

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI



Școala doctorală Management

TEZĂ DE DOCTORAT

Prezentată și susținută public de către autor:

IUSTIN IVLEV

Titlul tezei de doctorat:

INFLUENȚA TEHNOLOGIEI

ASUPRA EVOLUȚIEI MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

Conducător de doctorat: Prof. Univ. dr. DEACONU Alexandrina

Comisia de susținere a tezei de doctorat:

Conf. Univ. dr. Corboș Razvan-Andrei (președinte)	- Academia de Studii Economice din București
Prof. Univ. dr. Cătălina Radu (referent)	- Academia de Studii Economice din București
Prof. Univ. dr. Spătariu Elena Cerasela (referent)	- Universitatea Ovidius din Constanța
Conf. Univ. dr. Pantea Ioan Marius (referent)	- Universitatea de Vest din Timișoara
Prof. Univ. dr. Deaconu Alexandrina (conducator de doctorat)	- Academia de Studii Economice din București

București, august 2024

REZUMAT

Această teză este rezultatul cercetării privind impactul tehnologiei asupra evoluției managementului resurselor umane, cu precădere a utilizării instrumentelor electronice (e-HRM) asupra motivației angajaților. Lucrarea începe prin prezentarea evoluției conceptelor privind managementul resurselor umane, discutând tranziția de la metode tradiționale la tehnologii avansate care permit automatizarea și optimizarea proceselor de HR. În acest context, e-HRM este analizat atât din perspectiva eficienței organizaționale, cât și a efectului asupra motivației angajaților, explorând relațiile dintre utilizarea acestor tehnologii și factorii de motivație intrinsecă și extrinsecă.

Studiul include o revizuire *in extenso* a literaturii de specialitate, care subliniază tendințele actuale și lacunele din cercetările existente. Metodologia adoptată implică utilizarea unor metode cantitative și calitative pentru colectarea și analiza datelor, permițând astfel o evaluare riguroasă a impactului e-HRM. Rezultatele indică faptul că utilizarea e-HRM influențează pozitiv motivația intrinsecă, în special prin facilitarea accesului la resurse și informații, autonomie și transparență organizațională. De asemenea, este evidențiat rolul e-HRM în îmbunătățirea motivației extrinseci prin oferirea de feedback regulat și recunoaștere digitalizată.

Concluziile tezei sugerează că implementarea eficientă a e-HRM nu doar că sporește motivația și satisfacția angajaților, ci contribuie și la creșterea performanței organizaționale. Lucrarea oferă recomandări practice pentru optimizarea utilizării e-HRM și subliniază importanța unei abordări personalizate în funcție de nevoile organizaționale și angajați. De asemenea, sunt identificate direcții viitoare de cercetare, inclusiv studii longitudinale și analize comparative între diferite culturi organizaționale. Teza concluzionează că e-HRM reprezintă un element esențial în modernizarea și eficientizarea funcției de resurse umane în întreprinderile contemporane.

Cuvinte cheie: e-HRM, motivație, influența e-HRM, tehnologie

CUPRINS	
REZUMAT	1
LISTA FIGURILOR.....	7
LISTA DE TABELE	8
GLOSAR DE TERMENI	10
INTRODUCERE	12
CAPITOLUL 1 - CONCEPTE ȘI CONTEXT	22
1.1. REVOLUȚIILE INDUSTRIALE.....	22
1.1.1. Prima revoluție industrială (circa 1760 - 1840)	23
1.1.2. A Doua Revoluție Industrială (circa 1870 - 1914).....	24
1.1.3. A Treia Revoluție Industrială (circa 1969 - prezent)	26
1.1.4. A Patra Revoluție Industrială (Industry 4.0) – începutul secolului XXI	27
1.2. MOTIVATIA ANGAJAȚILOR.....	29
1.2.1. Motivația 1.0: Supraviețuirea.....	32
1.2.2. Motivația 2.0: Recompense și Sancțiuni.....	33
1.2.3. Motivația 3.0: autonomie, măiestrie, scop	34
1.3. E-HRM – CONCEPT, DEFINITII ȘI ISTORIC	37
1.3.1. Perioada pre-industrială	37
1.3.2. Revoluția industrială	37
1.3.3. Începutul secolului XX	38
1.3.4. Perioada postbelică	39
1.4. CATEGORII DE E-HRM	42
1.4.1. e-HRM operațional	43
1.4.2. E-HRM relațional.....	45
1.4.3. E-HRM transformațional	47
1.5. ANALIZA CRITICĂ	55
1.6. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN CONTEXTUL “INTELIGENȚEI ARTIFICIALE”	57

