UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor

Teză de doctorat

Transformarea digitală a managementului resurselor umane

REZUMAT

Coordonator științific
Conf. univ. dr. Emil Lucian Crișan

Doctorand
ANDA-LARISA ȘTEF (căs. DRĂGAN)

Cluj-Napoca
2026

Cuprinsul tezei

Rezumat....9
Listă de tabele....11
Listă de figuri....12
Listă de abrevieri....13
1. Introducere....14
2. Transformarea digitală a managementului resurselor umane: o analiză a literaturii....18
2.1. Fundamente conceptuale: definirea transformării digitale a MRU....18
2.2. Evoluția digitalizării funcției de resurse umane....20
2.3. Transformarea digitală a principalelor subfuncții de HR....21
2.3.1. Recrutarea și selecția digitală....21
2.3.2. Managementul performanței și învățarea și dezvoltarea....21
2.4. Factori care modelează transformarea digitală în HR: percepții, bariere și condiții organizaționale....22
2.5. Impactul transformării digitale asupra MRU și asupra organizațiilor....25
2.6. Concluzii....26
3. Maturitatea digitală și modelele de maturitate a transformării digitale: o revizuire sistematică a literaturii....28
3.1. Introducere....28
3.2. Revizuirea literaturii....31
3.2.1. Modelele de maturitate tradiționale....31
3.2.2. Modelele de maturitate în studiile despre digitalizare....32
3.3. Metodologia cercetării....37
3.4. Rezultatele cercetării....40
3.4.1. Context....40
3.4.2. Intervenție....47
3.4.3. Rezultate....48
3.4.4. Mecanisme....49
3.4.4.1. Rezultatele transformării digitale....49
3.4.4.2. Procesele transformării digitale....49
3.4.4.3. Mixt (rezultate și procese)....50
3.4.4.4. Transformarea digitală strategică....50
3.5. Discuții....51
3.6. Concluzii....54
4. Forme, nu etape: o explicație configurațională a maturității digitale în funcția de resurse umane....58
4.1. Introducere....58
4.2. Revizuirea literaturii....60
4.2.1. De la abordările pe etape ale digitalizării la interpretarea configurațională a transformării digitale în HR....60
4.2.2. Configurații, dezvoltare organizațională și non-linearitate în transformarea digitală a HR....65
4.3. Modelul teoretic....67

4.3.1. Condiții tehnologice 71
4.3.2. Condiții de resurse – Resource-Based View 72
4.3.3. Condiții instituționale – teoria instituțională 73
4.3.4. Condiții interpretative – sensemaking 75
4.3.5. Familiile de condiții ca arhitectură configurațională 76
4.4. Metodologia cercetării empirice 77
4.4.1. Designul cercetării și justificarea abordării calitative multi-caz 77
4.4.2. Selecția organizațiilor și profilul eșantionului 79
4.4.3. Colectarea datelor și profilul respondenților 84
4.4.4. Strategia de codare și operaționalizarea temelor analitice 86
4.4.5. Etapele analizei: analiza intra-caz, analiza inter-caz și agregarea configurațională 92
4.4.5.1. Etapa 1: analiza intra-caz 92
4.4.5.2. Etapa 2: analiza inter-caz 92
4.4.5.3. Etapa 3: agregarea configurațională 93
4.4.6. Operaționalizarea modelului teoretic în analiza empirică 94
4.4.7. Criterii de agregare a organizațiilor în configurații și axe de descriere 95
4.4.8. Rigoarea metodologică și transparența analitică 96
4.5. Rezultatele analizei empirice tematice 97
4.5.1. Rezultatele analizei empirice pe teme analitice 97
4.5.1.1. Tehnologii HR pe subfuncții – tema analitică 1 (T1) 98
4.5.1.2. Gradul de integrare și utilizare – tema analitică 2 (T2) 100
4.5.1.3. Semnificația digitalizării HR – tema analitică 3 (T3) 102
4.5.1.4. Interpretarea rolului HR – tema analitică 4 (T4) 104
4.5.1.5. Evaluarea configurației actuale – tema analitică 5 (T5) 105
4.5.1.6. Logicile instituționale dominante invocate – tema analitică 6 (T6) 106
4.5.1.7. Legitimarea limitelor – tema analitică 7 (T7) 108
4.5.1.8. Resurse facilitatoare – tema analitică 8 (T8) 110
4.5.1.9. Constrângeri și dependențe de drum – tema analitică 9 (T9) 112
4.5.1.10. Tranziții retrospective și trecutul invocat – tema analitică 10 (T10) 114
4.5.1.11. Rezultate percepute – tema analitică 11 (T11) 115
4.5.2. Sinteza rezultatelor pe familii de condiții 116
4.6. Configurațiile transformării digitale a managementului resurselor umane 118
4.6.1. Profilurile configurationale identificate 121
4.6.1.1. Configurația 1: Consolidatorii eficienței operaționale 121
4.6.1.2. Configurația 2: Adoptatorii operaționali constrânși de capabilități 124
4.6.1.3. Configurația 3: Transformatorii cu aspirații strategice 126
4.6.1.4. Configurația 4: Transformatorii rutinizați, dar incompleți 129
4.6.1.5. Configurația 5: Digitalizatorii relaționali / ai experienței angajaților 132
4.6.2. Analiza comparativă a configurațiilor identificate 135
4.7. Discuții 139
4.7.1. Reîncadrarea maturității digitale HR ca rezultat configurațional 139
4.7.2. Digitalizarea HR prin lentila bazată pe resurse 142
4.7.3. Digitalizarea HR prin lentila instituțională 143
4.7.4. Digitalizarea HR prin lentila sensemaking 145

4.7.5. Configurationalitatea ca logică integratoare: cum operează împreună cele trei lentile.146
4.8. Concluzii.....147
4.8.1. Contribuțiile teoretice ale studiului configurațional.....147
4.8.2. Contribuțiile empirice ale studiului configurațional.....148
4.8.3. Poziționarea față de literatura despre transformarea digitală și analiza configurațională.....149
4.8.4. Implicațiile practice ale constatărilor configurationale pentru HR 150
4.8.5. Limitări și direcții viitoare specifice studiului configurațional 151
5. Concluzii generale, limitările cercetării și direcții viitoare.....153
5.1. Sinteza contribuțiilor și concluzii generale.....153
5.2. Principalele constatări ale cercetării 153
5.3. Contribuții teoretice 155
5.4. Contribuții metodologice 156
5.5. Implicații practice 157
5.6. Limitările cercetării.....158
5.7. Direcții viitoare de cercetare.....159
5.8. Reflecții finale.....161
Referințe.....162
Anexe 194
Anexa nr. 1 – Ghidul de interviu 194

