



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA "VALAHIA" DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL *ȘTIINȚE ECONOMICE*
DOMENIUL *MANAGEMENT*

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT:

„Provocări și tendințe în digitalizarea resurselor umane în clustere corporative”

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Prof.univ.dr. Marius PETRESCU**

**DOCTORAND,
Cristian Daniel POP**

**TÂRGOVIȘTE
2022**

1. Cuprinsul tezei de doctorat

INTRODUCERE

Contextul cercetării

Interesul temei de cercetare științifică

Obiectivele și motivația cercetării științifice

Ipotezele cercetării științifice

Poziționarea epistemologică a cercetării științifice

Metodologia cercetării

CAPITOLUL I: TRANSFORMAREA DIGITALĂ A MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE - NOȚIUNI ȘI CONCEPTE DE BAZĂ

1.1 Aspecte conceptuale specifice digitalizării și transformării digitale a resurselor umane

1.2 Managementul digital al resurselor umane – origine, viitor și tendințe

1.3 Oportunități și riscuri ale transformării digitale a resurselor umane

1.4 Influența digitalizării asupra comunicării în organizațiile moderne

1.5 Factorii de succes ai transformării digitale a resurselor umane

CAPITOLUL II: MANAGEMENTUL ȘI DEZVOLTAREA PERSONALULUI ÎN PROCESELE DE LUCRU DIGITALIZATE

2.1 Schimbarea sistemică a muncii în societatea digitalizată

2.2 Cerințe și provocări pentru managerii de resurse umane

2.3 Analiza resurselor umane în societatea digitalizată

2.4 Avantajele și dezavantajele social media asupra digitalizării resurselor umane

2.5 Managementul talentului ca opțiune strategică pentru reținerea și dezvoltarea angajaților

CAPITOLUL III: RECRUTAREA DIGITALĂ – UN DOMENIU CU MAI MULTE FAȚETE

3.1 Status quo-ul și tendințe de dezvoltare în recrutarea digitalizată

3.2 Inteligența artificială în practica de recrutare

3.3 Big data în recrutare - facilitator pentru managementul talentelor

3.4 Tipuri de abordări privind procesul de recrutare online

3.5 Importanța evaluării online și îmbunătățirea calității selecției

CAPITOLUL IV: PROVOCĂRI PRIVIND INVESTIGAREA CONTEXTULUI ȘI CONFIGURĂRII MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE DIGITALIZATE ÎN CLUSTERE CORPORATIVE

4.1 Antecedente și consecințe ale utilizării managementului resurselor umane digitale

- 4.2 Cerințe privind managementul resurselor umane în clustere corporative
- 4.3 Provocări și tendințe în digitalizarea resurselor umane în clustere corporative
- 4.4 Cercetări privind analiza experienței candidaților ca factor de succes în recrutarea digitală de resurse umane în clustere corporative

CONCLUZII, CONTRIBUȚII PROPRII, PROPUNERI ȘI PERSPECTIVE ALE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

Concluzii generale ale cercetării științifice
Contribuții proprii
Propuneri și perspective ale cercetării științifice

BIBLIOGRAFIE

2. Cuvinte cheie

Teza de doctorat ” *Provocări și tendințe în digitalizarea resurselor umane în clustere corporative*” își propune atingerea obiectivelor și validarea ipotezelor fiind utilizate următoarele cuvinte-cheie:

Transformarea digitală

Managementul digital al resurselor umane

Recrutarea online

Reconfigurarea peisajului muncii

Automatizează procesele de administrare a resurselor umane

Echipe de lucru virtuale

Inteligența artificială

Experiență digitală a candidatului

Clustere corporative

Performanța economică

3. Introducere

Organizațiile trec prin propria transformare digitală. Strâns legate de aceasta sunt noile concepte de lucru ale lumii în schimbare, în care firmele se confruntă tot mai des cu lucrul în rețele și alte forme de organizare prin metode de lucru agile care influențează și reprojetează profund managementul resurselor umane. Pe de o parte, acest lucru trebuie sprijinit profesional de către departamentul de resurse umane, iar pe de altă parte, acest lucru necesită o schimbare în structurile de resurse umane anterioare în direcția unei organizații de resurse umane agile, care este mai flexibilă, mai inovatoare și centrată pe angajat.