1.6.1. Integrarea inteligenței artificiale (AI) în HRM.....	58
1.6.2. Oportunități de carieră în AI și HRM	59
1.6.3. Integrarea AI și e-HRM	59
1.6.4. Tendințe în HRM	61
1.6.5. Evoluția și rolul motivației intrinseci și extrinseci la generațiile Baby Boomers, X, Y, Z și Alpha.....	61
CAPITOLUL 2 STADIUL CURENT AL CERCETARII	73
2.1. METODA DE CĂUTARE ȘI ANALIZĂ A LUCRĂRILOR STIINȚIFICE	73
2.2. INTERPRETĂRI.....	75
2.2.1. Implicații ale analizei.....	77
2.3. ANALIZA PUBLICAȚIILOR	78
2.3.1. Distribuția geografică a autorilor	79
2.3.2. Implicații ale analizei.....	80
2.4. PRINCIPALELE CONSTATĂRI ȘI TEMATICI	81
2.5. MOTIVAREA ANGAJAȚILOR PRIN E-HRM	83
2.5.1. Impactul transformării digitale asupra performanței angajaților	85
2.6. CONCLUZII PRIVIND STADIUL CURENT AL CERCETĂRII	87
2.7. CONCLUZIE GENERALĂ	88
2.7.1. Autonomia și controlul.	96
2.7.2. Integrarea în strategia generală a întreprinderii.	97
2.7.3. Instruire în vederea utilizării e-HRM.....	98
2.7.4. Implicarea angajaților în luarea deciziilor și în personalizarea e-HRM	99
2.7.5. Leadership-ul organizațional.	101
2.7.6. Rezultatele performanței organizaționale.	102
2.7.7. Personalizarea și dezvoltarea carierei.	103
2.7.8. Angajamentul întreprinderii pentru echitate și justiție.....	104
2.7.9. Comunicare și feedback.....	105

2.7.10. Cultura organizațională pozitivă	106
CAPITOLUL 3 OBIECTIVELE ȘI METODOLOGIA CERCETĂRII	109
3.1. SCOPUL CERCETĂRII	109
3.1.1. E-Learning	109
3.1.2. Socializare (Intranet).....	110
3.1.3. Auto-Evaluare	111
3.1.4. Actualizare Date.....	113
3.1.5. Solicitări personale.....	113
3.1.6. Planificare concedii.....	115
3.1.7. Eliberare Documente	116
3.2. METODOLOGIA CERCETĂRII.....	117
3.3. CHESTIONARUL.....	119
3.3.1. Structură și format.....	122
3.3.2. Dimensiuni evaluate.....	122
3.3.3. Punctarea și interpretarea	126
3.3.4. Limitări	126
3.3.5. Distribuție si demografie.....	126
CAPITOLUL 4 ANALIZA ȘI INTERPRETAREA DATELOR	132
4.1. TEST FIABILITATE (CRONBACH)	132
4.2. TESTUL DE NORMALITATE	140
4.2.1. Factori intrinseci	140
4.2.2. Factori extrinseci.....	145
4.3. STATISTICI NON-PARAMETRICE.....	150
4.3.1. Setul de itemi intrinseci	150
4.3.2. Concluzie Generală.....	160
4.3.3. Setul de itemi extrinseci.....	161
4.3.4. Concluzii generale	171

4.4. CONCLUZIILE ANALIZEI STATISTICE.....	172
CAPITOLUL 5 CONCLUZII, RECOMANDĂRI ȘI LIMITĂRI ALE STUDIULUI.....	174
5.1. CONCLUZII.....	175
5.2. RECOMANDĂRI	178
5.3. LIMITĂRI ALE CERCETĂRII.....	182
REFERINȚE.....	185

Informații personale

Nume / Prenume
Adresa(e)
Telefon(oane)
E-mail(uri)
Naționalitate(-tăți)
Sex
Data si locul nasteri

Ivlev Iustin

Bucuresti (Romania)