Cuvinte-cheie: *transformare digitală, managementul resurselor umane, maturitate digitală, modele de maturitate digitală, analiză configurațională, e-HRM, Resource-Based View, teorie instituțională, sensemaking.*

Rezumat

Transformarea digitală este unul dintre fenomenele care modelează cel mai puternic mediul de afaceri actual. Definită, în sens larg, ca procesul prin care tehnologiile digitale produc schimbări profunde în modelele de afaceri, în produsele și în structurile organizațiilor (Vial, 2019), ea a trecut de la statutul de tendință emergentă la cel de imperativ strategic în toate sectoarele economice (Hanelt et al., 2021; Kraus et al., 2022). Literatura face o distincție conceptuală importantă între digitizare (conversia informației din format analogic în format digital), digitalizare (utilizarea tehnologiilor digitale pentru a transforma procesele existente) și transformare digitală (schimbarea profundă și sistemică a modelelor de afaceri, a structurilor și a culturii organizaționale prin tehnologii digitale) (Vial, 2019; Gong & Ribiere, 2021). Aceasta din urmă presupune nu doar adoptarea unor instrumente digitale, ci o reorientare strategică fundamentală, care afectează structurile, procesele, competențele și valorile organizației (Warner & Wäger, 2019).

În acest context, funcția de resurse umane (HR) ocupă o poziție unică și dublă. Pe de o parte, ea este obiect al digitalizării: propriile sale procese (recrutarea, managementul performanței, învățarea și dezvoltarea, salarizarea, planificarea forței de muncă) se numără printre cele mai intens remodelate de tehnologiile digitale. Pe de altă parte, ea este simultan agent al digitalizării: funcția organizațională responsabilă de gestionarea impactului uman al schimbării tehnologice în întreaga organizație, care îi sprijină pe angajați și pe manageri să facă față cerințelor unui loc de muncă digitalizat. Această dualitate face din HR un teren deosebit de bogat și insuficient explorat pentru a studia modul în care transformarea digitală se desfășoară în interiorul organizațiilor. Cu toate acestea, înțelegerea modului concret în care organizațiile integrează soluțiile digitale în procesele HR, a factorilor care facilitează sau constrâng această integrare și a formelor distincte pe care digitalizarea HR le ia în practică rămâne parțială și fragmentată în literatură (Strohmeier, 2020; Dash et al., 2023).

Teza pornește de la premisa că maturitatea digitală a funcției HR nu poate fi înțeleasă adecvat prin modelele liniare, pe etape, dominante în literatură, care tratează organizațiile ca progresând uniform pe o scală universală. Propunem o reconceptualizare fundamentală: maturitatea digitală HR ca rezultat configurațional, determinat de interacțiunea simultană dintre infrastructura tehnologică, gradul de integrare și utilizare efectivă a platformelor, semnificațiile atribuite digitalizării de actorii organizaționali, resursele complementare disponibile și presiunile instituționale. Cercetarea s-a desfășurat în trei pași cumulativi, fiecare răspunzând unei întrebări care a deschis imediat o alta, mai complexă:

- Am construit mai întâi fundamentele conceptuale ale tezei, clarificând ce înseamnă digitalizarea HR, cum a evoluat, cum arată în principalele subfuncții HR și ce factori individuali, organizaționali și tehnologici îi modelează traiectoria (Capitolul 2);

- Am realizat apoi o revizuire sistematică a literaturii asupra modelelor de maturitate digitală (DMM) și a modelelor de maturitate a transformării digitale (DTMM), pe un corpus de 60 de surse indexate în Web of Science, structurată prin cadrul CIMO (Context – Intervenție – Mecanism – Rezultat), cu intenția inițială de a dezvolta un model de maturitate digitală specific funcției HR (Capitolul 3);
- Constatările revizuirii au schimbat direcția cercetării: în locul unei noi scale de maturitate, am realizat un studiu calitativ multi-caz în 29 de organizații din România, pentru a investiga empiric ce forme ia maturitatea digitală HR în practică și ce combinații de condiții le explică (Capitolul 4).

Prima contribuție a tezei, prezentată în Capitolul 2 și construită pe articolul „Analysis of the impact of human resources employees' perceptions on the process of digital transformation" (Ștef & Crișan, IIMT Journal of Management, Emerald, 2024), stabilește arhitectura conceptuală pe care se sprijină restul lucrării. Capitolul cartografiază peisajul terminologic al digitalizării HR, de la digitizare și digitalizare la e-HRM, Digital HR și transformare digitală propriu-zisă. E-HRM reprezintă integrarea conținutului și a instrumentelor IT în managementul tradițional al resurselor umane și implică proiectarea, implementarea și utilizarea tehnologiei informației de către cel puțin doi actori individuali sau colectivi (Ruël et al., 2004; Bondarouk & Ruël, 2009; Marler & Fisher, 2013). Digital HR marchează o evoluție calitativă față de e-HRM: dacă acesta din urmă viza în principal digitizarea și automatizarea proceselor administrative, Digital HR presupune utilizarea datelor, a inteligenței artificiale și a analizei predictive pentru a transforma deciziile strategice privind capitalul uman (Sivathanu & Pillai, 2018; Thite, 2022). People analytics, adică utilizarea sistematică a datelor despre angajați pentru a fundamenta deciziile organizaționale, reprezintă una dintre cele mai avansate manifestări ale acestei evoluții (Marler & Boudreau, 2017). Spectrul conceptual al digitalizării HR este, așadar, un continuum care pornește de la simpla digitizare a documentelor, trece prin automatizarea proceselor administrative și ajunge la transformarea digitală strategică a funcției (Bondarouk et al., 2017; Thite, 2022).