Departamentul Resurse Umane (HR) se confruntă cu două sarcini pe parcursul transformării digitale. Unul este sprijinul și dezvoltarea în continuare a angajaților și managerilor în procesul de schimbare. Celălalt este transformarea digitală proprie a zonei HR. Acesta din urmă afectează întregul lanț de domenii psihologice de lucru ale personalului, de la marketingul și recrutarea personalului la evaluarea personalului și dezvoltarea personalului. Ca urmare, sarcinile și rolurile din zona resurselor umane se vor schimba deoarece unele procese sunt mapate din ce în ce mai mult digital prin utilizarea rețelelor sociale.

Digitalizarea HR reprezintă de fapt reflexia nevoii de a interacționa cu mediul extern, de a impacta mediul exterior pentru a crește valoarea internă a entității, de a o influența și de a o îmbunătăți. Interdependențele dintre transformare digitală - eficiența utilizării resurselor umane pe de o parte, precum și cele dintre digitalizare- performanță pe de altă parte, poziționează demersul academic în aria de manifestare a unui curent pozitivist.

Din această perspectivă, schimbarea muncii operaționale prin digitalizare și rețea necesită un nou stil de management și utilizarea de noi abordări și instrumente pentru managementul angajaților, al căror accent este crearea și menținerea unei bune culturi corporative, într-un mediu de lucru propice calității, inovație și motivație. Creșterea alarmantă a absenteismului și a pierderilor de muncă din ultimii ani arată că acest mesaj nu a ajuns încă la multe companii. Costurile mari ale unei politici de personal eșuate sunt un motiv suficient pentru a face companiile să se regândească.

Lumea clusterelor corporative, care este puternic caracterizată de diviziunea muncii, împiedică ca tendințele precum digitalizarea să fie reflectate corespunzător în managementul resurselor umane. Recrutarea într-o economie digitalizată poate funcționa cu succes doar pe o bază interdisciplinară și trebuie să ia în considerare comportamentul și percepțiile candidaților. Această dezvoltare ar presupune că aspectele care sunt indisolubil legate de

tendința principală, cum ar fi recrutarea digitală, ar trebui să aibă o prioritate strategică ridicată.

Teza de doctorat „Provocări și tendințe în digitalizarea resurselor umane în clustere corporative” extinde activitatea de cercetare existentă pe tema clusterelor corporative pentru a include subiectul neglijat anterior al managementului digital al resurselor umane și le aduce împreună, obținând în același timp noi perspective pentru actorii clusterului și agențiile de recrutare a forței de muncă. Cu toate acestea, posibilitățile care pot apărea într-un cluster prin măsuri de management al personalului pentru dezvoltarea ulterioară a structurilor economice și a proceselor de inovare au fost cu greu luate în considerare în teoria clusterului. Există o lipsă de înțelegere uniformă a măsurilor de management digital al resurselor umane care pot fi în general considerate utile într-un cluster.

4. Contextul cercetării științifice

Din punct de vedere tematic, cercetarea este derulată în pe falia a două domenii importante ce vizează managementul resurselor umane în era digitală și managementul corporativ, însă, prin conținutul și abordarea problemelor identificate are un caracter interdisciplinar.

Pe de altă parte, în acest demers științific, sunt tratate aspecte noi legate de managementul resurselor umane în clusterelor corporative și pune accent pe impactul factorilor de risc asupra recrutării digitale. Scopul principal al procesului de e-recrutare este de a ocupa un post cu cel mai potrivit candidat, pe baza calificărilor și abilităților acestuia. În acest sens, trebuie să se țină seama atât de obiectivele strategice (asigurarea competitivității clusterului), cât și de obiectivele operaționale (asigurarea operațiunilor de afaceri de zi cu zi). Pe fondul penuriei de muncitori calificați și al efectelor digitalizării, recrutarea digitală a devenit una dintre cele mai importante sarcini de management al personalului cu o valoare strategică ridicată. Datorită trecerii de la piața de angajator la cea de angajat, pasul adresării (individuale) se află în fruntea întregului proces de recrutare digitală.