0744.792.815

iustin@acta.ro

Roman

Bărbătesc

Iasi, 24 sept 1960

Experiența profesională

Perioada	01/04/2002 →
Funcția sau postul ocupat	Director General, RMC
Activități și responsabilități principale	<ul style="list-style-type: none">•Consultanta in proiecte cu finantare Phare•Consultanta in elaborarea si implementarea documentatiei sistemelor de management al calitatii conform cu standardele: ISO 9001, ISO 14001, HACCP, OHSAS, ISO 22000, GMP Standards.•Training pentru clienti•Consultanta in marketing si Relatii Publice•Managementul relatiilor cu organismele de certificare: TUV, CERTIND, SRAC.
Numele și adresa angajatorului	Acta Consulting&Audit SRL Bd. Basarabia 256, C160, Birou 2, Bucuresti, sector 3, cod 030354
Tipul activității sau sectorul de activitate	Consultanta sisteme de management. Training si instruire managemnt operational si strategic.
Perioada	01/04/2009 →
Funcția sau postul ocupat	Trainer, tutor
Cursuri livrate	Business Operation Business Process Management Project Management Business Case Sales (Global Knowledge, Solution Selling) Six Sigma (basics) Contractare Negociere Comunicare
Numele și adresa angajatorului	EXELO
Tipul activității sau sectorul de activitate	Formare continua adulti (autorizat CNFPA). Training si instruire managemnt operational si strategic.
Perioada	2007 →
Funcția sau postul ocupat	Trainer si Auditor sef
Activități și responsabilități principale	<ul style="list-style-type: none">•Pregatire si livrare cursuri in managementul sistemelor•Implementare si management de proiect – proiecte finantate din fonduri

Numele și adresa angajatorului	europene. Planificare activitati, bugetare, orgaizare comunicare publica, raportare progres, decontare SC CERTIND SA Str. George Enescu 27-29, Palatul UGIR 1903 Bucuresti
Tipul activității sau sectorul de activitate	Organism certificare sisteme de management. Furnizor de formare Profesionala Continua autorizat CNFPA
Perioada	2008 - 2010
Funcția sau postul ocupat	Managing partener. Trainer
Activități și responsabilități principale	<ul style="list-style-type: none"> •Livrare cursuri autorizate SPI de vanzare bazate pe tehnica SPI (Nine Bloks) •Responsabil cu dezvoltarea pietei SE Europa pentru cursurile de vanzari bazate pe tehnica SPI. •Legatura cu clientii externi Elaborarea strategiilor de vanzare si promovare ale companiei. Elaborare si implementare strategii de comunicare
Numele și adresa angajatorului	Shipley Balkans Str. Avram Iancu, nr. 14 Sector 2, Bucuresti
Tipul activității sau sectorul de activitate	Shipley is the Sales Performance International representative for EMEA
Perioada	2004 - 2008
Funcția sau postul ocupat	Managing partener
Activități și responsabilități principale	<ul style="list-style-type: none"> •Responsabil cu aplicarea principiilor de management al calitatii •Legatura cu clientii externi Elaborarea strategiilor de vanzare si promovare ale companiei. Elaborare si implementare strategii de comunicare (PR, marketing – CEBIT, CERF etc)
Numele și adresa angajatorului	Caro Group SRL Str. Avram Iancu, nr. 16-18 Sector 2, Bucuresti
Tipul activității sau sectorul de activitate	Distributie de echipamente IT & Software
Perioada	2003 - 2004
Funcția sau postul ocupat	RMC, Director Marketing
Activități și responsabilități principale	<ul style="list-style-type: none"> •Responsabil cu aplicarea principiilor de management al calitatii •Legatura cu clientii externi si interni •Elaborarea strategiilor de vanzare si promovare ale companiei
Numele și adresa angajatorului	RHS Company
Tipul activității sau sectorul de activitate	Distributie IT&Software
Perioada	2001 - 2002
Funcția sau postul ocupat	Director Marketing
Activități și responsabilități principale	•Elaborarea strategiilor de vanzare si promovare ale companiei
Numele și adresa angajatorului	MARTENS SA
Tipul activității sau sectorul de activitate	Producator Belgian de bere
Educație și formare	
Perioada	2004 → 2009
Numele și tipul instituției de învățământ/furnizorului de formare	Universitatea Ecologica Bucuresti, Facultatea de Ecologie si protectia mediului Licentiat in ecologie si protectia mediului