Din perspectivă istorică, digitalizarea HR a urmat o traiectorie relativ bine documentată: o primă etapă, în anii 1990 și la începutul anilor 2000, dominată de sistemele informatice de resurse umane (HRIS) orientate spre automatizarea sarcinilor administrative; o a doua etapă, aproximativ între 2000 și 2015, caracterizată de proliferarea soluțiilor e-HRM și a platformelor ATS, de extinderea funcționalităților spre recrutare, formare și evaluarea performanței și de apariția soluțiilor cloud; și o a treia etapă, în desfășurare, marcată de integrarea inteligenței artificiale, a învățării automate și a analizei de date în toate subfuncțiile HR (Kavanagh & Johnson, 2017; Strohmeier, 2007; Thite, 2022). Pandemia de COVID-19 a accelerat semnificativ această a treia etapă, forțând organizațiile să adopte soluții digitale pentru munca la distanță, onboarding virtual și managementul performanței în medii hibride (Caligiuri et al., 2020; Collings et al., 2021). Capitolul examinează apoi două subfuncții în care transformarea este deosebit de vizibilă. În recrutare și selecție, digitalizarea acoperă întregul ciclu de atragere

a talentelor, de la employer branding digital și rețele profesionale, la filtrarea automată a candidaturilor prin ATS și algoritmi de inteligență artificială (care ridică însă întrebări etice privind posibilele erori algoritmice), la evaluări online și onboarding digital (Tambe et al., 2019; Köchling & Wehner, 2020). În managementul performanței și în învățare și dezvoltare, platformele digitale au permis trecerea de la evaluările anuale retroactive la feedback continuu și la urmărirea obiectivelor în timp real, iar platformele LMS și LXP au extins dramatic accesul la formare; literatura subliniază însă că simplul transfer al proceselor tradiționale pe platforme digitale nu produce automat îmbunătățiri, fiind necesară o reproiectare fundamentală a procesului (Cappelli & Tavis, 2016).

Un element central al Capitolului 2 îl reprezintă factorii care modelează transformarea digitală în HR. Relația dintre percepțiile angajaților și transformarea digitală a fost analizată în paradigma adopției tehnologiei, iar teoria unificată a acceptării și utilizării tehnologiei (UTAUT) oferă un cadru explicativ cuprinzător prin cei patru constructori ai săi: așteptarea de performanță, așteptarea de efort, influența socială și condițiile facilitatoare (Venkatesh et al., 2003). Pe baza studiului nostru anterior, teza extinde UTAUT prin introducerea percepțiilor angajaților asupra eforturilor organizaționale de transformare digitală ca un construct explicativ suplimentar și arată că percepțiile angajaților HR sunt eterogene: cele patru tipologii de atitudini identificate merg de la angajare pozitivă la scepticism și dezamăgire și sunt modelate de calitatea comunicării organizaționale (Ștef & Crișan, 2024). Dincolo de percepțiile individuale, digitalizarea HR este limitată de bariere organizaționale și tehnologice: rezistența la schimbare, lipsa competențelor digitale ale personalului HR, fragmentarea sistemelor în „silozuri digitale", lipsa alinierii dintre viziunea de digitalizare HR și strategia de afaceri, precum și cerințele de confidențialitate a datelor și de conformitate (GDPR) (Mazurchenko & Maršíková, 2019; Trenerry et al., 2021; Tursunbayeva et al., 2020). O limitare recunoscută a UTAUT este aceea că explică în principal adopția individuală a tehnologiei, fără a surprinde dinamicile organizaționale mai largi, precum alinierea strategică, presiunile instituționale sau configurațiile de maturitate digitală (Dash et al., 2023), limitare care motivează extinderea perspectivei analitice în capitolele următoare.

Concluziile Capitolului 2 pot fi sintetizate astfel. În primul rând, transformarea digitală a HR nu este un proces liniar și uniform, ci unul contextual, influențat de factori individuali (percepții, competențe, atitudini față de schimbare), organizaționali (cultură, comunicare, strategie) și tehnologici (maturitatea platformelor, gradul de integrare). În al doilea rând, percepțiile angajaților HR sunt eterogene. În al treilea rând, beneficiile reale ale digitalizării HR (eficiență operațională, calitatea deciziilor, experiența angajaților) depind critic de calitatea implementării, de alinierea strategică și de investițiile în competențele digitale ale personalului HR (Strohmeier, 2007; Bondarouk et al., 2017). Dacă traiectoriile de digitalizare sunt atât de variate și de dependente de context, se ridică imediat o întrebare practică: ce instrumente există pentru a ajuta organizațiile să evalueze sistematic unde se află și încotro trebuie să meargă?

A doua contribuție a tezei, prezentată în Capitolul 3 și bazată pe articolul „Digital Maturity and Digital Transformation Maturity Models: A Systematic Literature Review" (Ștef, Crișan & Vărărean-Cochișa), publicat în Information Systems and e-Business Management (Springer), răspunde acestei întrebări. Capitolul a pornit de la o intenție concretă, inclusă în designul cercetării: dezvoltarea unui nou model de maturitate digitală specific funcției HR. Pentru a face acest lucru în mod responsabil, era necesar să cartografiem mai întâi instrumentele deja disponibile în literatura academică. DMM-urile evaluează, în general, nivelul de utilizare a tehnologiilor digitale în procesele organizaționale curente, într-o abordare statică și retrospectivă, în timp ce DTMM-urile adoptă o abordare dinamică, ce combină planificarea strategică, managementul schimbării și cultura organizațională pentru a facilita transformarea digitală continuă (Warner & Wäger, 2019; Gökalp & Martinez, 2022; Thordsen & Bick, 2023). Utilizarea celor doi termeni presupune însă o ambiguitate teoretică, întrucât numeroși autori îi folosesc interschimbabil (Chanias et al., 2019; Omol et al., 2024). Literatura critică, de asemenea, fundamentarea teoretică și validarea empirică a acestor modele, ale căror niveluri sunt mai degrabă conceptuale decât bazate pe dovezi (Lasrado et al., 2015; Zabukovšek et al., 2023), caracterul lor rigid și general, care poate ignora specificul sectorial și cultural (Anschütz et al., 2024), precum și lipsa instrumentelor practice asociate (Schumacher et al., 2016). Analiza modului în care modelele de maturitate sunt utilizate și creează valoare pentru organizații este rar realizată (Thordsen & Bick, 2023). Am formulat, prin urmare, următoarea întrebare de cercetare: Prin ce se diferențiază DMM-urile și DTMM-urile în ceea ce privește crearea, utilizarea și rezultatele asociate utilizării lor?