Până în prezent, în recrutare digitală li s-a acordat o importanță decisivă pașilor anunțului, inclusiv un anunț de angajare optimizat și etapelor de selecție a solicitantului, precum și redactarea contractului. Cu toate acestea, comportamentul de comunicare schimbat și varietatea canalelor de interacțiune din social media înseamnă că pasul de adresare și de a lua contact, care precede procesul de aplicare în sens mai restrâns, trebuie luat în considerare mai atent.

Lucrarea de față insistă și pe ideea potrivit căreia recrutării online folosește evoluțiile tehnologice în primul rând din motive de timp și cost. Multidimensionalitatea comunicării trebuie să se reflecte și în punctele de contact ale personalului, în conformitate cu cerințele societății digitale. Recrutarea se dezvoltă prin intermediul rețelelor sociale și prin procesele de comunicare din ce în ce mai complexe și mai rapide care rezultă, de la o fază orientată către resurse la procesul de schimb susținut digital până la o abordare bazată pe relații.

În acest context, portalurile și platformele de rating devin din ce în ce mai relevante. Ele reprezintă o piatră de bază în procesul de reducere a asimetriei informaționale, în special din partea solicitantului. Datorită anonimatului evaluărilor autentice fără influența (publicitară) a companiei, clasamentele și recomandările pot juca un rol neutru în procesul de recrutare. Acest lucru se aplică atât timp cât transparența comunicării este menținută și prin intermediul acestor platforme, în special în ceea ce privește autenticitatea recenziilor.

Site-urile web care transmit transparență, emoție și apropiere de potențialele perspective transmit o călătorie pozitivă a candidatului. Există exemple pozitive în acest sens în care nu este necesar să se facă diferența între un site web de carieră integrat și unul cu propria adresă URL datorită conținutului și designului vizual. Prin urmare, este necesar să se dezvolte modele care să permită clusterelor corporative să-și determine statutul, să recomande diferite căi și să prezinte pași de dezvoltare care să fie transparenti din punct de vedere al aspectului și al timpului. Accentul se pune aici pe oferte care pot fi implementate cu efort rezonabil în structuri plate și fără calificări suplimentare. În mod ideal, un astfel de model poate vizualiza toate etapele posibile ale unei experiențe de recrutare online.

În ultimii ani lucrările consacrate managementului digital al resurselor umane și impactului rețelelor de social media au devenit tot mai numeroase. Această tendință se manifestă în lumea modernă și se explică prin incertitudinea pe care o declanșează asupra clusterelor corporative acest sector cu nevoi mult mai mari. Schimbările de anvergură aduse de media digitală în comportamentul de comunicare trebuie continuate în recrutare. Pentru recrutați, aceasta înseamnă că abilitățile de comunicare orientată către grupul țintă și de proiectare a campaniilor de brand-employer vor deveni din ce în ce mai importante în următorii 5 ani, comparativ cu selecția clasică pre- și finală a aplicațiilor.

De asemenea, lucrarea își propune să găsească pe de o parte căi și modalități de îmbunătățire a calității informațiilor oferite candidaților, iar, pe de altă parte să prezinte utilitate și beneficiile recrutării online în clusterelor corporative. Considerăm că îmbunătățirea calității informațiilor oferite, calitatea sistemelor utilizate în recrutarea digitală și securitatea

datelor poate fi realizată prin luarea în considerare a așteptărilor candidaților și prin satisfacția candidaților.

5. Obiectivele cercetării științifice

Obiectivul fundamental al demersului științific vizează dezvoltarea și aprofundarea problematicii privind provocări și tendințe în digitalizarea resurselor umane în clustere corporative. Pe acest eșafod, cercetarea întreprinsă și-a propus să determine măsura în care aceste entități economice de tip rețea sunt supuse unei presiuni imense pentru a rămâne în afacerea online în continuă schimbare. Astfel, pentru a rămâne în competiția pentru managementul talentelor, ei trebuie să îmbunătățească și să prevadă ce are nevoie candidații lor.