Perioada	2007 - 2007
Calificarea/diploma obținută	Project Management (PMI)
Numele și tipul instituției de învățământ/furnizorului de formare	Open University UK
Perioada	2008 - 2008
Calificarea/diploma obținută	Business Operations
Numele și tipul instituției de învățământ/furnizorului de formare	Open University UK
Perioada	2009
Calificarea/diploma obținută	Solution Selling qualified trainer
Numele și tipul instituției de învățământ/furnizorului de formare	Sales Performance International
Perioada	2009 - 2011
Calificarea/diploma obținută	Master Securitatea Tehnologiei Informatiei
Numele și tipul instituției de învățământ/furnizorului de formare	Academia Tehnica Militara

Aptitudini și competențe personale

Limba maternă **Romana**

Limbi străine cunoscute

Autoevaluare

Nivel european (*)

Engleză

Franceza

Italiană

Înțelegere				Vorbire				Sciere	
Ascultare		Citire		Participare la conversație		Discurs oral			
C2	Utilizator experimentat	C2	Utilizator experimentat	C2	Utilizator experimentat	C2	Utilizator experimentat	C2	Utilizator experimentat
B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent
B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent	A2	Utilizator elementar

(*) [Cadrului european comun de referință pentru limbi](#)

Competențe și abilități sociale

- Spiritul de echipă;
- Capacitate de adaptare la medii multiculturale, obținută prin experiența de muncă în străinătate;
- O bună capacitate de comunicare, obținută ca urmare a experienței dobândite prin participarea la proiecte finanțate din fonduri Europene (POS-DRU, PO-DCA, POS-CCE).

Competențe și aptitudini organizatorice

- Leadership (conducator)
- Spirit organizatoric

Competențe și aptitudini tehnice

Specialist, auditor și consultant în domeniul sistemelor de management: calitate, mediu, sănătate și securitate ocupațională, (cursuri de specializare certificate CNFPA)

Managementul ofertarii – specialist calificat (Shipley)

Management vanzari – specialist calificat (Solution Selling – Sales Execution)

Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului

- Foarte bună cunoaștere a instrumentelor Microsoft Office™ (Word™, Excel™ and PowerPoint™);

<p>Alte competențe și aptitudini</p>	<p>- Cunoaștere foarte bună a aplicațiilor de grafică pe calculator (Corel, Adobe Illustrator™, PhotoShop™).</p> <ul style="list-style-type: none"> •Identificare solutii de co-finantare proiecte prin fonduri europene, elaborare documentatie de accesare a fondurilor, implementare si raportare derulare si progres proiect. •Elaborarea strategiei de comunicare (si implementarea strategiei) in programe finantate din fonduri publice (elaborarea mesaj, identificare canale, monitorizare si armonizare proces de comunicare bazat pe feed-back, raspunsul grupului tinta la impactul cu mesajul, reactia la campanie etc) •Utilizare tehnici, metode si unelte avansate in managementul comunicarii (statistice, de management si instrumente de cuantificare a rezultatelor pentru evaluarea conformitatii cu cerintele si masura atingerii obiectivelor prin indicatori) •Elaborare si sustinerea de sesiuni de training despre bune practici in Sisteme de Management - ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, OHSAS, SA 8000, INVESTORS IN PEOPLE – pentru IMM-uri •Definirea strategii de implementare a standardului Investors in People.
<p>Informații suplimentare</p>	<p>Project Management Institute (PMI) – Membru activ (Director at Large – Training and Education) Trainer CODECS – Business Operations (Open University UK course TZT 883) Trainer Exelo – PMP Prep Boot camp; Project management; Technical communications; Comunicare si negociere aplicata (licente Global Knowledge si Ziglar) IIBA – International Institute of Business Analysis Romania Chapter – Membru Fondator, Presedintele Comitetului de Initiativa AICI – Asociația Internațională pentru Competitivitate și Inovare - Membru fondator FRPC– Fundația Română pentru Promovarea Calității – Director Executiv ISVJ – Institutul Social Valea Jiului – membru fondator</p>
<p>Voluntariat</p>	<p>ASRO – membru CT 332 (mirror ISO/PC 236) – membru in echipa Romaniei la Forth Plenary of ISO/PC 236 Tokyo (2009); reprezentant al Romaniei la Fifth Plenary of ISO/PC 236 Rio de Janeiro (2010). CT332 are ca obiect elaborarea standardelor ISO 21500 (gid pentru management de proiect) si 26000 (responsabilitate sociala) Sponsor si membru activ Viitor Plus – programul de reampadurire zone in curs de desertificare</p>
<p>Experienta in Proiecte Europene</p>	<p>ASRO – membru CT 332 (mirror ISO/PC 236) – membru in echipa Romaniei la Forth Plenary of ISO/PC 236 Tokyo (2009); reprezentant al Romaniei la Fifth Plenary of ISO/PC 236 Rio de Janeiro (2010). CT332 are ca obiect elaborarea standardelor ISO 21500 (gid pentru management de proiect) si 26000 (responsabilitate sociala) Sponsor si membru activ Viitor Plus – programul de reampadurire zone in curs de desertificare</p>
<p>Perioada</p> <p>Funcția sau postul ocupat</p> <p>Activități și responsabilități principale</p> <p>Solicitant</p> <p>Nume și cod proiect</p>	<p>2008-2009</p> <p>Coordonator pentru comunicare si PR in proiect</p> <ul style="list-style-type: none"> •Planificare activitati •Planificare si implementare activitati de informare si comunicare prevazute in proiect. Comunicare in cadrul proiectului. •Elaborarea si implementarea strategiei de comunicare cu partile interesate •Consultanta in marketing si Relatii Publice <p>ANSDAR – Asociația Natională a Dezmembraților Auto din România</p> <p>RO 2005/ 017-553.04.01.03.02.18 / 2007</p> <p>Creșterea competitivității membrilor ANSDAR și alinierea serviciilor oferite de aceștia la standardele Uniunii Europene”.</p>