Revizuirea sistematică a urmat recomandările lui Tranfield et al. (2003), în trei etape: planificare, implementare și raportare. Căutarea în baza de date Web of Science, realizată în februarie 2024, a generat un set inițial de 387 de surse, din care au fost reținute 164 după eliminarea duplicatelor. În urma analizei titlurilor și a rezumatelor au fost selectate 96 de articole, citite integral de cel puțin doi cercetători independent, cu rezolvarea discrepanțelor prin consens, iar evaluarea completă a condus la 60 de surse relevante, codate prin cadrul CIMO. Această abordare permite identificarea mecanismelor explicative ale unui fenomen, adică a legăturilor logice dintre context, intervenție și rezultate (Denyer et al., 2008). Rezultatele arată că, în privința contextului, factorii declanșatori ai dezvoltării modelelor sunt predominant teoretici (28 de surse), urmați de cei micști (17) și de cei practici (15), iar industria prelucrătoare domină aplicațiile (22 de surse). În privința intervenției, abordarea mixtă de construcție a modelelor este cea mai frecventă (35 de surse), iar dimensiunea integrată, care combină elemente operaționale, organizaționale și strategice, predomină (37 de surse); majoritatea modelelor adoptă o structură pe cinci niveluri (26), urmată de cea pe șase niveluri (13). În privința rezultatelor, am distins soluții generice (17) și soluții specifice (43), acestea din urmă de tip holistic (22), operațional (12) și orientat spre procese (9).

Principalul rezultat al revizuirii este identificarea a patru mecanisme prin care modelele de maturitate sunt construite și utilizate în studiile despre digitalizare: mecanismul centrat pe rezultatele transformării digitale (11 surse), asociat DMM-urilor ca instrumente de diagnostic

static; mecanismul centrat pe procesele transformării digitale (9 surse), asociat DTMM-urilor și conceptului de capabilități dinamice (Teece, 2010; Warner & Wäger, 2019); mecanismul mixt, care combină rezultatele și procesele (37 de surse) și care rezonează cu literatura privind ambidextria organizațională; și mecanismul transformării digitale strategice (3 surse), care oferă o viziune socio-tehnică și sistemică (Gökalp & Martinez, 2021; Aras & Büyüközkan, 2023). Dincolo de dihotomia DMM–DTMM, constatările oferă și o orientare practică: DMM-urile sunt potrivite organizațiilor aflate la începutul digitalizării sau care operează în medii stabile, DTMM-urile celor angajate deja într-o transformare continuă, modelele hibride celor care au nevoie atât de diagnostic, cât și de flexibilitate strategică, iar modelele strategice organizațiilor mari care urmăresc alinierea transformării digitale cu strategia de afaceri pe termen lung.

Mai important pentru traiectoria tezei, revizuirea a arătat că aproape toate modelele existente împărtășesc aceeași limită epistemologică: presupun că organizațiile progresează pe o singură scală liniară și universală. Această logică pe etape poate fi utilă în contexte stabile și omogene, dar nu corespunde realității empirice, în care organizații cu portofolii tehnologice similare ajung la forme profund diferite de maturitate HR, în funcție de resursele disponibile, de presiunile instituționale la care sunt expuse și de modul în care actorii organizaționali interpretează semnificația digitalizării. Niciunul dintre cele 60 de modele analizate nu operaționalizează simultan dimensiunile tehnologică, de resurse, instituțională și interpretativă într-un cadru integrat aplicat funcției HR. A construi încă un model de maturitate în aceeași logică liniară ar fi reprodus exact limitele identificate (Fiss, 2007; Teichert, 2019; Aras & Büyüközkan, 2023). Cercetarea a făcut, prin urmare, o cotitură decisivă: în loc să răspundă la întrebarea „cum ar trebui proiectată o scală de maturitate pentru HR?”, s-a reorientat spre o întrebare fundamental diferită: „ce forme ia efectiv maturitatea digitală HR în practică și ce combinații de condiții explică aceste forme?”. Această reorientare, de la construirea unei scale la investigația configurațională, este articulația conceptuală pe care se sprijină întreaga teză.

A treia contribuție, centrală și cea mai extinsă, este prezentată în Capitolul 4. Literatura despre transformarea digitală a evoluat în trei valuri succesive: modelele centrate pe adopția individuală, precum TAM (Davis, 1989) și UTAUT (Venkatesh et al., 2003); cadrul Tehnologie–Organizație–Mediu (Tornatzky et al., 1990), care a extins analiza la nivel organizațional; și, în prezent, modelele de maturitate digitală, care plasează organizațiile pe o traiectorie de dezvoltare. Perspectiva configurațională, dezvoltată de Miller (1986) și Doty et al. (1993) și aplicată transformării digitale de Vial (2019) și Furnari et al. (2021), susține că rezultatele organizaționale sunt produsul unor combinații specifice de condiții, nu efectul aditiv al unor variabile izolate. Principiul echifinalității, central acestei logici, implică faptul că organizații diferite pot ajunge la forme funcționale de digitalizare HR prin combinații diferite de condiții, fără a urma un singur drum normativ. Studiul a urmărit trei întrebări de cercetare: (1) ce combinații de condiții tehnologice, interpretative, de resurse și instituționale caracterizează transformarea digitală a funcției HR; (2) cum interpretează actorii organizaționali semnificația digitalizării HR, rolul funcției HR și valoarea generată de

tehnologie; și (3) prin ce configurații distincte se manifestă transformarea digitală a HR și ce logică de devenire organizațională exprimă acestea.