Pe lângă contactul digital, standardizarea metodelor de recrutare digitală permite ca modelul să fie utilizat în mare măsură independent de timp și resurse, cu scopul de a crește gradul de acceptare. Mai presus de toate, punctul de acceptare și practicabilitate necesită ca modelul să gestioneze cu un minim de documentație a procesului și, mai presus de toate, să încurajeze procesele interne de îmbunătățire. O măsurare indirectă a succesului privind ocuparea unui loc de muncă are loc prin interviul de evaluare, deoarece atât angajatul, cât și managerul reflectă asupra măsurilor de calificare.

Obiectivele operaționale care compun obiectivul fundamental și care vor fi abordate în prezenta cercetare sunt:

- *Primul obiectiv operațional* este de a prezenta aspecte conceptuale specifice digitalizării și transformării digitale a resurselor umane la nivel național și la nivel european. Acest obiectiv este dezbătut în primul capitol al lucrării.
- *Al doilea obiectiv* vizează surprinderea forței motrice a social media asupra digitalizării resurselor umane, obiectiv urmărit în al doilea capitol al lucrării;
- *Obiectivul al treilea* este reprezentat de analiza critică a status quo-ul și tendințe de dezvoltare în recrutarea digitalizată în clusterelor corporative, obiectiv urmărit în ultimele două capitolele unde vor fi preocupările pentru validarea ipotezelor acestei cercetării științifice.

Obiectivele urmărite prin această cercetare au vizat următoarele aspecte principale:

- *impactul transformării digitale asupra managementului resurselor umane*: noua calitate a muncii caracterizată de tehnologia informației arată că în viitor va fi din ce

în ce mai important în domeniul managementului personalului și organizării muncii operaționale să se bazeze pe forme holistice de management al personalului, concepte de carieră adecvate genului;

- *comunicare online în recrutarea digitală*: complexitatea comunicării este în creștere datorită multitudinii și dezvoltării de noi instrumente și căi de interacțiune; totodată, companiile depind de informațiile de la viitorii angajați cât mai complete pentru a organiza eficient procesele de recrutare; complexitatea se opune dorinței de simplificare a proceselor de interacțiune;
- *inteligenta artificială în practica de recrutare*: din ce în ce mai multe companii înțeleg că utilizarea inteligenței artificiale are un impact direct asupra indicatorilor cheie de performanță precum angajarea, costul pe angajare, ratele de acceptare a ofertelor făcute și chiar veniturile, având un chatbot disponibil pe cele mai populare platforme de mesagerie se asigură că experiența candidaților este cât mai confortabilă;
- *optimizarea proceselor de recrutare online prin big data*: pe lângă selecția instrumentelor eficiente de evaluare a datelor, sunt necesari specialiști calificați pentru interpretarea intenționată a constatărilor și derivarea măsurilor adecvate, iar big data poate ajuta la eficientizarea proceselor și la luarea unor decizii mai informate;
- *provocări privind investigarea contextului și configurării managementului resurselor umane digitalizate în clusterelor*: atunci când se iau în considerare oportunitățile și riscurile proceselor de lucru în clusterelor corporative, trebuie luate în considerare ambele fețe ale aceleiași monede: șansele și potențialul în mare parte neexploatat al tehnologiei informației care poate fi utilizată pe scară largă, plus tehnologia digitală în recrutare și multe alte oportunități noi pentru organizarea flexibilă a muncii și a vieții care trebuie utilizate în mod activ.

6. Ipotezele cercetării științifice

Pornind de la toate considerentele menționate, pentru realizarea scopului și obiectivelor propuse, în întregul conținut lucrării sunt propuse următoarele ipoteze de cercetare:

Ipoteza nr. 1: Există oportunitățile cheie și domeniile problematice ale digitalizării în ceea ce privește personalul.

Ipoteza nr. 2: Identificarea și analiza etapelor de transformare digitală a resurselor umane.

Ipoteza nr. 3: Influența rețelelor sociale asupra succesului recrutării digitale și relevanța acestora în clusterelor corporative.

