelor și modelelor de măsurare a variabilelor cercetării.

Capitolul al 2-lea este construit prin raportare la instrumentele de analiză statistică de ultimă generație și evidențiază beneficiile oferite de utilizarea modelării structurale și a analizelor SEM. Ca urmare a beneficiilor furnizate de abordarea PLS-SEM în raport cu contextul și subiectul cercetării noastre, în ultima parte a capitolului sunt prezentate modalitățile de evaluare a modelelor formative, reflectivă, respectiv de ordin superior în această abordare, evidențiind aspectele practice rezultate în urma utilizării unui software de ultimă generație (SmartPLS).

Capitolul al 3-lea tratează dintr-o perspectivă analitică relația între succesul schimbării organizaționale și determinanții propuși ai acesteia: capacitatea de management de proiect, capacitatea dinamică și capacitatea de motivare. În prima parte a acestui capitol sunt prezentate modelul conceptual al cercetării, ipotezele formulate cu privire la relațiile dintre variabile, precum și argumentele din literatura de specialitate ce susțin ipotezele propuse. În a doua parte, sunt evidențiate eforturile de cercetare întreprinse pentru dezvoltarea instrumentului de colectare a datelor și pre-testare a scalelor utilizate în vederea măsurării variabilelor din modelul conceptual. Capitolul prezintă modalitatea de alegere a scalelor din literatura de specialitate și de adaptare pentru măsurarea acestor variabile de interes.

Capitolul al 4-lea descrie metodologia cercetării, detaliind argumentele care au stat la baza alegerii metodei de cercetare, metodei de eșantionare, precum și a altor aspecte privind

colectarea și validarea datelor. În continuare sunt prezentate analizele privind validitatea și încrederea scalelor utilizate pentru măsurarea variabilelor din modelul conceptual, atât pentru variabila formativă *Succesul schimbării* cât și pentru celelalte variabile reflectiv de ordinul întâi, respectiv de ordinul al doilea. Pe baza acestora, în continuare, este realizată dezvoltarea modelului propus pentru verificarea ipotezelor de cercetare, model care prezintă relațiile dintre succesul schimbării organizaționale și determinanții estimați ai acesteia: capacitatea de management de proiect, capacitatea dinamică.

În capitolul al 5-lea sunt analizate rezultatele procedurilor statistice de testare a ipotezelor cercetării prin intermediul SEM. Sunt prezentate valorile estimate ale coeficienților modelului conceptual ce analizează relațiile dintre capacitatea dinamică a organizației, capacitatea de motivare, managementul de proiect și succesul schimbării organizaționale și rezultatele analizelor specifice. Capitolul se încheie cu o serie de concluzii privind ipotezele testate pe baza modelului structural propus.

În capitolul privind concluziile sunt analizate rezultatele demersului de cercetare, prin evidențierea implicațiilor teoretice și manageriale, cu aplicabilitate în domeniul managementului organizațional. De asemenea, sunt prezentate contribuțiile personale, limitele studiului, precum și câteva sugestii privind viitoarele direcții de cercetare.

Modelarea cibernetică realizată în cadrul lucrării de față propune ca rezultate ale cercetării un cadru de variabile util în asigurarea succesului unei schimbări organizaționale, în care capacitățile dinamice, managementul de proiect și motivarea sunt condiții importante. Astfel, din punct de vedere al contribuțiilor pentru practica managerială, studiul nostru poate ajuta la o mai bună înțelegere a rolului unor rutine cotidiene în determinarea succesului unei schimbări organizaționale.

Prin confirmarea modelului propus pentru măsurarea succesului schimbării, practicienii în management au la îndemână un instrument pe baza căruia pot acționa punctual pentru a evalua și interveni asupra diferitelor dimensiuni ale capacității de management de proiect, de motivare, respectiv a capacității dinamice. Așadar, din punct de vedere practic, sub-scalele validate le permit specialiștilor în management să evalueze capacitățile organizaționale cu rol în materializarea unor transformări, ceea ce îi poate ajuta să acționeze cu precizie pentru a crește rata de succes a schimbărilor organizaționale. De asemenea, modelul de măsurare poate reprezenta un instrument de estimare *ex-ante* a nivelului de succes pe care o inițiativă de schimbare organizațională îl poate avea, în vederea optimizării acestor tipuri de demersuri.

Prezentul studiu are și o serie de limite a căror enumerare este relevantă din perspectiva unui demers metodologic și deontologic. Astfel, cercetarea noastră s-a realizat în limba română,

acest element constituind o posibilă limitare a studiului nostru din punct de vedere conceptual. În plus, eșantionul utilizat este unul de conveniență, alcătuit din manageri, consultanți sau executivi care au experimentat o schimbare organizațională finalizată în ultimii cinci ani. În pofida faptului că accesul la internet este specific tuturor managerilor, subiectul abordat și durata de completare a chestionarului au făcut ca doar o mică parte dintre cei care au experimentat schimbări să participe la această cercetare. Cuprinderea diversității situațiilor a fost astfel limitată ca urmare a acestei autoselecții a respondenților. În plus, răspunsurile furnizate reflectă doar o apreciere personală a situațiilor, fiind cunoscut faptul că pot exista diferențe la nivelul percepțiilor individuale vis-a-vis de elementele specifice constructelor analizate.

Cercetarea noastră este un prim pas în analiza relației între capacitatea de management de proiect, capacitatea dinamică a organizației și succesul schimbării organizaționale. Studiile viitoare ar putea să ia în considerare două posibile direcții de cercetare. O primă direcție ar putea să se focalizeze pe replicarea studiului nostru, pentru a confirma / infirma rezultatele obținute. O a doua direcție de cercetare ar putea-o constitui dezvoltarea studiului prin propunerea unor noi tipuri de relații între factorii actuali (de exemplu, moderare), respectiv investigarea și a altor factori ce ar putea fi antecedente ale succesului organizațional.

Cuvinte cheie: schimbare organizațională, succesul schimbării, model cibernetic, capacitate organizațională, management de proiect, capacitate dinamică, capacitate motivare.