Modelul teoretic folosește cadrul general al transformării digitale propus de Vial (2019) ca schelă conceptuală, nu ca schemă de codare și nici ca succesiune de etape, și integrează trei perspective complementare, organizate în patru familii de condiții și un rezultat. Condițiile tehnologice descriu baza materială a digitalizării HR: ce subfuncții sunt acoperite digital și cât de integrate și rutinizate sunt sistemele adoptate (Zmud & Apple, 1992; Ruël et al., 2004). Condițiile de resurse descriu ce poate face efectiv organizația, pe baza Resource-Based View (Barney, 1991; Bharadwaj, 2000; Melville et al., 2004). Condițiile instituționale descriu ce este organizația presată sau autorizată să facă, pe baza teoriei instituționale (DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991; Suchman, 1995). Condițiile interpretative descriu ce înțeleg actorii organizaționali că fac atunci când digitalizează funcția HR, pe baza perspectivei sensemaking (Orlikowski & Gash, 1994; Weick et al., 2005; Maitlis & Christianson, 2014). Rezultatul, adică valoarea percepută produsă de configurație, este plasat de partea dependentă a modelului, nu ca a cincea condiție. Pe această bază, teza propune următoarea definiție operațională: maturitatea digitală HR reprezintă gradul în care configurația digitală a funcției HR (combinația dintre infrastructura existentă, gradul de integrare și utilizare, semnificațiile atribuite digitalizării, resursele disponibile, presiunile instituționale și rezultatele produse) permite funcției să creeze valoare aliniată cu obiectivele organizaționale. Definiția este configurațională, contextuală și non-normativă: maturitatea nu crește prin adăugarea de tehnologii, ci prin reconfigurarea relațiilor dintre elementele configurației (Fiss, 2007; Vial, 2019; Furnari et al., 2021; Bansal et al., 2023).

Cercetarea empirică a adoptat un design calitativ multi-caz, transversal, cu raționament abductiv, având ca scop elaborarea teoretică a unui construct existent (Fisher & Aguinis, 2017). Eșantionul, selectat intenționat pe criterii de variație teoretică și informațională, cuprinde 29 de organizații: 19 mari, 9 mijlocii și una mică; 21 fac parte din grupuri multinaționale sau au expunere internațională, iar 8 au capital predominant românesc. Organizațiile provin din sectoare diverse: servicii financiare, IT și consultanță, industrie prelucrătoare, automotive, FMCG, distribuție, agricultură, energie, apărare, divertisment și servicii HR. Datele au fost colectate prin interviuri semistructurate cu informatori-cheie cu vizibilitate directă asupra practicilor și deciziilor de digitalizare (directori HR, manageri HR, HR business partneri, specialiști HR, responsabili de digitalizare HR și manageri de învățare și dezvoltare), pe baza unui ghid de interviu structurat în jurul celor patru familii de condiții și al rezultatelor percepute, cu HR Body of Knowledge ca referință pentru acoperirea subfuncțiilor (HRCI, 2012). Interviurile au fost înregistrate cu acordul participanților, transcrise și codate integral.

Codarea a urmat o analiză de conținut direcționată (Hsieh & Shannon, 2005): codurile inițiale au fost derivate din modelul teoretic și rafinate abductiv prin reveniri repetate la transcrieri, iar rezultatele au fost prezentate printr-o structură de date de tip Gioia (concepte de ordinul întâi, teme analitice, familii agregate), ca instrument de transparență analitică (Gioia et al., 2013). Au

rezultat 11 teme analitice: T1 – tehnologii HR pe subfuncții; T2 – gradul de integrare și utilizare; T3 – semnificațiile atribuite digitalizării; T4 – interpretarea rolului HR; T5 – evaluarea configurației actuale; T6 – logicile instituționale dominante; T7 – legitimarea limitelor; T8 – resursele facilitatoare; T9 – constrângerile și dependențele de drum; T10 – tranzițiile retrospective; T11 – rezultatele percepute. Analiza s-a desfășurat în trei etape: analiza intra-caz, prin care fiecare organizație a fost reconstruită pe temele T1–T11, cu subcategorii dominante și secundare; analiza inter-caz, prin compararea profilurilor; și agregarea configurațională, în care organizațiile au fost grupate după coerența configurațională și logica dominantă, nu după un scor unic. Agregarea a fost ghidată de cinci criterii explicite: coerența internă a cazului, similaritatea inter-caz, diferențierea configurațională, potrivirea analitică și legătura cu logica transformării digitale.

Rezultatele analizei tematice arată, în primul rând, că digitalizarea HR pornește clar din nucleul administrativ. Salarizarea și HRIS-ul de bază sunt digitalizate în 26 dintre cele 29 de organizații, analiza datelor și raportarea în 23, recrutarea și selecția în 21, managementul performanței în 18, învățarea și dezvoltarea și conformitatea în câte 15, iar comunicarea și implicarea angajaților în 14. Doar 10 organizații au o acoperire largă, 17 una selectivă și 2 una îngustă, iar suitele integrate sunt prezente, dar nu dominante (7 organizații, față de câte 11 cu arhitecturi mixte și cu soluții punctuale). În privința integrării (T2), acceptarea apare în 26 de organizații, rutinizarea doar în 10, iar starea hibridă, în care sistemele digitale coexistă cu Excel, e-mail sau fluxuri manuale paralele, în 15: digitalizarea HR este larg acceptată, dar rar rutinizată. Semnificația dominantă atribuită digitalizării (T3) rămâne operațională (eficiență, automatizare, reducerea muncii manuale), prezentă în 27 de organizații, deși semnificații transformaționale apar în 17, iar relaționale în 12. Rolul HR (T4) este interpretat în toate cele 29 de organizații ca unul ghidat: HR este activ în utilizarea, explicarea și implementarea tehnologiilor, dar de cele mai multe ori într-un cadru definit de grup, de IT, de furnizori sau de business, fără a fi arhitectul principal al configurației digitale. Deși 28 de organizații își descriu configurația ca fiind puternic digitalizată (T5), 22 dintre ele menționează simultan tranziții, module inactive, sisteme paralele sau fragmentare.