Ipoteza nr. 4: Provocări și tendințe privind investigarea contextului și configurării managementului resurselor umane digitalizate în clusterelor corporative.

7. Încadrarea epistemologică a cercetării

Scopul părții empirice a lucrării este de a examina recomandările de acțiune care pot fi obținute din analiza experienței candidaților ca factor de succes în recrutarea digitală de resurse umane în clusterelor corporative. De asemenea, cercetarea se realizează sistematic și poate fi verificată calitatea acesteia. Designul de studiu ales este o analiză primară orientată spre aplicație, cu caracter explorator. Categoriile de răspuns obținute în acest fel reflectă cunoștințele și experiența candidaților într-o nouă structură logică de conținut. Rezultatele obținute susțin și reflectarea designului managementului talentelor în practica operațională.

Astfel, recrutarea digitală conform viziunii bazate pe resurse funcționează pe baza ipotezei că resursele disponibile limitate sunt alocate în clusterul corporativ. În cazul angajaților ca resurse umane, potențialii candidați sunt abordați într-o manieră unidirecțională și liniară. Chiar dacă teoria pură a resurselor este extinsă pentru a include o viziune holistică în direcția unei abordări de management al competențelor și talentelor, calea de comunicare rămâne aceeași. Nici stadiul actual al cercetării științifice și nici sondajele actuale nu oferă informații (cuprinzătoare) despre utilizarea cantitativă și calitativă a diferitelor instrumente și canale de social media în recrutare de către clusterelor corporative.

În consecință, schimbările în comportamentul de comunicare nu afectează așadar doar procesul de recrutare imediată, în care sunt folosite noi instrumente, ci și structuri din clusterul corporativ. Utilizarea rețelelor sociale și calea către comportamentul de comunicare multidimensională necesită crearea de rețele și o cooperare intensă dincolo de structurile departamentale obișnuite. Chiar dacă metodologie de cercetare din prezenta lucrare se concentrează pe procesul de marketing extern al angajatorului, interacțiunile asupra clusterului în ansamblu (poziția valorii) și brandingul intern al angajatorului sunt direct afectate de interconectare.

Nu în ultimul rând din cauza acestei treceri de la un proces de recrutare controlat de cluster la un proces cu o mare varietate de puncte de contact și interdependențe - în analogie cu comunicarea de zi cu zi - includerea platformelor de comunicare independente de companie (rețelesociale: Facebook, Instagram, etc.) este în sensul unui branding holistic al

angajatorului de mare relevanță. Așadar, un grup nou și mai mare de solicitanți poate fi atins printr-o selecție, control și design de conținut orientat spre grupul țintă al acestor canale. Direcția de comunicare nu este predeterminată, astfel încât solicitanții pot deveni conștienți de angajator prin intermediul rețelelor de socializare și invers.

8. Demersul metodologic

Metodologia de cercetare efectuată în acest stadiu al cunoașterii ne oferă axele principale de investigare. Astfel am procedat la combinarea celor două metode de cercetare principale: cercetarea calitativă cu cercetarea cantitativă și la abordarea problematicii din perspectiva conceptual-aplicativă.

La nivel teoretico-conceptual, studiul vizează realizarea unei dimensionări corespunzătoare a stadiului actual al cunoașterii printr-o analiză cantitativă și calitativă a celor mai relevante articole și publicații academice atât de la nivel național, cât și internațional.

Chiar dacă multe companii au început deja să lucreze cu date de resurse umane și programe de analiză conexe, cele mai multe dintre ele nu depășesc nivelul de analiză descriptivă. Întrucât importanța HR-Analytics și în special utilizarea analizei predictive sunt discutate în mod constant, managerii de resurse umane ar trebui să cântărească avantajele și dezavantajele analizei de resurse umane. Cu toate acestea, datele și informațiile istorice nu sunt întotdeauna un bun ghid pentru evoluțiile viitoare și nu pot răspunde de ce s-a întâmplat ceva. În zonele dinamice cu factori în schimbare, sunt necesare abordări suplimentare, pentru a lucra cu această incertitudine. De asemenea, cu noua analiză predictivă adăugată, angajații dintr-o mare varietate de departamente ale companiei se confruntă cu provocarea de a dezvolta un avantaj strategic pentru companie din datele existente.