<p>Perioada</p> <p>Funcția sau postul ocupat</p> <p>Activități și responsabilități principale</p>	<p>2008-2009</p> <p>Asistent manager de proiect. Formator</p> <ul style="list-style-type: none"> •Planificare activitati •Planificare și implementare activitati de informare și comunicare prevazute în proiect. Comunicare în cadrul proiectului. •Elaborarea și implementarea strategiei de comunicare cu partile interesate •Responsabil pentru marketing și Relații Publice în proiect •Responsabil elaborare manuale și livrare cursuri de formare. •Formator
<p>Solicitant</p> <p>Nume și cod proiect</p>	<p>Asociația CORONA</p> <p>Linia de buget Phare/2006/018-147.04.02</p> <p>Formare profesională în meseria Manager al sistemelor de management al calității – pentru managerii de linie din firmele de construcții din regiunea de Nord Est</p>
<p>Perioada</p> <p>Funcția sau postul ocupat</p> <p>Activități și responsabilități principale</p>	<p>2009-2010</p> <p>Asistent manager de proiect. Formator</p> <ul style="list-style-type: none"> •Planificare activitati •Planificare și implementare activitati de informare și comunicare prevazute în proiect. Comunicare în cadrul proiectului. •Elaborarea și implementarea strategiei de comunicare cu partile interesate •Responsabil pentru marketing și Relații Publice în proiect •Responsabil elaborare manuale și livrare cursuri de formare. •Formator
<p>Solicitant</p> <p>Nume și cod proiect</p>	<p>Directia de Asistența Socială și Protecție a Copilului Județul Constanța</p> <p>PO-DCA - Dezvoltarea personalului, consultanța și asistența tehnică pentru declansarea procesului de descentralizare a serviciilor de asistența socială „Implica-te! Fii responsabil!”</p>
<p>Experiența în elaborare documente pentru accesarea fondurilor europene</p>	<p>Elaborarea, verificarea, validarea documentelor pentru următorii solicitanți:</p> <p>Jandarmeria Română – POS-CCE (2 proiecte)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementarea unui sistem de tip eLearning pentru instruirea și perfecționarea continuă a angajaților Inspectoratului General al Jandarmeriei Române - Achiziționarea și implementarea în unitățile jandarmeriei române a unui sistem informatic tip ERP-GIS integrat pentru gestiunea resurselor și activităților operative <p>Primăria București – POS-CCE 3.2.3 - „Performanța în administrația publică prin e-learning”</p> <p>Primăria Buftea – POS-CCE – 3.2.1 - “ImplicatE – centru de comunicare și informare cetățenească”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Protoieria 3 bucurești – POR 3.2 - Extinderea, modernizarea și dotarea cantinei de ajutor social. Înființarea serviciului și dotarea unității de asistența socială pentru de primire bătrâni în sistem de pensiuă <p>Consiliul Local Giurgiu – POR 3.2 - „Extinderea, dezvoltarea și echiparea centrului de primire în regim de urgență a persoanelor defavorizate din cadrul Direcției de Asistența Socială Giurgiu”</p>

Semnătură:

