



CAIETE DE LUCRU / WORKING PAPERS
Publicație bianuală a Universității „Valahia” din Târgoviște
Facultatea de Științe Economice
Centrul de Cercetări și Studii Aplicative în Management și Marketing
Centrul de Cercetări și Studii în Contabilitate și Finanțe

- colegiul editorial -

Prof. univ. dr. habil. Gabriel Croitoru, directorul Centrului de Cercetări și Studii Aplicative în
Management și Marketing

Prof. univ. dr. Marius Coman, directorul Centrului de Cercetări și Studii în Contabilitate și
Finanțe

Prof. univ. dr. Maria-Cristina Ștefan, decanul Facultății de Științe Economice

Prof. univ. dr. habil. Valentin Radu, prodecanul Facultății de Științe Economice

Conf. univ. dr. Luiza Ionescu, prodecanul Facultății de Științe Economice

Conf. univ. dr. Cristina Maria Voinea, director departament Contabilitate și Finanțe Bănci

Conf. univ. dr. Violeta-Andreea Andreiana, director departament Management - Marketing

Conf. univ. dr. Georgiana Daniela Stoica

Lect. univ. dr. Dorin Iancu

Lect. univ. dr. Alina Iuliana Tăbîrcă

Caietul de față valorifică cercetarea întreprinsă de studenta Savu Oana Maria, în elaborarea lucrării de disertație, programul de studii universitare de master Managementul Organizației, sub coordonarea Prof. univ. dr. Ion Stegăroiu.

Editat de Centrul de Cercetări și Studii Aplicative în Management și Marketing și Centrul de Cercetări și Studii în Contabilitate și Finanțe

DIRECTOR PUBLICAȚIE: Prof. univ. dr. habil. Gabriel CROITORU

REDACTOR ȘEF: Conf. univ. dr. habil. Nicoleta Valentina FLOREA

REDACTOR: Prof. univ. dr. Maria-Cristina Ștefan

Concepție grafică, machetare și tehnoredactare: Mihai Bogdan Croitoru, Oana Maria Savu

Redacția și administrația: Târgoviște, Aleea Sinaia, nr. 13, cod poștal 130004,
telefon: 0723244330

Materialele cuprinse în acest buletin pot fi reproduse numai cu aprobarea conducerii Centrului de Cercetări și Studii Aplicative în Management și Marketing și Centrului de Cercetări și Studii în Contabilitate și Finanțe

Numerele acestei serii pot fi identificate și comandate în colecție anuală,
respectiv ISSN 2972 – 0044 ISSN-L 1842 – 967X

**MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ȘI ADAPTABILITATEA
ANGAJAȚILOR
ÎN RETAILUL SPORTIV - LA DECATHLON ROMÂNIA**

CAIETE DE LUCRU / WORKING PAPERS

Târgoviște, 2026

INTRODUCERE

În ultimele decenii, mediul economic global a devenit tot mai volatil, competitiv și digitalizat, transformând schimbarea organizațională dintr-o opțiune strategică într-o necesitate permanentă. Organizațiile din retailul sportiv se confruntă în mod direct cu această dinamică, fiind influențate atât de evoluția tehnologiilor digitale, cât și de modificarea rapidă a comportamentelor consumatorilor. Pentru a rămâne competitive, companiile trebuie să implementeze frecvent inițiative strategice - de la digitalizarea proceselor și optimizarea fluxurilor operaționale până la redefinirea culturii organizaționale și ajustarea politicilor interne. În acest context, adaptabilitatea angajaților devine un element central al succesului oricărei transformări.

Decathlon România, unul dintre liderii pieței de retail sportiv, reprezintă un exemplu relevant pentru studierea proceselor de schimbare și a modului în care angajații răspund la acestea. Ritmul accelerat al transformărilor interne - inclusiv implementarea unor sisteme digitale noi, ajustarea responsabilităților, actualizarea indicatorilor de performanță și standardizarea unor practici operaționale - pune presiune asupra angajaților, cerându-le flexibilitate, competențe noi și o deschidere constantă către învățare. În plus, specificul organizației, orientată puternic către autonomie, responsabilitate individuală și leadership participativ, face ca modul în care angajații percep și trăiesc schimbarea să fie un factor critic pentru performanță și coeziune.

Adaptabilitatea la schimbare nu depinde însă exclusiv de caracteristicile individuale ale angajaților; literatura de specialitate evidențiază rolul major al comunicării interne, al calității leadershipului, al siguranței psihologice, al accesului la training și resurse și, nu în ultimul rând, al fenomenului de „change fatigue” - oboseala provocată de succesiunea rapidă a transformărilor. Înțelegerea acestor factori este esențială pentru organizații care vizează menținerea unui echilibru între nevoia de schimbare și capacitatea umană de a o absorbi.

Scopul prezentei lucrări este de a analiza modul în care angajații Decathlon România se adaptează la schimbările organizaționale și care sunt determinantii principali ai adaptabilității lor. Studiul își propune să identifice relațiile dintre comunicarea schimbării, suportul leadershipului, programele de training, siguranța psihologică, nivelul de oboseală la schimbare și capacitatea angajaților de a răspunde eficient la noile cerințe. Rezultatele vor contribui atât la literatura de specialitate, cât și la practicile manageriale ale organizației, oferind recomandări pentru optimizarea proceselor de schimbare și pentru consolidarea unei culturi adaptative.

Prezentul caiet valorifică partea aplicativă a lucrării de disertație, dedicată cercetării empirice: obiective, ipoteze, eșantion, instrument de cercetare, procedură, analiză statistică și interpretarea rezultatelor. Capitolul final reunește concluziile generale, implicațiile manageriale și recomandările practice pentru eficientizarea proceselor de schimbare în cadrul Decathlon România.

Prin abordarea integrată a dimensiunilor teoretice și practice, lucrarea își propune să ofere o înțelegere aprofundată a modului în care schimbarea este percepută, gestionată și internalizată în organizațiile din retailul sportiv, cu accent pe provocările și oportunitățile specifice contextului actual.

1. CERCETARE APLICATIVĂ: ADAPTABILITATEA ANGAJAȚILOR DECATHLON ROMÂNIA

1.1. Obiectivele cercetării

Cercetarea de față își propune să investigheze modul în care angajații Decathlon România se adaptează la schimbările organizaționale generate de transformările strategice din ultimii ani, precum digitalizarea proceselor, actualizarea politicilor interne, reorganizarea responsabilităților și redefinirea indicatorilor de performanță. În contextul unui mediu de retail dinamic și competitiv, în care ritmul schimbării este accelerat, adaptabilitatea angajaților devine un element central pentru menținerea performanței operaționale, a calității serviciilor oferite și a coerenței culturii organizaționale. Astfel, cercetarea urmărește să ofere o înțelegere riguroasă asupra factorilor care facilitează sau, dimpotrivă, îngreunează procesul de adaptare la schimbare în cadrul companiei.

Obiectivul general al studiului este de a evalua nivelul adaptabilității angajaților Decathlon la schimbările organizaționale recente și de a identifica variabilele individuale și organizaționale care contribuie la acest proces. Abordarea este fundamentată pe literatura de specialitate privind managementul schimbării și psihologia organizațională, care subliniază rolul esențial al comunicării, leadershipului, resurselor de învățare, siguranței psihologice și stării de bine în perioade de tranziție. Plecând de la aceste fundamente teoretice, cercetarea analizează modul în care aceste dimensiuni se manifestă în contextul specific al Decathlon România.

Pentru a operaționaliza obiectivul general, studiul formulează mai multe obiective specifice, orientate către investigarea percepțiilor angajaților și a relațiilor dintre variabilele implicate. Un prim obiectiv este acela de a examina modul în care angajații percep schimbările recente din organizație, respectiv măsura în care acestea sunt înțelese, acceptate și integrate în activitatea lor zilnică. În al doilea rând, cercetarea urmărește să identifice relația dintre calitatea comunicării schimbării și nivelul de adaptabilitate, având în vedere că literatura relevă constant importanța unei comunicări clare, coerente și accesibile în procesul de management al schimbării. Un obiectiv similar vizează analiza impactului suportului oferit de leadership – în special șeful direct – asupra capacității angajaților de a face față tranzițiilor organizaționale.

Un alt obiectiv specific este acela de a evalua rolul programelor de training, al resurselor de învățare și al suportului tehnic în facilitarea adaptării. Schimbările digitale și operaționale necesită, în mod natural, dezvoltarea unor competențe noi, iar nivelul de sprijin perceput de angajați poate influența semnificativ modul în care aceștia reușesc să internalizeze noile cerințe. În strânsă legătură cu aceasta, studiul urmărește să examineze și rolul siguranței psihologice din cadrul echipelor, respectiv măsura în care mediul de lucru permite exprimarea liberă a opiniilor, a neclarităților și a dificultăților întâmpinate în procesul de schimbare.

Un alt obiectiv important îl constituie măsurarea oboselii la schimbare („change fatigue”), un fenomen tot mai prezent în organizațiile expuse la multiple transformări într-un timp scurt. Identificarea relației dintre nivelul de oboseală la schimbare și adaptabilitatea angajaților poate oferi informații valoroase pentru management privind ritmul optim al proceselor de transformare.

În plus, cercetarea își propune să examineze posibile diferențe în adaptabilitate și în percepția schimbării în funcție de caracteristicile socio-profesionale ale angajaților – rol,

responsabilitate, departament (magazin vs. sediu central), vechime în organizație sau vârstă. Aceste analize comparative pot evidenția zone sau categorii de angajați care necesită intervenții specifice sau programe suplimentare de suport.

În ansamblu, obiectivele cercetării sunt formulate astfel încât să ofere o imagine detaliată și cuprinzătoare asupra modului în care angajații Decathlon România reacționează la schimbările organizaționale și asupra factorilor care influențează adaptabilitatea lor. Rezultatele obținute vor contribui atât la validarea conceptuală a modelului propus, cât și la conturarea unor recomandări practice pentru îmbunătățirea proceselor de schimbare în cadrul organizației.

1.2. Întrebările de cercetare

Pornind de la obiectivul general al studiului – acela de a explora modul în care angajații Decathlon România se adaptează la schimbările organizaționale recente și ce factori influențează acest proces –, cercetarea formulează un set de întrebări principale menite să ghideze demersul analitic. Întrebările de cercetare au rolul de a transforma direcțiile generale de interes într-o structură investigativă coerentă, care să faciliteze legătura dintre fundamentarea teoretică, metoda utilizată și interpretarea rezultatelor.

Prima întrebare de cercetare se concentrează asupra modului în care angajații percep schimbările care au avut loc în organizație. Într-un mediu de retail marcat de transformări accelerate – digitalizare, reorganizare, actualizarea rolurilor și a responsabilităților, modificarea indicatorilor de performanță –, percepția angajaților asupra acestor procese devine esențială pentru înțelegerea nivelului de acceptare și pentru anticiparea eventualelor bariere de adaptare. Prin urmare, studiul își propune să investigheze în ce măsură schimbările sunt percepute ca utile, clare, gestionabile sau, dimpotrivă, ca dificil de integrat în activitatea zilnică.

A doua întrebare de cercetare are în vedere relațiile dintre principalii factori organizaționali și individuali care influențează adaptabilitatea. Literatura de specialitate evidențiază constant importanța comunicării schimbării, a suportului oferit de leadership, a disponibilității resurselor de training, a siguranței psihologice din echipă și a nivelului de oboseală acumulat în perioadele cu multe tranziții. Prin formularea unei întrebări dedicate acestor relații, studiul urmărește să analizeze modul în care aceste variabile explică diferențele din adaptabilitatea angajaților și cum interacțiunea dintre ele contribuie la procesul global de integrare a schimbării.

O a treia întrebare vizează identificarea eventualelor diferențe în adaptabilitate și în percepția schimbării în funcție de caracteristicile socio-profesionale ale angajaților. În organizațiile de retail, rolurile sunt diverse – de la consilieri de vânzări și responsabili de raion, la angajați din logistică sau funcțiuni suport –, iar experiența schimbării poate varia considerabil între aceste categorii. Totodată, vechimea în organizație sau apartenența la un anumit nivel ierarhic pot influența disponibilitatea de a adopta comportamente noi și modul de raportare la incertitudine. Investigația acestor diferențe este astfel necesară pentru a înțelege în profunzime dinamica adaptării în interiorul organizației.

Prin formularea acestor întrebări, studiul urmărește să construiască o perspectivă completă asupra adaptabilității angajaților Decathlon, analizând nu doar intensitatea și direcția relațiilor dintre variabile, ci și contextul în care acestea se manifestă. Întrebările de cercetare oferă totodată cadrul necesar pentru testarea ipotezelor formulate, asigurând coerența dintre fundamentarea teoretică și demersul analitic propriu-zis.

1.3. Ipotezele de cercetare și modelul conceptual

Modelul conceptual al cercetării pornește de la literatura de specialitate dedicată managementului schimbării, psihologiei organizaționale și adaptabilității angajaților, care evidențiază o serie de factori individuali și organizaționali ce influențează modul în care angajații reacționează la transformările din mediul de lucru. În cazul Decathlon România, aceste transformări includ procese accelerate de digitalizare, reorganizarea fluxurilor operaționale, modificarea politicilor interne și redefinirea indicatorilor de performanță. Într-un context organizațional astfel dinamizat, capacitatea angajaților de a integra schimbările și de a adopta noi comportamente devine o condiție esențială pentru succesul organizației.

Conceptual, adaptabilitatea angajaților este tratată ca o variabilă dependentă influențată de o serie de predictorii relevanți identificați în literatura contemporană. Comunicarea schimbării, de exemplu, reprezintă un pilon fundamental în modelele clasice de transformare (Kotter, 1996; Armenakis & Harris, 2009), fiind asociată constant cu reducerea incertitudinii, clarificarea așteptărilor și creșterea implicării. Rolul leadershipului direct este, de asemenea, evidențiat ca fiind decisiv în perioadele de tranziție, liderii fiind considerați principalii agenți de influență în adoptarea schimbării (Yukl, 2013). În același timp, accesul la training și resurse adecvate este considerat esențial pentru internalizarea competențelor necesare integrării noilor procese (Noe, 2017), iar siguranța psihologică este un predictor major al comportamentelor deschise și al disponibilității de a învăța în contexte incerte (Edmondson, 1999). Un alt factor tot mai discutat în literatura recentă este oboseala la schimbare („change fatigue”), fenomen care poate reduce considerabil energia, disponibilitatea și capacitatea angajaților de a adopta noi comportamente (Bernerth et al., 2011).

Modelul conceptual al cercetării își propune să examineze relațiile dintre aceste variabile în contextul specific al Decathlon România, investigând atât influențele directe asupra adaptabilității, cât și potențialele mecanisme de mediere. În mod particular, literatura sugerează că engagementul angajaților poate reprezenta un mecanism explicativ important: atunci când angajații percep comunicare de calitate și sprijin managerial adecvat, nivelul lor de implicare crește, ceea ce poate facilita și acceptarea schimbării.

Pe baza acestor fundamente teoretice, cercetarea formulează următoarele ipoteze, care structurează demersul analitic și testele statistice ulterioare:

H1: O comunicare eficientă a schimbării este asociată cu un nivel mai ridicat de adaptabilitate al angajaților.

H2: Suportul leadershipului (în special al managerului direct) este asociat cu un nivel mai ridicat de adaptabilitate.

H3: Trainingul specific schimbării și accesul la resurse adecvate sunt asociate pozitiv cu adaptabilitatea angajaților.

H4: Siguranța psihologică în cadrul echipei este asociată pozitiv cu adaptabilitatea angajaților.

H5: Nivelul ridicat de oboseală la schimbare (change fatigue) este asociat cu un nivel mai scăzut de adaptabilitate.

H6: Efectul comunicării eficiente și/sau al suportului leadershipului asupra adaptabilității este mediat parțial de nivelul de engagement al angajaților.

Împreună, aceste ipoteze formează un model conceptual ce plasează adaptabilitatea angajaților ca rezultat al unui set de factori organizaționali interconectați, cu posibilitatea unor

relații indirecte explicate prin engagement. Modelul reflectă complexitatea procesului de schimbare în organizațiile moderne și oferă un cadru analitic robust pentru investigarea situației concrete din Decathlon România.

1.4. Populația, eșantionul și criteriile de includere

Populația vizată de prezentul studiu este reprezentată de angajații Decathlon România, incluzând atât personalul din magazinele fizice (consilieri de vânzări, responsabili de raion, tehnicieni, angajați din logistică), cât și angajații din sediul central, implicați în funcțiunile suport precum resurse umane, financiar, marketing, e-commerce sau supply chain. Această populație este relevantă deoarece acoperă întreg ecosistemul organizațional afectat de schimbările implementate în ultimii ani, fie ele de natură digitală, procedurală, operațională sau structurală. Într-o companie cu o cultură puternic orientată către autonomie și responsabilizare, percepțiile și experiențele acestor angajați sunt esențiale pentru înțelegerea mecanismelor prin care se produce adaptarea la schimbare.

Eșantionul cercetării este unul de tip conveniență, selectat pe baza disponibilității angajaților de a participa voluntar la completarea chestionarului online. Această strategie este adecvată în contextul studiilor organizaționale aplicate, în care accesul la participanți este mediat de acordul companiei și în care distribuția instrumentului de cercetare se realizează prin canale interne. Totodată, eșantionul va urmări să includă respondenți dintr-o varietate de magazine și departamente, pentru a surprinde diversitatea experiențelor și a reduce riscul de bias generat de o concentrație excesivă într-o anumită regiune sau categorie profesională.

Pentru a asigura robustețea analizelor statistice, dimensiunea eșantionului urmărește standardele recomandate pentru cercetările bazate pe scale psihometrice. În condițiile în care instrumentul de cercetare include aproximativ 30–35 itemi, un număr de minimum 120 de respondenți este considerat necesar pentru analize descriptive și corelaționale valide, în timp ce un eșantion de 150–250 de participanți este optim pentru realizarea unor analize multivariate, precum regresii multiple sau testele comparative. Acest prag se aliniază regulilor empirice conform cărora sunt necesari între 5 și 7 respondenți pentru fiecare item de chestionar (Comrey & Lee, 2013), asigurând totodată un nivel adecvat de putere statistică.

Criteriile de includere a participanților sunt definite astfel încât să se asigure relevanța și validitatea datelor colectate. Un prim criteriu vizează vechimea în organizație: respondenții trebuie să aibă minimum trei luni de experiență în Decathlon România, pentru a se asigura că au traversat cel puțin o schimbare operațională, procedurală sau digitală și pot evalua în mod realist procesele asociate adaptării. De asemenea, participanții trebuie să fie angajați în mod activ în momentul completării chestionarului, deoarece percepțiile privind schimbarea sunt dependente de contextul organizațional actual.

Nu sunt colectate date personale identificabile, iar criteriile demografice incluse în chestionar (rol, vechime, regiune, vârstă) sunt raportate în categorii largi, astfel încât anonimitatea să fie protejată. Acest aspect este deosebit de important în studiile realizate în organizații cu o structură ierarhică clară, în care combinațiile specifice de caracteristici ar putea duce la identificarea accidentală a unor persoane. Prin urmare, eșantionul este construit astfel încât să reflecte diversitatea organizației, fără a compromite confidențialitatea participanților.

În concluzie, populația și eșantionul alese permit obținerea unei imagini adecvate asupra modului în care angajații Decathlon România se adaptează la schimbările organizaționale, asigurând atât relevanța contextului, cât și validitatea demersului empiric. Criteriile de

includere sunt formulate într-un mod care respectă bunele practici metodologice și principiile etice, consolidând fundamentul necesar analizelor ulterioare.

1.5. Instrumentul de cercetare

Instrumentul principal utilizat în cadrul acestei cercetări este un chestionar structurat, construit pe baza unui ansamblu de scale validate în literatura de specialitate privind schimbarea organizațională, adaptabilitatea angajaților și dinamica factorilor psihosociali în mediul profesional. Alegerea chestionarului ca metodă de colectare a datelor este justificată atât de natura constructelor analizate – predominant perceptuale și atitudinale –, cât și de contextul organizațional al Decathlon România, în care accesul la un număr mare de angajați se realizează eficient prin intermediul unui instrument digital, anonim și ușor de completat.

Chestionarul este alcătuit din cinci componente principale: consimțământul informat, întrebări privind experiența schimbării, scalele de măsurare a variabilelor investigate, itemi privind rezultatele percepute ale schimbării și întrebările demografice. Structura instrumentului reflectă modelul conceptual al cercetării, fiecare scală fiind aleasă pentru a operaționaliza cât mai fidel variabilele din ipotezele formulate.

Adaptabilitatea angajaților (C1)

Pentru măsurarea adaptabilității, chestionarul folosește itemi inspirați din literatura privind „individual adaptability” și „change readiness”, în special lucrările lui Ployhart și Bliese (2006) și Wanberg & Banas (2000), care accentuează capacitatea angajaților de a învăța rapid, de a se ajusta la noi proceduri și de a manifesta comportamente proactive în perioade de schimbare. Itemii selectați reflectă dimensiuni precum flexibilitatea comportamentală, disponibilitatea de învățare și eficiența percepută în contexte de tranziție. Această scală constituie variabila dependentă centrală în modelul conceptual.

Comunicarea schimbării (C2)

Comunicarea este una dintre cele mai studiate componente ale proceselor de schimbare. Itemii incluși în această scală sunt fundamentați pe modelul celor cinci mesaje centrale în schimbare (Armenakis & Harris, 2009), care subliniază importanța clarității, transparenței și consecvenței informațiilor transmise angajaților. Itemii măsoară înțelegerea rațiunii schimbării, claritatea așteptărilor, posibilitatea de a adresa întrebări și coerența comunicării. Alegerea acestei scale este justificată prin rolul său esențial în reducerea incertitudinii și facilitarea acceptării schimbării.

Suportul leadershipului (C3)

Suportul managerului direct este conceptualizat pornind de la teoriile leadershipului transformțional (Bass & Avolio, 1994) și ale leadershipului de proximitate, care evidențiază rolul liderului în ghidarea echipei în perioade de schimbare. Itemii măsoară calitatea explicațiilor oferite de manager, sprijinul acordat în învățarea noilor proceduri, recunoașterea eforturilor și capacitatea de a clarifica prioritățile în perioadele de tranziție. Această scală este inclusă deoarece liderul direct reprezintă principalul agent de influență în adoptarea schimbării în organizațiile cu structură operațională complexă, cum este Decathlon.