În planul condițiilor instituționale, digitalizarea HR este legitimată predominant prin logica coercitivă (T6), prezentă în 26 de organizații: legislație, audit, raportare, cerințe ale grupului, standardizare globală, securitate, ESG sau conformitate; logica normativă apare în 20 de organizații, iar cea mimetică în 14. Tema legitimării limitelor (T7) arată că organizațiile acceptă cel mai frecvent limitele ca fiind dictate de context (acceptare, 25 de organizații), le negociază treptat (compromis, 15) sau mențin procese paralele și amână integrarea completă (evitare, 11); respingerea explicită a unei direcții digitale apare într-un singur caz, sub forma refuzului principial al utilizării inteligenței artificiale în recrutare. Resursele facilitatoare (T8) sunt aproape în egală măsură umane (27 de organizații) și de infrastructură (25), iar activele intangibile susținute de IT (leadership, cultură digitală, guvernanță) apar mai rar (13), dar disting cazurile mai consolidate. Constrângerile (T9) formează cea mai densă temă, cu 150 de codări: rigiditatea de leadership, de priorități și de resurse apare în 23 de organizații,

fragmentarea datelor și a proceselor în 19, blocajul infrastructurii în 16, dependența de ecosistem în 15, iar decalajul de capabilități digitale umane în 27 dintre cele 29 de organizații. Trecutul este invocat (T10) mai ales pentru a ilustra câștigul operațional, trecerea de la hârtie și Excel la automatizare (24 de organizații), dar narațiuni strategice apar în 17. Rezultatele percepute (T11) sunt operaționale în 26 de organizații și, cu aceeași frecvență, mixte sau neclare: digitalizarea reduce munca manuală și crește viteza și trasabilitatea, dar creează și noi sarcini de verificare, dependențe de date, rezistență la self-service și fragmentare.

Sinteza pe familii de condiții conduce la cea mai importantă constatare empirică a studiului, care contrazice premisa implicită a majorității modelelor pe etape, conform căreia mai multă tehnologie înseamnă mai multă maturitate digitală (Teichert, 2019; Aras & Büyüközkan, 2023): acoperirea tehnologică (T1) nu prezice în mod fiabil gradul de utilizare și integrare (T2), semnificația atribuită digitalizării (T3) sau rezultatele percepute (T11). Atunci când integrarea este solidă, semnificația digitalizării corespunde obiectivelor, iar resursele susțin utilizarea zilnică, organizații cu acoperire selectivă sau îngustă pot produce efecte operaționale semnificative. Nu platformele definesc maturitatea digitală HR, ci configurația lor (Marler & Fisher, 2013; Bondarouk et al., 2017; Furnari et al., 2021).

Agregarea configurațională a condus la identificarea a cinci configurații ale maturității digitale HR, fiecare reprezentând o formă distinctă și coerentă intern de digitalizare, nu o treaptă pe o scală:

1. Consolidatorii eficienței operaționale (Operational Efficiency Consolidators; 5 organizații): digitalizarea este funcțională, dar centrată pe nucleul administrativ (administrarea personalului, salarizare, raportare, conformitate), cu arhitecturi îngust-selective și predominant punctuale. Tehnologia este văzută ca instrument de eficiență și control, legitimată prin presiuni coercitive și normative, iar limitele sunt acceptate ca parte a contextului. Valoarea produsă este viteza, controlul și reducerea erorilor, fără o repoziționare strategică a funcției HR.
2. Adoptatorii operaționali constrânși de capabilități (Capability-Constrained Operational Adopters; 8 organizații): tehnologiile au fost adoptate în mai multe zone, dar utilizarea rămâne inegală, fragmentată sau dependentă de resurse limitate. Constrângerea principală nu este absența tehnologiei, ci dificultatea de a mapa procesele și datele înaintea integrării, la care se adaugă rigiditatea resurselor, decalajul de capabilități și dependențele externe. Rezultatele sunt mixte: îmbunătățiri operaționale însoțite de dublarea muncii, verificări manuale și implementări parțiale.
3. Transformatorii orientați spre valoare strategică (Strategic Value-Oriented Transformers; 7 organizații): digitalizarea este legată explicit de date, guvernanță, standardizare, raportare și relația cu business-ul, sub presiunea unor cerințe precum raportarea ESG, auditul sau standardizarea la nivel de grup. HR devine actor strategic al guvernanței digitale, iar limitele sunt legitimate prin compromis. Paradoxul definitoriu al configurației este că, pe măsură ce HR folosește digitalizarea ca pârghie

strategică, resimte mai acut distanța dintre ambiție și consolidarea tehnică: configurația este avansată ca aspirație, dar incompletă ca infrastructură.

4. Integratorii emergenți, orientați spre consecvență și control (Emerging Integrators; 5 organizații): configurația cea mai rutinizată din eșantion, cu stive HR largi, adesea bazate pe suite, interfețe și automatizări, și cu resurse IT solide în HR. Valoarea produsă este reală (consecvență, control, trasabilitate și repoziționarea HR pe bază de date), însă fragmentarea reziduală, rezistența utilizatorilor la self-service și decalajele de integrare persistă. Rutinizarea singură nu produce o transformare completă: configurația este avansată, dar nefinalizată.
5. Hibrizii relaționali, orientați spre angajat (Relational Hybrids; 4 organizații): digitalizarea este mai avansată în zonele orientate spre angajați, candidați și manageri (comunicare, acces la informație, self-service, învățare, experiența angajatului) decât în arhitectura HR completă. Tehnologia este interpretată ca mijloc de conectare, serviciu și transparență, iar rezultatele constau în accesibilitate și vizibilitate, în timp ce straturile administrativ și strategic rămân parțial manuale sau deconectate.

Analiza comparativă arată că cele cinci configurații diferă nu doar prin numărul de tehnologii, ci mai ales prin modul în care tehnologia este integrată în procese, interpretată de actori, legitimată instituțional, susținută de resurse și limitată de constrângeri. Integrarea datelor, provocarea transversală comună, ia forme diferite: în prima configurație este absentă sau încă neîncercată; în a doua este în curs, dar generează muncă dublă și rezistență; în a treia este parțial rezolvată, dar costisitoare, iar limitele ei devin mai vizibile tocmai din cauza ambițiilor de guvernanță a datelor; în a patra este avansată și în mare parte automatizată; iar în a cincea, chiar și un ecosistem digital sofisticat poate conține subsisteme deconectate. Configurațiile demonstrează echifinalitatea (organizații diferite ajung la forme funcționale de digitalizare prin combinații diferite de condiții) și asimetria cauzală: prezența unei stive HR largi nu garantează rezultate strategice, iar absența unei suite complete nu exclude efecte relaționale sau operaționale semnificative.

Discuția rezultatelor interpretează configurațiile prin cele trei lentile teoretice. Prin lentila Resource-Based View, datele confirmă teza complementarității la nivelul funcției HR: infrastructura digitală HR nu generează valoare prin simpla existență, ci prin combinarea cu resurse umane IT adecvate și cu active intangibile susținute de tehnologie (Bharadwaj, 2000), iar blocajul infrastructurii, fragmentarea datelor și decalajul de capabilități funcționează ca dependențe de drum care împiedică transformarea nu din lipsă de intenție, ci din cauza costului și complexității reconfigurării resurselor și rutinelor existente (Barney, 1991; Teece et al., 1997). Prin lentila instituțională, studiul confirmă coexistența celor trei mecanisme de izomorfism (DiMaggio & Powell, 1983) și arată că ponderea lor variază sistematic între configurații; mai mult, mutând atenția de la motivele adopției la modul în care organizațiile își justifică limitele digitalizării, studiul arată că izomorfismul digital în HR produce o uniformitate discursivă mai degrabă decât una practică: organizații cu practici diferite invocă aceleași

justificări instituționale (grupul, legislația, bugetul) pentru a-și legitima stările distincte (Oliver, 1991; Meyer & Rowan, 1977; Liang et al., 2007). Prin lentila sensemaking, semnificația atribuită digitalizării structurează configurațiile continuu, nu doar în momentul adopției, iar narațiunile retrospective funcționează ca mecanisme de sensemaking prospectiv, care orientează direcțiile viitoare (Weick et al., 2005; Stigliani & Ravasi, 2012); HR negociază semnificația digitalizării într-o rețea de actori (grupul, IT-ul, furnizorii, business-ul), în loc să o determine unilateral (Maitlis, 2005). Contribuția de ordin superior este că cele trei lentile nu operează aditiv, ci configurațional: aceleași presiuni coercitive care, în prima configurație, stabilizează digitalizarea la nivelul consolidării administrative, produc, în a treia, legitimarea ambiției strategice, deoarece cadrul interpretativ și baza de resurse sunt diferite. Aceeași condiție, configurație diferită, efect diferit.

Teza reformulează astfel întrebarea centrală de diagnostic: de la „pe ce nivel se află organizația pe o scală de la unu la cinci?” la „ce formă de maturitate exprimă configurația actuală și care este constrângerea decisivă pentru următorul salt calitativ?”. Configurațiile trebuie citite nu ca poziții fixe pe o scală de maturitate, ci ca tipare de devenire organizațională, fiecare arătând ce a devenit posibil într-o anumită combinație de condiții, ce a rămas blocat și ce tip de recalibrare ar putea permite următoarea reconfigurare (Vial, 2019; Warner & Wäger, 2019).

Concluziile generale ale tezei pot fi sintetizate în cinci constatări principale. Prima este că transformarea digitală a HR nu este un proces liniar, uniform și previzibil, ci unul contextual, complex și configurațional: organizațiile nu parcurg aceleași etape în aceeași ordine, nu pornesc din același punct și nu urmăresc același model ideal de maturitate. A doua vizează rolul percepțiilor individuale: succesul digitalizării HR depinde nu doar de resursele tehnologice disponibile, ci și de modul în care angajații HR înțeleg și interpretează schimbările digitale, iar calitatea comunicării organizaționale se dovedește un factor determinant. A treia vizează limitele modelelor de maturitate digitală existente, a căror principală slăbiciune este presupunerea liniarității. A patra este reconceptualizarea maturității digitale HR ca rezultat configurațional, susținută empiric de cele cinci configurații, care demonstrează principiul echifinalității. A cincea este omniprezența decalajului de capabilități digitale, prezent în 27 dintre cele 29 de organizații, cel mai recurent obstacol al digitalizării HR, indiferent de configurație sau de dimensiunea organizației: investițiile în platforme fără formare, sprijin și schimbare comportamentală sunt insuficiente și pot avea chiar efecte contraproductive.

Teza aduce multiple contribuții teoretice, metodologice și practice:

1. În primul rând, contribuie la literatura privind adopția tehnologiei în HR prin extinderea cadrului UTAUT cu percepțiile angajaților asupra eforturilor organizaționale de transformare digitală, mutând atenția de la deciziile individuale de adopție la procesele de comunicare și de construire a sensului care le modelează și făcând legătura dintre modelele de adopție individuală și analiza configurațională la nivel organizațional.
2. În al doilea rând, contribuie la teoria transformării digitale prin extinderea cadrului lui Vial (2019) la nivelul funcției HR, operaționalizând blocurile interdependente ale

transformării digitale prin 11 teme analitice și demonstrând că interdependența acestor dimensiuni, nu prezența lor izolată, definește maturitatea digitală HR. Totodată, clarifică terminologia și mecanismele de construire și utilizare a DMM-urilor și DTMM-urilor, oferind cunoaștere prescriptivă despre alegerea modelului potrivit în funcție de contextul organizației.

3. În al treilea rând, extinde Resource-Based View, teoria instituțională și perspectiva sensemaking la nivelul funcției HR: arată că triada resurse–capabilități–complementarități explică direct variația digitalizării HR, adaugă literaturii instituționale tema legitimării limitelor (T7) și extinde aplicabilitatea tipologiei lui Oliver (1991) la domeniul digital și arată că narațiunile retrospective funcționează ca mecanisme de sensemaking prospectiv. Contribuția de ordin superior a tezei este aceea că cele trei lentile operează simultan și configurațional în fiecare organizație, iar maturitatea digitală HR este produsul interacțiunii lor, nu suma efectelor lor independente.
4. În al patrulea rând, din punct de vedere metodologic, teza integrează trei straturi complementare de cercetare (studiul conceptual, revizuirea sistematică și studiul calitativ multi-caz), care abordează același fenomen la niveluri analitice diferite și se validează reciproc. Sistemul celor 11 teme analitice (T1–T11) oferă un cod de analiză transparent, fundamentat teoretic și replicabil pentru studii viitoare pe alte eșantioane sau în alte contexte naționale, iar tipologia configurațională constituie o alternativă operațională la diagnosticele pe etape. Studiul reprezintă una dintre primele aplicări sistematice ale perspectivei configuraționale în HR-ul digital (Furnari et al., 2021).
5. În al cincilea rând, din punct de vedere empiric, teza oferă o tipologie a cinci configurații care demonstrează echifinalitatea digitalizării HR, un principiu formulat teoretic, dar rar validat în contexte HR (Doty et al., 1993; Fiss, 2011); identifică decuplarea dintre acoperirea tehnologică și forma transformării; identifică decalajul de capabilități digitale ca cel mai răspândit blocaj; și arată că rezultatele operaționale clare și cele mixte coexistă cu frecvențe aproape identice, astfel încât evaluările manageriale trebuie să țină cont de ambele dimensiuni.

Pentru practicieni, prima implicație este că maturitatea digitală HR nu poate fi obținută doar prin achiziționarea de platforme. Organizațiile care avansează spre configurații mai mature nu sunt cele cu cele mai extinse stive tehnologice, ci cele care dețin o capabilitate de reconfigurare: capacitatea de a mapa procesele, de a integra date din sisteme disparate, de a construi business case-uri pentru investițiile digitale și de a colabora eficient între HR, IT și business. A doua implicație este că diagnosticul configurațional oferă o alternativă operațională la diagnosticele pe etape, fiecare configurație presupunând un set specific de priorități: consolidatorii operaționali au nevoie, înainte de o stivă complexă, de integrarea nucleului administrativ și de reducerea muncii manuale; adoptatorii constrânși trebuie să prioritizeze standardizarea proceselor, maparea datelor și dezvoltarea competențelor digitale; transformatorii strategici

trebuie să traducă semnificația strategică a digitalizării în rutine, interfețe și guvernanța datelor; integratorii emergenți trebuie să gestioneze tensiunile reziduale dintre sisteme și comportamentele utilizatorilor; iar hibrizii relaționali trebuie să lege zonele orientate spre angajați de o arhitectură HR și de o analiză a datelor mai coerente. A treia implicație privește importanța gestionării percepțiilor și a comunicării organizaționale: organizațiile care își ascultă și își implică activ angajații în procesul de transformare digitală au șanse mai mari de succes decât cele care impun schimbarea fără o comunicare adecvată.

Deși teza aduce contribuții teoretice și practice valoroase, ea prezintă și limitări care trebuie menționate:

1. Componenta conceptuală privind percepțiile angajaților HR se sprijină pe un singur context organizațional, o corporație multinațională din IT, ceea ce îi conferă profunzime analitică, dar limitează generalizarea tipologiilor de percepție la alte sectoare sau tipuri de organizații.
2. Revizuirea sistematică este limitată la surse în limba engleză indexate în Web of Science și nu include literatura gri (rapoarte, white papers, publicații ale industriei), ceea ce poate exclude studii relevante din alte baze de date, limbi sau perspective practice.
3. Eșantionul studiului empiric este concentrat în România și cuprinde în majoritate organizații mari sau mijlocii, cu prezență internațională semnificativă, ceea ce limitează transferul direct al configurațiilor către firmele mici fără expunere internațională, sectorul public sau economiile cu caracteristici instituționale diferite. Obiectivul unui studiu calitativ multi-caz este însă generalizarea analitică, adică extinderea teoriei, nu a frecvențelor.
4. Datele reflectă predominant perspectiva profesioniștilor HR, în timp ce perspectivele angajaților, ale managerilor de linie și ale echipelor IT sunt mai puțin vizibile, deși interpretările tehnice și organizaționale ale aceleiași tehnologii pot diverge semnificativ (Orlikowski & Gash, 1994).
5. Datele sunt transversale și surprind o imagine a configurației digitale la un moment dat, nu o traiectorie, iar rezultatele sunt codate din narațiunile respondenților, nu din date obiective de performanță.
6. Încadrarea unui caz într-o configurație se bazează pe judecăți de similaritate și diferență care nu pot fi formalizate complet, deși codarea a urmat o strategie transparentă, fundamentată teoretic și iterativă.

Aceste limitări deschid direcții clare de cercetare viitoare. O primă direcție constă în testarea configurațiilor pe eșantioane mai mari și în contexte naționale diferite, în sectorul public sau în IMM-uri, precum și în compararea economiilor emergente din Europa Centrală și de Est cu economii cu un nivel mai ridicat de maturitate digitală, pentru a înțelege cum mediază contextul economic și instituțional național transformarea digitală a HR. O a doua direcție este aplicarea analizei calitative comparative (QCA), care ar permite testarea formală a condițiilor necesare și

suficiente pentru diferitele configurații și ar oferi practicienilor un instrument de diagnostic mai precis. Un design longitudinal, care urmărește aceleași organizații pe parcursul mai multor ani, ar permite observarea tranzițiilor dintre configurații și a mecanismelor care le declanșează sau le blochează; datele actuale sugerează câteva traiectorii plauzibile, de exemplu de la consolidare la aspirație strategică atunci când se schimbă semnificația digitalizării sau de la adopția constrânsă la integrare atunci când blocajele-cheie sunt abordate sistematic, care rămân de validat empiric. Alte direcții includ extinderea analizei la un nivel multi-actor (angajați, manageri de linie, echipe IT), integrarea unor date obiective de performanță HR (time-to-hire, cost-per-hire, implicare, productivitate HR) într-un design cu metode mixte, care să mute analiza de la descriere la predicție, și investigarea modului în care inteligența artificială generativă și instrumentele de people analytics reconfigurează cadrele de maturitate existente sau generează forme noi de digitalizare HR, cu atât mai relevantă cu cât mai multe organizații din eșantion și-au exprimat intenția de a adopta în curând capabilități de inteligență artificială în procesele HR.

În final, transformarea digitală a funcției de resurse umane nu este nici simplă, nici liniară, nici uniformă și merită, tocmai de aceea, o atenție analitică serioasă, care să depășească atât entuziasmul necritic al discursului managerial, cât și scepticismul reflex față de orice inovație tehnologică. Maturitatea digitală HR nu este o destinație, ci un proces continuu de recalibrare a relației dintre infrastructura digitală, competențele oamenilor, sensul pe care actorii organizaționali îl atribuie schimbării și presiunile contextuale care modelează posibilitățile de acțiune.