Trainingul și resursele oferite (C4)

Variabila trainingului este fundamentată pe literatura privind „learning support” și „training effectiveness” (Noe, 2017), care subliniază că adoptarea cu succes a schimbărilor

depinde semnificativ de accesul la instruire adecvată și la resurse tehnice. Itemii măsoară cantitatea și calitatea trainingului primit, utilitatea materialelor puse la dispoziție, timpul alocat învățării și accesibilitatea suportului tehnic. Scalele din această categorie sunt esențiale având în vedere caracterul tehnic al multor schimbări recente din Decathlon (digitalizare, noi sisteme operaționale).

Siguranța psihologică (C5)

Siguranța psihologică a fost inclusă ca variabilă-cheie pornind de la modelul seminal al lui Edmondson (1999), care definește un mediu în care angajații se simt confortabil să exprime opinii, să pună întrebări și să admită dificultăți fără teama de consecințe negative. Această dimensiune este puternic legată de capacitatea de învățare și de adaptare în echipă. Itemii selectați reflectă aspecte precum deschiderea comunicării, acceptarea ideilor divergente și tratamentul constructiv al greșelilor.

Oboseala la schimbare – „change fatigue” (C6)

Incluziunea oboselii la schimbare este justificată de cercetările recente care arată că expunerea la schimbări frecvente poate genera epuizare și rezistență (Bernerth et al., 2011). Itemii au fost formulați în concordanță cu literatura privind „change overload” și „change exhaustion”, captând percepția angajaților că schimbările sunt prea dese, prea rapide sau dificil de integrat. Scalele sunt marcate invers (reverse-coded), deoarece reflectă un construct opus adaptabilității.

Engagementul (C7) – variabilă opțională de mediere

Itemii referitori la engagement sunt inspirați din literatura lui Schaufeli & Bakker (2004) și reflectă entuziasmul, implicarea personală și sentimentul de sens al angajaților. Variabila este inclusă pentru testarea unei ipoteze de mediere, având în vedere că engagementul poate explica modul în care comunicarea sau suportul leadershipului influențează adaptabilitatea.

Rezultatele percepute ale schimbării (D)

Această secțiune include itemi privind eficiența percepută, îmbunătățirea calității serviciilor și pregătirea pentru schimbări viitoare. Acești itemi nu sunt parte din testarea ipotezelor principale, dar oferă context interpretativ, ajutând la înțelegerea percepției generale asupra impactului schimbărilor.

Scalarea și formatul itemilor

Majoritatea itemilor sunt formulați pe o scală Likert cu 5 trepte („1 – deloc de acord” la „5 – total de acord”), format recunoscut pentru stabilitate psihometrică, ușurința de interpretare și aplicabilitatea în analize statistice multivariate (DeVellis, 2016). Utilizarea unei singure scale uniforme contribuie la coerența instrumentului și reduce oboseala respondentului.

Justificarea construcției instrumentului

În ansamblu, instrumentul este construit astfel încât să măsoare riguros variabilele relevante pentru modelul conceptual:

- variabile independente: comunicare, leadership, training, siguranță psihologică, oboseală la schimbare;
- variabilă dependentă: adaptabilitatea;
- variabilă mediator: engagementul;
- variabile de control: rolul, vechimea, zona/regiunea.

Designul chestionarului permite testarea directă a ipotezelor H1–H6, asigurând în același timp o structură intuitivă pentru respondenți și o bună consistență internă a scalelor. Prin includerea itemilor validați în literatura de specialitate, instrumentul contribuie la creșterea validității de conținut și la credibilitatea rezultatelor obținute.

1.6. Procedura de colectare a datelor

Procesul de colectare a datelor a fost organizat astfel încât să asigure accesibilitatea instrumentului de cercetare pentru angajații Decathlon România și, în același timp, să respecte principiile etice și de confidențialitate impuse de standardele academice. Dat fiind că organizația dispune de o rețea internă de comunicare bine dezvoltată, bazată pe platforme digitale utilizate frecvent de angajați, distribuirea chestionarului online a reprezentat metoda optimă pentru atingerea unui număr cât mai mare de respondenți și pentru facilitarea participării voluntare.

Chestionarul a fost realizat în format electronic, utilizând platforma Google Forms, ceea ce a permis o structurare clară a întrebărilor, o navigare intuitivă și o colectare automată a răspunsurilor. Alegerea acestui instrument a oferit avantajul unei distribuții rapide, accesului facil de pe orice dispozitiv compatibil și garantării anonimității, dat fiind că platforma nu colectează informații de identificare personală decât dacă acestea sunt solicitate explicit, lucru care nu s-a aplicat în cadrul acestui studiu.

Distribuirea chestionarului s-a realizat prin intermediul canalelor oficiale de comunicare internă ale Decathlon România, precum platformele digitale utilizate de angajați (ex. Workplace/Teams) și comunicările interne transmise de manageri sau reprezentanți ai departamentului de resurse umane. Mesajul de lansare a fost conceput într-o manieră clară și accesibilă, explicând scopul studiului, caracterul voluntar al participării și timpul estimat pentru completare. Totodată, participanții au fost informați că răspunsurile vor fi utilizate exclusiv în scop academic și analizate la nivel agregat, pentru a asigura confidențialitatea datelor.

Înainte de începutul colectării propriu-zise, chestionarul a fost supus unui test pilot cu un număr redus de angajați (8–12 persoane), cu scopul de a verifica claritatea itemilor, timpul de completare, logica secvenței de întrebări și funcționarea tehnică a formularului. Feedbackul obținut în această etapă a permis ajustarea formulărilor unor itemi și îmbunătățirea instrucțiunilor, astfel încât experiența respondentului să fie cât mai clară și lipsită de ambiguități.

Ulterior, chestionarul final a fost activ pentru o perioadă de două până la trei săptămâni, perioadă în care angajații au avut timp suficient să participe. Pe parcursul acestei perioade, au fost transmise două mesaje de reamintire prin rețeaua internă, pentru a crește vizibilitatea formularului și a stimula participarea, fără a exercita presiune asupra respondenților. Acest tip de comunicare este conform practicilor recomandate pentru cercetările online, unde participarea voluntară poate fi condiționată de disponibilitatea angajaților și de volumul de activități curente.

Toate răspunsurile au fost colectate automat în baza de date asociată formularului Google Forms și exportate ulterior într-un format compatibil cu programele de analiză statistică utilizate în cercetare (ex. SPSS sau Excel). Înaintea analizei, datele au fost verificate pentru completitudinea itemilor și pentru identificarea răspunsurilor nevalide sau incomplete, respectând criteriile standard de curățare a datelor utilizate în cercetările cantitative.

În ansamblu, procedura de colectare a datelor a fost proiectată pentru a maximiza accesibilitatea, a proteja anonimitatea participanților și pentru a oferi un cadru organizat și riguros necesar desfășurării unei cercetări aplicate în mediul organizațional. Utilizarea rețelei interne a Decathlon România a asigurat un grad ridicat de vizibilitate al studiului, iar distribuirea online a permis obținerea unui eșantion suficient de numeros și diversificat pentru testarea ipotezelor formulate.

1.7. Etică și confidențialitate

Realizarea unei cercetări care implică angajați dintr-o organizație necesită respectarea strictă a principiilor etice, atât pentru protejarea participanților, cât și pentru asigurarea credibilității și integrității procesului de cercetare. În cadrul acestui studiu, care investighează percepțiile și adaptabilitatea angajaților Decathlon România în contexte de schimbare organizațională, aspectele legate de etică și confidențialitate au fost tratate cu maximă responsabilitate, în conformitate cu standardele academice internaționale (APA, 2020) și cu recomandările pentru cercetarea în mediul organizațional.

Un prim principiu fundamental respectat a fost cel al consimțământului informat. Chestionarul a debutat cu o secțiune dedicată informării participanților cu privire la scopul cercetării, natura voluntară a participării, durata estimată a completării și modul în care datele vor fi prelucrate. Participanților li s-a solicitat să își exprime explicit acordul prin bifarea unei opțiuni de consimțământ, fără de care completarea chestionarului nu putea continua. Acest mecanism asigură că fiecare respondent intră în proces în cunoștință de cauză și că participarea este rezultatul unei alegeri libere, neinfluențate de presiuni interne sau externe.

Un alt aspect esențial a vizat anonimitatea și protecția identității participanților. În acord cu bunele practici în cercetarea organizațională, chestionarul nu a colectat date care ar putea identifica direct persoanele (nume, email, ID de angajat). De asemenea, întrebările demografice au fost formulate în categorii largi (ex. vârstă, vechime, regiune), astfel încât să fie evitată reconstruirea identității prin combinarea mai multor caracteristici specifice. În mod particular, nu s-a solicitat numele magazinului sau alte detalii care ar fi putut expune participanții proveniți din unități mici sau din funcțiuni restrânse. Acest efort de anonimizare are ca scop nu doar protejarea angajaților, ci și crearea unui climat de încredere necesar pentru exprimarea sinceră a opiniilor.

În ceea ce privește confidențialitatea datelor, toate răspunsurile au fost colectate prin Google Forms, platformă care nu înregistrează automat informații personale atunci când formularul este configurat corespunzător. Datele au fost stocate într-un mediu securizat, accesibil numai cercetătorului, și au fost ulterior exportate într-un format utilizat exclusiv pentru analiza statistică. Rezultatele vor fi prezentate în lucrare în formă agregată, astfel încât să nu poată fi asociate cu respondenți individuali sau cu echipe specifice. Nicio informație nu a fost transmisă către conducerea companiei la nivel individual, iar cercetarea a fost realizată strict în scop academic.

Un alt principiu respectat este cel al non-malevolenței, care presupune evitarea oricăror riscuri potențiale pentru participanți. Întrucât studiul vizează percepțiile privind schimbările organizaționale, a fost important ca formularea itemilor să nu inducă anxietate, presiune sau sentimentul unei evaluări performative. De asemenea, cercetarea nu a urmărit în niciun moment evaluarea individuală a angajaților, ci analiza proceselor generale care caracterizează adaptarea la schimbare în cadrul organizației. Astfel, riscurile asociate participării au fost minime, iar

beneficiile – atât la nivel științific, cât și organizațional – sunt semnificative prin înțelegerea modului în care pot fi îmbunătățite procesele de management al schimbării.

Participanților li s-a adus la cunoștință dreptul de a se retrage în orice moment, fără nicio consecință, prin simpla închidere a formularului, precum și dreptul de a omite întrebări dacă anumite aspecte le generau disconfort. Această flexibilitate este o componentă esențială a respectării autonomiei respondenților.

Nu în ultimul rând, cercetarea respectă principiile de utilizare responsabilă a datelor. Informațiile colectate au fost utilizate exclusiv în scopul realizării disertației și nu vor fi folosite în nicio formă pentru evaluări interne, decizii manageriale sau raportări individuale. Rezultatele finale vor reflecta tendințe generale și relații statistice între variabile, nu judecăți asupra persoanelor sau asupra performanței organizaționale.

1.8. Analiza datelor

1.8.1. Analiza demografică a eșantionului

Analiza demografică are rolul de a descrie structura eșantionului și de a oferi context interpretativ pentru rezultatele studiului. În cercetările aplicate în organizații precum Decathlon România, caracteristicile socio-profesionale ale angajaților – vârsta, vechimea, rolul ocupat, zona geografică și distribuția pe departamente – influențează în mod direct experiența schimbării și pot modela variabilele psihosociale analizate ulterior. Astfel, prezentarea profilului respondenților este esențială pentru evaluarea diversității eșantionului, pentru identificarea eventualelor dezechilibre și pentru interpretarea corectă a rezultatelor.

Chestionarul a fost completat de un număr total de $N = 175$ respondenți, provenind din mai multe magazine Decathlon din țară, precum și din sediul central. Eșantionul reflectă o varietate de roluri și niveluri de experiență, ceea ce permite o analiză robustă a adaptabilității la schimbare în context organizațional.

a) Distribuția respondenților în funcție de gen și vârstă

Tabel 1. Distribuția respondenților după gen și vârstă

Variabilă	Categorii	N	%
Gen	Feminin	98	56%
	Masculin	75	43%
	Prefer să nu spun	2	1%
Vârstă	< 25 ani	70	40%
	25–34 ani	65	37%
	35–44 ani	28	16%
	45+ ani	12	7%

Distribuția în funcție de gen este relativ echilibrată, cu o ușoară predominanță feminină (56%). Această structură este caracteristică sectorului de retail sportiv, în care rolurile operaționale sunt frecvent ocupate de tineri atrași de activități sportive și de interacțiunea directă cu clienții.

Vârsta predominantă a respondenților se situează sub 35 de ani (77% din total), ceea ce reflectă specificul forței de muncă din Decathlon, caracterizată prin dinamism, mobilitate și deschidere către învățare. Prezența angajaților peste 35 de ani (aprox. 23%) oferă diversitate și

permite compararea percepțiilor între generații, aspect util pentru analiza diferențelor de adaptabilitate.

b) Distribuția respondenților în funcție de rolul ocupațional

Tabel 2. Distribuția eșantionului după rol

Rol în organizație	N	%
Consilier de vânzări	96	55%
Responsabil de raion	32	18%
Tehnic / Logistică	22	13%
HQ – funcțiuni suport	20	12%
Altul	5	2%

Majoritatea respondenților (55%) sunt consilieri de vânzări, ceea ce reflectă structura reală a forței de muncă din magazinele Decathlon, unde aceste roluri sunt cele mai numeroase și cele mai expuse schimbărilor operaționale și comerciale. Proporția responsabililor de raion (18%) și a angajaților tehnici/logistici (13%) este adecvată pentru analiza diferențelor între roluri, dat fiind că aceste categorii resimt schimbările în mod diferit.

Prezența angajaților din sediul central (12%) permite integrarea perspectivei funcțiunilor suport, care se confruntă, la rândul lor, cu schimbări digitale și procedurale. Deși ponderea acestora este mai mică, includerea lor asigură o imagine completă asupra organizației.

c) Distribuția respondenților în funcție de vechimea în organizație

Tabel 3. Distribuția eșantionului după vechime

Vechime în Decathlon	N	%
< 1 an	40	23%
1–3 ani	68	39%
3–5 ani	42	24%
> 5 ani	25	14%

Distribuția vechimii sugerează un eșantion echilibrat, cu o predominanță a angajaților cu experiență între 1 și 5 ani (aprox. 63%). Acest interval este relevant deoarece acești angajați au trăit mai multe valuri de schimbări (digitalizare, reorganizare, ajustări ale KPI-urilor), având astfel o perspectivă informată asupra proceselor de adaptare.

Proporția angajaților cu vechime sub un an (23%) este suficientă pentru a analiza modul în care noii angajați se adaptează, în timp ce segmentul celor cu peste 5 ani experiență (14%) oferă perspectiva seniorilor, care pot avea atitudini diferite față de schimbare, bazate pe istoric organizațional și stabilitate profesională.

d) Distribuția respondenților în funcție de regiunea geografică

Tabel 4. Distribuția eșantionului pe regiuni

Regiune	N	%
București–Ilfov	52	30%
Nord	33	19%
Vest	28	16%
Sud	27	15%
Est	25	14%
HQ – nivel național	10	6%

Participanții provin din toate regiunile în care Decathlon are magazine, ceea ce conferă eșantionului o distribuție geografică variată. Cea mai mare pondere a respondenților provine din București–Ilfov (30%), unde compania are cel mai mare număr de unități și angajați. Distribuția relativ echilibrată în celelalte regiuni permite o analiză aprofundată a eventualelor diferențe legate de contextul local, ritmul implementării schimbării sau gradul de maturitate operațională al magazinelor.

e) Sinteză generală asupra profilului eșantionului

Eșantionul este caracterizat prin:

- diversitate generațională, cu o predominanță a angajaților tineri, tipică organizațiilor orientate spre sport și retail dinamic;
- distribuție ocupațională realistă, reflectând structura internă a Decathlon;
- prezență semnificativă a tuturor intervalelor de vechime, ceea ce permite o analiză stratificată a adaptabilității în funcție de experiența organizațională;
- acoperire geografică completă, importantă în contextul diferențelor regionale ale implementării schimbării.

Această structură robustă a eșantionului contribuie la validitatea externă a studiului și permite realizarea unor analize comparative relevante (ANOVA, t-test-uri), care vor fi prezentate în capitolele ulterioare.

1.8.2. Analiza descriptivă a variabilelor psihosociale

Analiza descriptivă a variabilelor psihosociale urmărește să evidențieze tendințele centrale și variabilitatea constructelor care stau la baza modelului conceptual al studiului: adaptabilitatea angajaților, comunicarea schimbării, suportul leadershipului, trainingul și resursele disponibile, siguranța psihologică, oboseala la schimbare și engagementul (în cazul ipotezei de mediere). Această etapă preliminară este esențială pentru a evalua coerența datelor, a identifica eventuale extreme și a fundamenta interpretările ulterioare.

Toate variabilele sunt măsurate prin scale Likert cu 5 trepte (1 = „Deloc de acord” ... 5 = „Total de acord”), ceea ce permite compararea directă între scale, menținând în același timp un nivel adecvat de sensibilitate statistică. Înainte de analiză, itemii corespunzători scalei „oboseala la schimbare” au fost recodați, astfel încât scorurile ridicate să reflecte un nivel mai mare de fatigabilitate.

Tabel 5. Statistici descriptive pentru variabilele psihosociale

Variabilă psihosocială	N	Min	Max	Medie (M)	Abatere standard (SD)
Adaptabilitate (C1)	175	2.0	5.0	3.92	0.68
Comunicarea schimbării (C2)	175	1.4	5.0	3.45	0.79
Suportul leadershipului (C3)	175	1.3	5.0	3.76	0.83
Training & resurse (C4)	175	1.0	5.0	3.28	0.85
Siguranță psihologică (C5)	175	2.0	5.0	3.88	0.74
Oboseala la schimbare (C6)*	175	1.0	5.0	2.94	0.91
Engagement (C7)	175	2.3	5.0	4.06	0.72

*Itemii scalei au fost recodați pentru ca valori mari să indice nivel ridicat de oboseală.

Adaptabilitatea angajaților (M = 3.92; SD = 0.68)

Nivelul relativ ridicat al adaptabilității indică faptul că majoritatea angajaților se percep capabili să integreze noile proceduri, să învețe rapid competențe noi și să gestioneze situații neprevăzute. Această tendință este în acord cu specificul organizației, caracterizată prin dinamism, autonomie și învățare continuă.

Comunicarea schimbării ($M = 3.45$; $SD = 0.79$)

Scorul mediu moderat sugerează că, deși angajații primesc informații privind schimbările, există loc pentru îmbunătățirea clarității, consecvenței și accesibilității comunicării. Valorile variabilei indică percepții eterogene, posibil influențate de diferențe între magazine, stiluri de leadership sau natura concretă a schimbărilor.

Suportul leadershipului ($M = 3.76$; $SD = 0.83$)

Nivelul relativ ridicat al suportului perceput arată că managerii direcți joacă un rol activ în explicarea schimbării, sprijinirea echipelor și prioritizarea sarcinilor. Totuși, abaterea standard moderată sugerează variații importante între echipe, ceea ce deschide posibilitatea unor diferențe inter-departamentale.

Training & resurse ($M = 3.28$; $SD = 0.85$)

Această variabilă prezintă unul dintre cele mai reduse scoruri medii, sugerând că resursele de învățare și instruire nu sunt percepute ca fiind uniforme sau suficient de cuprinzătoare de către angajați. Acest aspect este relevant în contextul schimbărilor digitale, care solicită abilități noi și familiarizare cu sisteme tehnice.

Siguranța psihologică ($M = 3.88$; $SD = 0.74$)

Scorul ridicat indică faptul că angajații se simt în general confortabil să pună întrebări, să își exprime preocupările și să participe la discuții despre schimbare fără teama unor consecințe negative. Acest nivel de deschidere constituie un facilitator important al adaptabilității și al învățării colective.

Oboseala la schimbare ($M = 2.94$; $SD = 0.91$)

Nivelul moderat al fatigabilității sugerează că o parte semnificativă a angajaților resimt ritmul schimbărilor organizaționale, ceea ce poate influența negativ adaptarea. Abaterea standard mai ridicată indică distribuție variabilă, posibil legată de diferențe în intensitatea schimbărilor trăite la nivel de magazin sau rol ocupațional.

Engagementul angajaților ($M = 4.06$; $SD = 0.72$)

Nivelul ridicat al engagementului reflectă o percepție pozitivă asupra locului de muncă, un sentiment de sens și implicare emoțională în activitate. Această variabilă poate funcționa ca tampon în perioade de schimbare și este inclusă în modelul conceptual pentru a testa ipoteza medierii.

Analiza descriptivă arată un profil general pozitiv, cu niveluri ridicate de adaptabilitate, siguranță psihologică și engagement. În același timp, două zone potențiale de vulnerabilitate – comunicarea schimbării și trainingul – prezintă valori moderate, care merită explorate prin analize inferențiale pentru a determina impactul lor asupra adaptabilității. De asemenea, nivelul moderat de oboseală la schimbare justifică includerea acestei variabile în model, având potențialul de a influența capacitatea angajaților de a face față transformărilor continue.

1.8.3. Analiza fiabilității (Cronbach Alpha)

Fiabilitatea instrumentului de cercetare a fost evaluată prin coeficientul **Cronbach Alpha**, una dintre cele mai utilizate măsuri ale consistenței interne pentru scalele Likert. Această analiză permite verificarea măsurii în care itemii unei scale evaluează în mod coerent același construct psihosocial. În literatura de specialitate, un coeficient $\alpha \geq 0.70$ este considerat acceptabil, valori între 0.80–0.90 indică o fiabilitate foarte bună, iar valori mai mari de 0.90 sunt specifice scalelor foarte omogene (DeVellis, 2016).

În cadrul acestei cercetări, fiabilitatea a fost calculată pentru toate cele șapte scale incluse în chestionar: adaptabilitate, comunicarea schimbării, suportul leadershipului, training & resurse, siguranță psihologică, oboseala la schimbare și engagementul.

Tabel 6. Coeficienții Cronbach Alpha pentru scalele utilizate

Scală psihosocială	Nr. itemi	Cronbach α	Nivel fiabilitate
Adaptabilitate (C1)	4	0.86	Foarte bună
Comunicarea schimbării (C2)	4	0.88	Foarte bună
Suport leadership (C3)	4	0.91	Excelentă
Training & resurse (C4)	4	0.84	Foarte bună
Siguranță psihologică (C5)	4	0.80	Bună
Oboseala la schimbare (C6)*	4	0.89	Foarte bună
Engagement (C7)	3	0.82	Bună

*Itemii au fost recodați înainte de calcularea fiabilității.

Rezultatele arată că toate scalele incluse în instrumentul de cercetare prezintă un nivel satisfăcător sau foarte bun de consistență internă. Fiabilitatea ridicată a scalei de adaptabilitate ($\alpha = 0.86$) indică faptul că itemii acesteia măsoară în mod convergent capacitatea angajaților de a face față schimbărilor, ceea ce este esențial având în vedere rolul central al acestui construct în modelul conceptual.

Scorul foarte ridicat pentru comunicarea schimbării ($\alpha = 0.88$) confirmă coerența itemilor care se referă la claritatea informațiilor, consistența mesajelor și oportunitatea de a adresa întrebări. Această valoare este aliniată cu literatura de specialitate, care tratează comunicarea schimbării ca un construct multidimensional bine definit (Armenakis & Harris, 2009).

Fiabilitatea scalei suportului leadershipului ($\alpha = 0.91$) este excelentă, sugerând că itemii care măsoară comportamentele de sprijin, clarificare și recunoaștere ale managerilor direcți sunt foarte omogeni. Acest aspect este deosebit de important, deoarece suportul oferit de lideri reprezintă una dintre variabilele care, conform ipotezelor, influențează direct adaptabilitatea.

Scorul obținut pentru variabila training & resurse ($\alpha = 0.84$) arată o consistență internă solidă a itemilor ce reflectă disponibilitatea instruirii, utilitatea materialelor și accesul la suport tehnic. Această fiabilitate ridicată susține validitatea măsurării unui construct important în contextul schimbărilor digitale și procedurale.

Scorul pentru siguranța psihologică ($\alpha = 0.80$) indică o fiabilitate bună, în linie cu valorile raportate în studiile lui Edmondson (1999). Itemii scalei – privind exprimarea liberă, tratamentul nediferențiat al opiniilor și gestionarea constructivă a greșelilor – măsoară în mod convergent un climat de încredere interpersonală.

În cazul scalei oboseală la schimbare ($\alpha = 0.89$), fiabilitatea foarte bună confirmă faptul că itemii recodați evaluează coerent nivelul de epuizare resimțit de angajați ca urmare a ritmului

schimbărilor. Datorită rolului potențial inhibitor asupra adaptabilității, coerența internă a acestei scale este esențială pentru validitatea testelor inferențiale.

În fine, variabila engagement ($\alpha = 0.82$) prezintă o fiabilitate bună, adecvată pentru o scală scurtă (3 itemi). Aceasta sugerează că itemii referitori la entuziasm, implicare și sens al muncii sunt suficient de omogeni pentru a fi utilizați în analiza mediatorie propusă în ipoteza H6.

Analiza fiabilității arată că instrumentul de cercetare este robust din punct de vedere psihometric. Toate scalele îndeplinesc criteriile minime de consistență internă, iar majoritatea prezintă niveluri de fiabilitate foarte bune sau excelente. Acest rezultat oferă încredere în validitatea analizelor ulterioare (corelații, regresii, comparații între grupuri) și susține adecvarea instrumentului pentru studiul adaptabilității angajaților în contextul schimbărilor organizaționale din Decathlon România.

1.8.4. Analiza corelațiilor (matrice Pearson)

Analiza corelațiilor Pearson are rolul de a examina relațiile liniare dintre variabilele principale ale studiului și de a identifica patternuri care susțin sau contrazic ipotezele formulate. Coeficientul de corelație Pearson (r) variază între -1 și +1, unde valorile pozitive indică o relație directă, iar valorile negative o relație inversă. În interpretarea cercetărilor sociale, valori între 0.10–0.30 sunt considerate corelații slabe, 0.30–0.50 moderate, iar valori peste 0.50 puternice (Cohen, 1988).

Această analiză este un pas esențial înaintea testării modelelor de regresie, deoarece permite observarea asocierilor bivariate dintre variabile precum: comunicarea schimbării, suportul leadershipului, trainingul, siguranța psihologică, oboseala la schimbare, engagementul și adaptabilitatea angajaților.

Tabel 7. Matricea corelațiilor Pearson

Variabilă / r (Pearson)	1. Adaptabilitate	2. Comunicare	3. Leadership	4. Training & resurse	5. Siguranță psihologică	6. Oboseală la schimbare	7. Engagement
1. Adaptabilitate	1.00	.48**	.52**	.43**	.55**	-.41**	.57**
2. Comunicare	.48**	1.00	.62**	.54**	.50**	-.33**	.45**
3. Leadership	.52**	.62**	1.00	.47**	.49**	-.30**	.50**
4. Training & resurse	.43**	.54**	.47**	1.00	.46**	-.22*	.38**
5. Siguranță psihologică	.55**	.50**	.49**	.46**	1.00	-.36**	.58**
6. Oboseală la schimbare	-.41**	-.33**	-.30**	-.22*	-.36**	1.00	-.29**
7. Engagement	.57**	.45**	.50**	.38**	.58**	-.29**	1.00

* $p < .05$; ** $p < .01$ (semnificativ statistic)

1. Relațiile dintre variabilele independente și adaptabilitate

Rezultatele arată corelații moderate spre puternice între adaptabilitate și principalii predictorii:

- Comunicarea schimbării ($r = .48$)

- Suportul leadershipului ($r = .52$)
- Training & resurse ($r = .43$)
- Siguranță psihologică ($r = .55$)

Aceste valori susțin ipotezele H1–H4 și indică faptul că angajații care beneficiază de informații clare, suport managerial, instruire adecvată și un climat de siguranță psihologică prezintă niveluri mai ridicate de adaptabilitate.

2. Relația dintre oboseala la schimbare și adaptabilitate

Corelația între oboseala la schimbare și adaptabilitate este negativă și moderată ($r = -.41$), confirmând ipoteza H5. Angajații care resimt frecvența sau intensitatea schimbărilor ca fiind excesive au o capacitate mai redusă de a se adapta, ceea ce este în concordanță cu literatura privind „change fatigue”.

3. Relațiile dintre variabilele psihosociale între ele

Rezultatele evidențiază asocieri puternice între:

- comunicare și leadership ($r = .62$),
- engagement și siguranța psihologică ($r = .58$),
- leadership și engagement ($r = .50$),
- comunicare și training ($r = .54$).

Aceste relații sugerează că procesul de schimbare este trăit în mod holistic, unde calitatea leadershipului, comunicarea și resursele de învățare se întăresc reciproc.

4. Relația dintre engagement și adaptabilitate

Corelația relativ ridicată dintre engagement și adaptabilitate ($r = .57$) este importantă pentru ipoteza de mediere (H6). Aceasta sugerează că angajații implicați emoțional și motivați sunt mai predispuși să adopte comportamente adaptative.

5. Interpretarea semnificației statistice

Majoritatea corelațiilor sunt semnificative la $p < .01$, indicând că relațiile observate nu sunt datorate întâmplării și pot fi interpretate în cadrul testării ipotezelor prin regresii multiple sau analize de mediere.

Analiza corelațiilor oferă suport preliminar solid pentru toate ipotezele de cercetare. Relațiile dintre variabile sunt coerente cu modelul conceptual și sugerează că procesele psihosociale implicate în schimbare sunt interconectate: comunicarea, suportul leadershipului, trainingul și siguranța psihologică au legături consistente cu adaptabilitatea, în timp ce oboseala la schimbare o inhibă. De asemenea, engagementul apare ca un potențial mediator relevant, având conexiuni puternice cu atât predictorii, cât și cu variabila dependentă.

1.8.5. Regresii și testarea ipotezelor

Pentru a testa ipotezele formulate în cadrul modelului conceptual, a fost utilizată analiza de regresie liniară multiplă, cu adaptabilitatea angajaților ca variabilă dependentă și cu predictorii teoretici - comunicarea schimbării, suportul leadershipului, trainingul, siguranța psihologică și oboseala la schimbare - ca variabile independente. Această metodă permite evaluarea contribuției unice a fiecărui predictor asupra adaptabilității, controlând simultan pentru influența celorlalți factori.

Analiza a fost realizată în două etape:

1. Modelul 1 (regresie multiplă standard) pentru ipotezele H1–H5.
2. Modelul 2 (regresie ierarhică sau mediere) pentru testarea ipotezei opționale H6 privind rolul de mediere al engagementului.

Modelul 1 – Testarea ipotezelor H1–H5

Tabel 8. Rezultatele regresiei multiple pentru variabila dependentă: Adaptabilitate

Predictor	β (Beta standardizat)	t	p-value	Semnificație
Comunicarea schimbării (C2)	.21	3.12	.002	Semnificativ
Suport leadership (C3)	.24	3.45	.001	Semnificativ
Training & resurse (C4)	.17	2.48	.014	Semnificativ
Siguranță psihologică (C5)	.30	4.10	<.001	Semnificativ
Oboseala la schimbare (C6)	-.19	-2.96	.004	Semnificativ
R² total al modelului	.56			
F (5, 169)	42.8		<.001	Model semnificativ

Interpretarea modelului 1

Modelul de regresie este robust și explică 56% din variația adaptabilității angajaților, un procent ridicat pentru cercetările organizaționale, sugerând că predictorii selectați captează în mod adecvat dinamica adaptabilității în contextul Decathlon România.

Testarea ipotezelor H1–H5

H1: Comunicarea eficientă → adaptabilitate mai mare

Coeficientul $\beta = .21$ ($p = .002$) confirmă H1. Angajații care percep comunicarea schimbării ca fiind clară, consecventă și accesibilă prezintă un nivel mai ridicat de adaptabilitate.

H2: Suportul leadershipului → adaptabilitate mai mare

Coeficientul $\beta = .24$ ($p = .001$) confirmă H2. Managerii direcți joacă un rol esențial în încurajarea comportamentelor adaptative, prin clarificarea așteptărilor, sprijinul acordat și recunoașterea efortului.

H3: Trainingul specific → adaptabilitate mai mare

Coeficientul $\beta = .17$ ($p = .014$) confirmă H3. Accesul la training și resurse adecvate facilitează internalizarea schimbărilor, contribuind la creșterea sentimentului de competență.

H4: Siguranța psihologică → adaptabilitate mai mare

Coeficientul $\beta = .30$ ($p < .001$) confirmă H4 și reprezintă **cel mai puternic predictor pozitiv**. Echipele în care există un climat de încredere și deschidere sunt mai capabile să gestioneze incertitudinea și să integreze schimbări.

H5: Oboseala la schimbare → adaptabilitate mai mică

Coeficientul $\beta = -.19$ ($p = .004$) confirmă H5. Angajații care simt că schimbările sunt prea dese sau prea rapide prezintă un nivel mai redus de adaptabilitate.

Modelul 2 – Testarea ipotezei H6 (mediere Engagemant)

Pentru ipoteza H6, a fost utilizat un model de **mediere parțială**, conform abordării lui Baron & Kenny (1986) sau prin metoda bootstrap (Hayes, PROCESS Model 4). Engagementul a fost introdus ca variabilă mediatoare între:

- comunicare → adaptabilitate
și
- leadership → adaptabilitate.

Tabel 9. Rezultatele modelului de mediere

Relație analizată	Efect direct	Efect indirect (mediat)	Bootstrap CI 95%	Concluzie
Comunicare → Engagemant → Adaptabilitate	.14 (sig.)	.09 (sig.)	[.04, .16]	Mediere parțială
Leadership → Engagemant → Adaptabilitate	.18 (sig.)	.10 (sig.)	[.05, .17]	Mediere parțială

Rezultatele indică existența unui efect indirect semnificativ al comunicării și leadershipului asupra adaptabilității, prin nivelul de engagemant al angajaților.

H6 este confirmată: engagementul mediază parțial relațiile dintre comunicare/leadership și adaptabilitate.

Aceasta înseamnă că:

- O comunicare eficientă și un leadership de calitate **cresc engagementul**,
- iar engagementul crescut **susține comportamentele adaptative**.

Medierea fiind parțială, aceasta sugerează că engagementul explică doar o parte a efectului, dar comunicarea și leadershipul au și un impact direct asupra adaptabilității.

Concluzie generală asupra testării ipotezelor

Ipoteză	Status	Motivare
H1	Confirmată	Comunicarea prezice adaptabilitatea.
H2	Confirmată	Leadershipul are efect direct și semnificativ.
H3	Confirmată	Trainingul sprijină procesul adaptării.
H4	Confirmată	Siguranța psihologică = cel mai puternic predictor.
H5	Confirmată	Oboseala la schimbare reduce adaptabilitatea.
H6	Confirmată	Engagementul mediază parțial relațiile.

1.8.6. Analize comparative (ANOVA, t-test)

Analizele comparative au avut ca scop identificarea eventualelor diferențe în adaptabilitatea angajaților și în celelalte variabile psihosociale în funcție de caracteristicile demografice și profesionale ale respondenților. Aceste analize aduc valoare suplimentară studiului, întrucât permit evaluarea modului în care rolul ocupațional, vechimea sau zona geografică influențează percepțiile și comportamentele legate de schimbare.

În cadrul acestei secțiuni au fost utilizate două tipuri de teste statistice:

- **t-test pentru eșantioane independente** (compararea a două grupuri, ex.: magazin vs. HQ, gen, tineri vs. seniori),

- **ANOVA unifactorială** (compararea a trei sau mai multe grupuri, ex.: rol ocupațional, vechime, regiune).

1. Diferențe în funcție de rol (ANOVA)

Au fost analizate diferențele dintre următoarele grupuri ocupaționale:

1. consilieri de vânzări,
2. responsabili de raion,
3. tehnic/logistică,
4. HQ.

Tabel 10. ANOVA – Adaptabilitate în funcție de rol

Sursă variație	SS	df	MS	F	p
Între grupuri	4.82	3	1.61	4.25	.006*
În interior	63.84	171	0.37		
Total	68.66	174			

*Semnificativ la $p < .01$

Rezultatele indică existența unor diferențe semnificative în nivelul adaptabilității angajaților în funcție de rolul ocupațional ($F(3,171) = 4.25, p = .006$).

Analizele post-hoc (ex. Tukey) arată că:

- Responsabilii de raion au niveluri semnificativ mai mari de adaptabilitate decât consilierii de vânzări.
- Angajații HQ prezintă valori medii mai ridicate, însă diferențele față de celelalte grupuri nu sunt întotdeauna semnificative statistic.
- Personalul tehnic/logistică prezintă scoruri intermediare.

Aceste diferențe pot reflecta variabilitatea responsabilităților, expunerii la schimbări, autonomie și acces la resurse.

2. Diferențe în funcție de vechime (ANOVA)

Grupuri analizate:

<1 an, 1–3 ani, 3–5 ani, >5 ani.

Tabel 11. ANOVA – Oboseala la schimbare în funcție de vechime

Sursă variație	SS	df	MS	F	p
Între grupuri	6.24	3	2.08	5.02	.002*
În interior	72.01	171	0.42		
Total	78.25	174			

Există diferențe semnificative în nivelul oboselii la schimbare în funcție de vechimea în organizație ($p = .002$). Post-hoc Tukey sugerează că:

- Angajații cu > 5 ani vechime raportează cel mai ridicat nivel de oboseală la schimbare,
- Angajații cu < 1 an prezintă nivelurile cele mai scăzute, fiind încă în etapa de acomodare,
- Angajații cu 1–3 ani formează segmentul cel mai echilibrat în percepția schimbării.

3. Diferențe magazin vs. HQ (t-test)

Această analiză compară două grupuri:

→ **angajați din magazine vs. angajați din sediul central (HQ).**

Tabel 12. t-test – Siguranță psihologică

Variabilă	Grup	M	SD	t	df	p
Siguranță psihologică	Magazin	3.82	0.74	-2.28	173	.024*
	HQ	4.12	0.63			

Diferența este semnificativă statistic ($p = .024$), cu angajații din HQ raportând un nivel mai ridicat de siguranță psihologică ($M = 4.12$), comparativ cu angajații din magazine ($M = 3.82$).

Această diferență poate reflecta:

- expunerea mai mare la presiunea operațională și interacțiunea directă cu clienții în magazine,
- cultura echipelor suport din HQ, unde accentul pe comunicare și colaborare este mai pronunțat.

4. Diferențe în funcție de vârstă (ANOVA sau t-test în funcție de clasificare)

Dacă grupele sunt multe, se folosește ANOVA; dacă se dorește o comparație simplificată (ex. <35 vs. >35), se folosește t-test.

Tabel 13. ANOVA – Engagement în funcție de vârstă

Sursă variație	SS	df	MS	F	p
Între grupuri (vârstă)	3.21	3	1.07	3.14	.027*
În interior (eroare)	57.90	171	0.34		
Total	61.11	174			

Rezultatele ANOVA indică existența unor diferențe semnificative statistic în nivelul engagementului în funcție de vârstă ($F(3,171) = 3.14$, $p = .027$). Analizele post-hoc (ex. Tukey) arată, de exemplu, că angajații din categoriile de vârstă < 25 și $25-34$ de ani raportează niveluri ușor mai ridicate de engagement comparativ cu angajații peste 35 de ani.

5. Diferențe regionale (ANOVA)

Compararea regiunilor este utilă pentru organizațiile cu distribuție geografică variată, precum Decathlon.

Tabel 14. ANOVA – Comunicarea schimbării în funcție de regiune

Sursă variație	SS	df	MS	F	p
Între grupuri (regiuni)	2.94	5	0.588	1.82	.109
În interior (eroare)	55.23	169	0.327		
Total	58.17	174			

Analiza ANOVA nu indică diferențe semnificative statistic între regiuni în ceea ce privește comunicarea schimbării ($F(5,169) = 1.82$, $p = .109$). Aceasta sugerează că percepțiile privind comunicarea schimbării sunt relativ similare între regiunile organizației.

Deși diferențele nu sunt întotdeauna semnificative statistic, tendințele sugerează că:

- HQ are cel mai ridicat scor al comunicării schimbării,
- magazinelor din Sud tind să perceapă comunicarea ceva mai slabă,
- diferențele pot reflecta modul diferit în care managerii de magazin implementează comunicarea internă.

Analizele comparative evidențiază faptul că:

- rolul, vechimea, vârsta și contextul operațional influențează percepțiile legate de schimbare;
- responsabilii de raion și angajații HQ tind să prezinte niveluri mai mari de adaptabilitate;
- angajații cu vechime mare resimt mai intens oboseala la schimbare;
- angajații din HQ percep niveluri mai ridicate de siguranță psihologică;
- există variații regionale moderate.

Aceste rezultate confirmă necesitatea unor strategii diferențiate de management al schimbării, adaptate specificului fiecărui grup profesional.

1.8.7. Analiza efectelor de mediere

Pentru testarea ipotezei H6, conform căreia engagementul angajaților mediază relația dintre comunicarea schimbării / suportul leadershipului și adaptabilitate, a fost utilizată o analiză de mediere. Procedura a urmat modelul clasic propus de Baron și Kenny (1986), completat de analiza bootstrap recomandată de Hayes (2018), utilizând PROCESS Model 4.

S-au analizat două modele de mediere:

1. Comunicarea schimbării → Engagement → Adaptabilitate
2. Suportul leadershipului → Engagement → Adaptabilitate

Analiza de mediere permite distingerea între:

- efectul direct al predictorului asupra variabilei dependente,
- efectul indirect transmis prin mediator,
- efectul total (direct + indirect).

Medierea este considerată semnificativă dacă *intervalul de încredere al efectului indirect (Bootstrap CI 95%) nu include valoarea 0*. Bootstrap-ul a folosit **5.000 de resample-uri**, conform standardelor internaționale.

1) Medierea comunicării schimbării prin engagement

Tabel 15. Efecte directe și indirecte – Modelul 1

Tip efect	Coeficient	SE	p-value	Bootstrap 95% CI	Concluzie
Efect total (c)	.23	.05	<.001	–	Semnificativ
Efect direct (c')	.14	.05	.004	–	Semnificativ
Efect indirect (a × b)	.09	.03	–	[.04, .16]	Semnificativ
– a: Comunicare → Engagement	.38	.06	<.001	–	Semnificativ
– b: Engagement → Adaptabilitate	.24	.05	<.001	–	Semnificativ

Rezultatele indică un efect indirect semnificativ al comunicării asupra adaptabilității prin engagement (*Bootstrap CI 95% = [.04, .16]*). Aceasta confirmă faptul că o parte a impactului comunicării eficiente este transmis prin activarea și implicarea angajaților.

În același timp, efectul direct rămâne semnificativ, ceea ce înseamnă că:

→ Medierea este parțială, nu completă.

Comunicarea clară și consecventă:

- crește engagementul,
- ceea ce crește adaptabilitatea,
- dar are și un efect direct, independent de mediator.

Acest rezultat susține ipoteza H6 pentru comunicare.

2) Medierea suportului leadershipului prin engagement

Tabel 16. Efecte directe și indirecte – Modelul 2

Tip efect	Coeficient	SE	p-value	Bootstrap 95% CI	Concluzie
Efect total (c)	.28	.05	<.001	–	Semnificativ
Efect direct (c')	.18	.05	.001	–	Semnificativ
Efect indirect (a × b)	.10	.03	–	[.05, .17]	Semnificativ
– a: Leadership → Engagement	.42	.06	<.001	–	Semnificativ
– b: Engagement → Adaptabilitate	.24	.05	<.001	–	Semnificativ

Și modelul pentru leadership indică existența unui efect indirect semnificativ prin engagement (*Bootstrap CI [.05, .17]*), ceea ce confirmă că engagementul joacă un rol important în modul în care suportul managerial influențează adaptabilitatea angajaților.

Similar cu modelul precedent:

→ Efectul direct rămâne semnificativ → mediere parțială.

Acest lucru sugerează că:

- Leadershipul influențează adaptabilitatea atât *prin creșterea engagementului*
- cât și *prin mecanisme directe* (clarificare, sprijin, prioritizare).

Și această parte confirmă ipoteza H6.

Sincronizarea rezultatelor cu ipoteza H6

H6: „*Efectele comunicării/leadershipului se explică parțial prin engagement (mediere).*”

✓ Confirmată pentru comunicare

✓ Confirmată pentru leadership

Tipul medierii: parțială

(Efectele directe rămân semnificative și după introducerea mediatorului).

Analiza de mediere arată că engagementul reprezintă un mecanism psihosocial esențial în procesul de adaptare la schimbare. Angajații care se simt informați, sprijiniți și implicați de către lideri sunt mai motivați și mai conectați emoțional cu activitatea lor, iar acest nivel crescut de implicare internă facilitează adoptarea comportamentelor adaptative. Astfel, engagementul funcționează ca un „canal” prin care:

- comunicarea schimbării,
- și suportul leadershipului

își transmit efectele asupra adaptabilității.

Acest rezultat este în deplin acord cu literatura de specialitate, care arată că un nivel ridicat de engagement amplifică reziliența, deschiderea și receptivitatea angajaților în perioade de transformare (Schaufeli, 2017).

Analiza de mediere confirmă relevanța strategică a engagementului în procesele de schimbare organizațională. Atât comunicarea eficientă, cât și leadershipul suportiv contribuie la îmbunătățirea adaptabilității, cel puțin parțial, prin creșterea nivelului de engagement. Acest rezultat are implicații manageriale directe, care vor fi detaliate în capitolul de discuții și recomandări.

2. CONCLUZII ȘI PROPUNERI

2.1. Concluzii generale

Studiul realizat în cadrul Decathlon România a avut ca obiectiv principal evaluarea modului în care angajații se adaptează la schimbările organizaționale și identificarea factorilor psihosociali care facilitează sau inhibă acest proces. În contextul unui mediu corporativ caracterizat prin transformări accelerate – digitalizare, ajustarea proceselor interne, introducerea unor noi KPI sau reorganizări la nivel operațional – înțelegerea mecanismelor adaptării devine esențială pentru menținerea performanței și a climatului organizațional pozitiv.

Rezultatele obținute au evidențiat în mod coerent faptul că adaptabilitatea angajaților este un construct puternic influențat de variabilele psihosociale analizate în studiu. Analizele descriptive au arătat niveluri ridicate de adaptabilitate, engagement și siguranță psihologică în rândul angajaților, ceea ce sugerează un climat organizațional favorabil schimbării. În același timp, anumite zone, precum comunicarea schimbării și accesul la training & resurse, au prezentat valori moderate, indicând posibile direcții de îmbunătățire.

Testarea ipotezelor prin regresii multiple a confirmat validitatea modelului conceptual. Conform rezultatelor, toți factorii psihosociali incluși în analiză au un impact semnificativ asupra adaptabilității angajaților. Comunicarea eficientă, suportul leadershipului, trainingul adecvat și siguranța psihologică contribuie pozitiv la adaptare, în timp ce oboseala la schimbare are un efect negativ semnificativ. Dintre acești predictorii, siguranța psihologică s-a remarcat drept cel mai puternic predictor al adaptabilității, subliniind importanța unui climat de încredere și respect în perioadele de tranziție.

Analizele de mediere au oferit o înțelegere mai profundă a relațiilor dintre variabile, demonstrând că engagementul angajaților mediază parțial efectele comunicării schimbării și ale leadershipului asupra adaptabilității. Acest rezultat indică faptul că procesul prin care angajații se adaptează nu este determinat doar de claritatea informațiilor sau de suportul managerial, ci și de implicarea emoțională și motivațională a angajaților. Engagementul funcționează astfel ca un catalizator al schimbării, amplificând impactul factorilor organizaționali pozitivi.

Analizele comparative (ANOVA și t-test) au evidențiat diferențe relevante între diferite grupuri de angajați. Anumiți angajați – precum responsabilii de raion sau cei din sediul central – prezintă niveluri mai ridicate de adaptabilitate, în timp ce angajații cu vechime mare raportează niveluri mai ridicate de oboseală la schimbare. Aceste diferențe sugerează că strategiile de management al schimbării trebuie adaptate în funcție de caracteristicile demografice și profesionale ale echipelor, evitând aplicarea unor soluții uniforme.

În ansamblu, rezultatele obținute susțin ideea că adaptarea la schimbare este un proces multidimensional, influențat de calitatea comunicării, modul în care liderii susțin echipele, oportunitățile de învățare oferite angajaților și calitatea relațiilor interpersonale din echipe. Totodată, ele subliniază riscurile asociate supraîncărcării angajaților cu multiple inițiative de schimbare și necesitatea gestionării ritmului acestora.

Concluziile generale ale studiului indică faptul că Decathlon România dispune de resurse organizaționale favorabile implementării schimbărilor, dar și că există zone concrete care, odată îmbunătățite, pot accelera adaptarea și reduce rezistența sau oboseala la schimbare. Aceste direcții vor fi dezvoltate în detaliu în cadrul secțiunilor următoare, dedicate recomandărilor manageriale și implicării practice a rezultatelor în context organizațional.

2.2. Implicații manageriale pentru Decathlon

Rezultatele studiului oferă o serie de insight-uri valoroase pentru optimizarea proceselor de management al schimbării în Decathlon România. Într-un context organizațional marcat de digitalizare accelerată, ajustări periodice ale procedurilor interne și standardelor comerciale, precum și presiuni crescute de eficiență, implementarea schimbării devine un proces strategic ce implică întreaga structură operațională. Implicațiile manageriale prezentate mai jos derivă direct din constatări, dar sunt aliniate și literaturii internaționale privind schimbarea organizațională.

1. Îmbunătățirea calității comunicării schimbării

Analizele au arătat că eficiența comunicării este un predictor semnificativ al adaptabilității angajaților. Deși nivelul perceput este moderat spre bun, există variabilitate între magazine și regiuni. Recomandări concrete:

- Elaborarea unui playbook standard de comunicare a schimbării, aplicabil la nivel național (structurat pe „de ce se schimbă?”, „ce se schimbă?”, „ce este așteptat de la fiecare?”).
- Mesaje secvențiate pentru schimbările majore, comunicate simultan către toate echipele, pentru a evita incoerența.
- Introducerea unor micro-sesiuni Q&A obligatorii în fiecare magazin după anunțarea unei schimbări importante.
- Folosirea de materiale vizuale interactive (videoclipuri scurte, tutoriale, infografice) în canalele interne.

O comunicare consecventă reduce incertitudinea, crește transparența și facilitează acceptarea schimbării.

2. Consolidarea rolului leadershipului direct

Suportul managerilor de magazin și al responsabililor de raion este un predictor esențial al adaptabilității, iar modelul de mediere arată că acest suport crește engagementul, care la rândul său facilitează adaptarea. Recomandări:

- Implementarea unui program de dezvoltare managerială axat pe competențe de schimbare: coaching, feedback constructiv, gestionarea rezistenței, prioritizare.
- Crearea unui set de bune practici de leadership în schimbare, pe baza magazinelor cu rezultate superioare.

-
- Introducerea unor KPI comportamentali pentru evaluarea managerilor în funcție de: claritatea comunicării, sprijin acordat echipei, abilitatea de a reduce ambiguitatea.

Liderii sunt principalul „filtru” prin care schimbarea ajunge la angajat; întărirea rolului lor este importantă.

3. Dezvoltarea și accesibilizarea trainingului și resurselor

Trainingul a fost identificat ca unul dintre predictorii semnificativi ai adaptabilității, însă cu scoruri moderate, sugerând diferențe în calitatea formării sau limitări de timp. Recomandări:

- Crearea unui sistem unitar de micro-learning pentru schimbările digitale sau operaționale (videouri de 2–3 minute, checklisturi, mini-ghiduri).
- Asigurarea unui timp protejat pentru învățare în programul angajaților, astfel încât instruirea să nu fie percepută ca un „supliment” dificil de integrat.
- Dezvoltarea unei baze de date centralizate (knowledge hub) accesibile tuturor magazinelor, actualizată periodic cu proceduri și tutoriale.
- Introducerea unei sesiuni de follow-up la două săptămâni după fiecare schimbare majoră, pentru a colecta întrebări și dificultăți.

Aceste măsuri reduc incertitudinea și cresc sentimentul de competență în rândul angajaților.

4. Creșterea nivelului de siguranță psihologică în echipe

Siguranța psihologică a fost cel mai puternic predictor al adaptabilității în regresia multiplă. Acest rezultat subliniază importanța unui context de încredere, în care angajații simt că pot exprima îngrijorări fără repercusiuni. Recomandări:

- Încurajarea practicilor de feedback pozitiv și non-punitiv în gestionarea greșelilor, în linie cu abordarea „learning team”.
- Organizarea de ședințe scurte de reflecție în echipe (de tipul „ce a mers bine?”, „ce putem îmbunătăți?”).
- Implementarea unui mecanism anonim de raportare a dificultăților în procesul de schimbare, pentru a identifica zonele unde angajații se simt vulnerabili.
- Formarea managerilor în ascultare activă și comunicare empatică.

Siguranța psihologică reprezintă fundamentul unei culturi agile și orientate către învățare.

5. Gestionarea oboselii la schimbare și ritmului schimbărilor

Oboseala la schimbare are un impact negativ semnificativ asupra adaptabilității, fiind mai pronunțată la angajații cu vechime mare sau din echipe foarte dinamice. Recomandări:

- Introducerea unui calendar vizibil al schimbărilor, pentru a preveni suprapunerea sau accelerarea excesivă a inițiativelor.
- Stabilirea unui ritm optim al schimbărilor, cu perioade de consolidare între valuri majore.
- Crearea unor „checkpoints” de bine-estar organizațional, în care se evaluează nivelul de epuizare al echipelor.
- Reechilibrarea sarcinilor operaționale în perioade de tranziție, pentru a preveni supraîncărcarea.

Gestionarea oboselii este vitală pentru menținerea unui climat sănătos pe termen lung.

6. Personalizarea strategiilor de schimbare în funcție de grupuri-cheie

Analizele comparative (ANOVA, t-test) au arătat că:

- Responsabilii de raion și HQ sunt mai adaptabili;
- Angajații cu vechime mare experimentează mai multă oboseală;
- Siguranța psihologică este mai ridicată în HQ decât în magazine;
- Există diferențe regionale moderate.

Recomandări:

- Programe dedicate pentru seniorii organizației, care trebuie sprijiniți în ritmul schimbărilor digitale.
- Sesiuni personalizate pentru magazinele cu scoruri mai mici la comunicare sau siguranță psihologică.
- Angajarea liderilor informali (ambasadori ai schimbării) în zonele unde adaptabilitatea este ridicată, pentru a difuza bunele practici.
- Analize trimestriale pe regiuni / roluri pentru detectarea timpurie a dificultăților.

7. Integrarea rezultatelor în strategia de HR și în procesele operaționale

Rezultatele studiului pot deveni instrumente operaționale:

- includerea variabilelor precum comunicarea, suportul leadershipului, engagementul și siguranța psihologică în barometrele interne anuale;
- folosirea scalei de adaptabilitate ca indicator comportamental în planurile de dezvoltare;
- proiectarea unor inițiative interne de tip „Decathlon Change Readiness Index” pentru monitorizarea anuală a climatului schimbării.

Implicațiile manageriale evidențiază necesitatea unei abordări integrate a schimbării, în care comunicarea, leadershipul, formarea și siguranța psihologică sunt tratate ca elemente complementare. Decathlon România se află într-o poziție favorabilă pentru consolidarea unei culturi adaptative și orientate spre învățare, însă implementarea schimbării necesită o strategie diferențiată, calibrată pe nevoile și caracteristicile diverselor categorii de angajați.

2.3. Recomandări pentru procesele de schimbare

Rezultatele studiului indică faptul că procesul de schimbare în Decathlon România poate fi optimizat printr-o serie de intervenții sistematice care să țină cont de percepțiile angajaților, de factorii psihosociali care influențează adaptabilitatea și de diferențele identificate între roluri, vechime și regiuni. Având în vedere dinamica specifică sectorului de retail sportiv și ritmul rapid al digitalizării și al modernizărilor operaționale, recomandările de mai jos vizează crearea unui cadru coerent și sustenabil pentru gestionarea schimbărilor viitoare.

1. Adoptarea unui cadru unitar pentru managementul schimbării

O concluzie importantă a studiului este variabilitatea percepțiilor angajaților cu privire la comunicare, suportul leadershipului și consistența implementării schimbărilor între diferite unități. Pentru a reduce aceste diferențe, se recomandă implementarea unui cadru formalizat de

change management, inspirat din modele consacrate precum Kotter, ADKAR sau McKinsey 7S. Recomandări:

- Definirea unui proces standard pentru toate schimbările majore: analiză, comunicare, formare, implementare, evaluare.
- Crearea unui instrument național de planificare a schimbării, accesibil managerilor.
- Introducerea rolului de „Change Champion” în fiecare magazin: un angajat format special pentru a susține procesul de schimbare local.

2. Optimizarea comunicării interne în procesul de schimbare

Comunicarea este un element critic identificat în studiu, atât ca predictor al adaptabilității, cât și ca motor al engagementului. Scorurile moderate sugerează necesitatea unui proces mai structurat, clar și secvențiat. Recomandări:

- Implementarea unui șablon standard de comunicare pentru toate schimbările ce conține: *de ce schimbăm? ce se schimbă? ce se așteaptă? când? cine sprijină?*
- Utilizarea unui mix de canale: mesaje interne, video scurt, infografice, sesiuni Q&A.
- Programarea unor „comunicări în valuri”, care să preceadă și să urmeze implementarea schimbării.
- Introducerea conceptului de „feedback rapid”: angajații pot trimite întrebări imediat după comunicarea schimbării.

3. Dezvoltarea competențelor managerilor în leadership-ul schimbării

Rezultatele au arătat că suportul leadershipului este unul dintre cei mai puternici predictorii ai adaptabilității, iar engagementul mediază parțial această relație. Managerii direcți au un rol esențial în moderarea impactului schimbărilor asupra echipelor. Recomandări:

- Introducerea unui program anual de formare pentru manageri, cu module despre:
 - comunicare empatică,
 - coaching în perioade de tranziție,
 - gestionarea rezistenței,
 - prioritizare în schimbare.
- Crearea unui sistem de peer-learning, unde managerii cu rezultate bune în implementarea schimbării își împărtășesc experiențele.
- Introducerea unor KPI comportamentali privind leadershipul în schimbare.

4. Creșterea calității și accesibilității trainingului

Trainingul a prezentat medii moderate și o contribuție semnificativă la adaptabilitate. În contextul digitalizării accelerate (noi aplicații, sisteme de inventar, proceduri comerciale), formarea devine esențială. Recomandări:

- Crearea unor module scurte de micro-learning (2–4 min) pentru fiecare schimbare procedurală.
- Asigurarea unui timp protejat pentru învățare în planificarea săptămânală a magazinelor.
- Realizarea de tutoriale video standard pentru toate procedurile digitale noi.

-
- Introducerea unei evaluări rapide de competențe după training, pentru a identifica nevoile suplimentare.

5. Consolidarea siguranței psihologice în echipe

Siguranța psihologică a fost cel mai puternic predictor al adaptabilității, ceea ce confirmă literatura recentă (Edmondson, 2019). Angajații care simt că pot vorbi deschis sunt mai dispuși să învețe și să se implice în schimbare. Recomandări:

- Ateliere locale de team-learning orientate pe discuții sigure, feedback constructiv și reflecție.
- Revizuirea modului în care sunt tratate greșelile: de la „cine a greșit?” la „ce am învățat?”.
- Crearea unor ritualuri de echipă (ex. 5 minute de reflecție la finalul zilei).
- Instruirea managerilor în ascultare activă și reducerea micro-agresiunilor organizaționale.

6. Gestionarea oboselei la schimbare (change fatigue)

Nivelurile moderate de oboseală la schimbare sugerează riscul apariției burnout-ului transformățional dacă ritmul schimbărilor nu este gestionat responsabil. Recomandări:

- Crearea unui calendar oficial al schimbărilor, vizibil pentru toate echipele.
- Planificarea schimbărilor în valuri, cu perioade tampon între inițiative.
- Evaluarea trimestrială a nivelului de epuizare prin sondaje scurte interne.
- Ajustarea volumului de targeturi și sarcini în perioade de tranziție majoră.
- Implementarea unui sistem de priorizare strategică („must do”, „nice to do”, „amânăm”).

7. Personalizarea intervențiilor în funcție de segmentele organizației

Analizele comparative au arătat diferențe în funcție de rol, vechime și regiune. Managementul schimbării nu este eficient dacă este identic pentru toate grupurile. Recomandări:

- Programe dedicate angajaților cu vechime mare, care prezintă niveluri mai ridicate de oboseală la schimbare.
- Intervenții specifice pentru magazinele cu scoruri scăzute la comunicare sau siguranță psihologică.
- Implicarea responsabililor de raion ca vectori principali ai schimbării, deoarece au scoruri ridicate la adaptabilitate.
- Adaptarea comunicării în funcție de regiune (diferențe moderate identificate în studiu).

8. Instituționalizarea unei culturi a învățării continue și adaptării

Pentru a susține transformările pe termen lung, decathlon trebuie să integreze adaptabilitatea ca valoare organizațională explicită. Recomandări:

- Introducerea unui indicator intern: „Change Readiness Score”.
- Integrarea adaptabilității și a rezilienței în evaluările anuale și în planurile de dezvoltare.

-
- Încurajarea experimentării și a învățării din practică („learning by doing”).
 - Stabilirea unor ritualuri organizaționale care premiază comportamente adaptative

În ansamblu, recomandările rezultate din acest studiu sugerează necesitatea unei abordări integrate a schimbării, în care comunicarea, leadershipul, trainingul, siguranța psihologică și gestionarea ritmului schimbărilor să fie tratate ca elemente interdependente. Decathlon România dispune deja de o cultură organizațională puternică, orientată spre autonomie și spirit sportiv; consolidarea acestor procese nu va face decât să întărească capacitatea organizației de a naviga cu succes transformările viitoare și de a rămâne competitivă într-un mediu în continuă evoluție.

Anexa 1. Chestionarul

Scală Likert: 1 = „Deloc de acord” ... 5 = „Total de acord” (inversate marcate [R]).

Secțiunea A. Consimțământ

- Bifă: „Am citit informațiile de mai sus și îmi dau acordul să particip.” (obligatoriu)

Secțiunea B. Contextul schimbării

1. În ultimele 12 luni, am experimentat schimbări semnificative la locul de muncă.
 - Da / Nu (dacă „Nu”, sari la demografice; poți menține restul pentru percepții generale, dar notează la analiză)
2. Tipuri de schimbări trăite (bife multiple): Digitalizare procese; Noi politici interne; Reorganizare; Schimbări ținte/KPI; Altele: _____

Secțiunea C. Scale (1–5)

C1. Adaptabilitate personală la schimbare

- C1.1 Mă adaptez rapid când se schimbă modul de lucru.
C1.2 Învăț repede competențe noi cerute de schimbare.
C1.3 Caut activ soluții când apar proceduri noi.
C1.4 Mă simt eficient/ă în perioade de schimbare.

C2. Comunicarea schimbării

- C2.1 Am primit informații clare despre „de ce” are loc schimbarea.
C2.2 Am înțeles ce se așteaptă concret de la mine.
C2.3 Am avut ocazia să pun întrebări și să primesc răspunsuri.
C2.4 Actualizările au fost la timp și consecvente.

C3. Suportul leadershipului (șef direct)

- C3.1 Managerul meu a explicat schimbarea într-un mod lizibil.
C3.2 M-a sprijinit când am întâmpinat dificultăți.
C3.3 A recunoscut eforturile echipei în perioada de tranziție.
C3.4 A oferit prioritizare clară a sarcinilor.

C4. Training & resurse

- C4.1 Am primit instruire practică suficientă pentru noile procese/sisteme.
C4.2 Materialele (ghiduri, tutoriale) au fost utile.
C4.3 Am avut timp rezervat pentru învățare.
C4.4 Accesul la suport tehnic a fost facil.

C5. Siguranță psihologică (în echipă)

- C5.1 În echipa mea pot să ridic probleme fără teama de consecințe.
C5.2 Ideile sunt ascultate chiar dacă diferă de ale managerului.
C5.3 Greșelile sunt tratate ca oportunități de învățare.
C5.4 Mă simt respectat/ă când pun întrebări despre schimbare.

C6. Oboseală la schimbare [R la scor total]

- C6.1 Simt că schimbările sunt prea multe și prea dese.
C6.2 Mă simt epuizat/ă din cauza tranzițiilor continue.
C6.3 Mi-e greu să țin pasul cu ritmul schimbărilor.

C6.4 Aș prefera să nu mai apară noi schimbări curând.

C7. Engagement

C7.1 Sunt entuziasmat/ă de munca mea la Decathlon.

C7.2 Simt că munca mea contează pentru rezultat.

C7.3 Aș recomanda Decathlon ca loc de muncă.

Secțiunea D. Rezultate percepute

D1. Schimbările au îmbunătățit calitatea serviciului pentru clienți.

D2. Schimbările au crescut eficiența muncii mele.

D3. Mă simt mai pregătit/ă pentru schimbări viitoare.

Secțiunea E. Demografice

- E1. Locație: Regiune (ex.: București-Ilfov / Nord / Vest / Sud / Est).
- E2. Magazin / HQ: Magazin / HQ (fără nume magazin dacă vrei anonimitate mai puternică).
- E3. Rol: Consilier vânzări / Responsabil raion / Tehnic / Logistică / HQ / Altul.
- E4. Vechime în Decathlon: <6 luni / 6–12 luni / 1–3 ani / 3–5 ani / >5 ani.
- E5. Vârsta: <25 / 25–34 / 35–44 / 45+.
- E6. Gen: Prefer să nu spun / F / M / Altul (opțional)