Datorită ritmului rapid al datelor și informațiilor, o predicție bazată pe date a ceea ce este cel mai probabil să se întâmple este de o mare valoare pentru managerii de resurse umane. Acest lucru se întâmplă deoarece analiza resurselor umane poate îmbunătăți rezultatele sub-zonelor de personal, calitatea managementului, implicarea angajaților și progresul învățării angajaților. În plus, este posibil să se tragă concluzii cu privire la domeniile în care timpul, forța de muncă și banii nu ar trebui investiți, ceea ce la rândul său duce la o reducere a volumului de muncă și a costurilor. Trebuie remarcat faptul că nivelul valorii pentru companie în ansamblu constă în fiabilitatea prognozei: dacă în medie estimările se dovedesc a fi adevărate, departamentul de resurse umane câștigă valoare adăugată ca rezultat.

9. Structura tezei de doctorat

Având în vedere obiectivele asumate și ipotezele trasate, tratarea principalelor laturi ale cercetării au fost făcută pe parcursul celor patru capitole, iar aspectele analizate au fost permanent subordonate unei abordări logice. Astfel, CAPITOLUL 1 „*Transformarea digitală a managementului resurselor umane - noțiuni și concepte de bază*” se întinde pe un arc larg asupra unui subiect care este în prezent omniprezent: problema viitoarei diviziuni a muncii între inteligența umană și cea a mașinilor. Într-o lume a muncii care este din ce în ce mai caracterizată de digitalizare, condițiile de muncă se schimbă și odată cu ele provocările pentru manageri și angajați.

Organizațiile moderne din noua lume a muncii înseamnă locuri de muncă digitale pentru manageri și angajați, o transformare asociată a modelelor de afaceri și de lucru și nevoia corespunzătoare de noi modele de management. Având în vedere procesele de transformare de anvergură, este important să se clarifice modul în care economia, munca și societatea s-au dezvoltat continuu, adică „sistem”, în istoria recentă, într-un mediu de cerințe corporative din ce în ce mai agile.

În cadrul acestui prim capitol se realizează o abordare interaxială a conceptelor de transformare și muncă, cu scopul de a dezvălui în contextul actual atât avantajele, cât și limitările divulgării și transparentizării modelului de e-business văzut practic ca o cochilie ce protejează entitatea economică.

Nu în ultimul rând, integrarea transformării digitale a managementului resurselor umane în consolidarea modelului de afaceri al unei entități economice o obligă să adopte selecții judicioase ale angajaților pentru a identifica acele informații valoroase (added value) care sunt relevante atât pentru activitățile companiei, dar care în același impactează semnificativ deciziile stakeholderilor / utilizatorilor, reducând astfel supraîncărcarea informațiilor de risc.

În CAPITOLUL 2 „*Managementul și dezvoltarea personalului în procesele de lucru digitalizate*” se prezintă cerințele și provocările rezultate ca urmare a schimbării proceselor de muncă asociate cu digitalizarea. Învățarea continuă la toate nivelurile companiei este o condiție prealabilă pentru utilizarea oportunităților digitalizării pentru mai multă competitivitate și eficiență a companiei, precum și pentru asigurarea funcționabilității proceselor de muncă. În cele din urmă, nu este vorba despre o comparație între inteligența

umană și cea artificială, ci despre o relație de cooperare în care punctele forte ale oamenilor și ale mașinilor să fie combinate optim.

Un loc aparte în cadrul acestei părți îl ocupă managementul talentelor. Lipsa de muncitori calificați nu numai că duce la o pierdere a câștigurilor, ci provoacă și schimbări în strategia de locație a companiilor. Chiar dacă criza Corona a redus cererea de lucrători și a mutat accentul către alte probleme de HR, se poate afirma că deficitul de muncitori, cauzat de schimbările demografice și de nepotrivirea calificărilor, este probabil cea mai mare provocare în „războiul pentru talente” pentru managementul digital al resurselor umane.

CAPITOLUL 3 „*Recrutarea digitală – un domeniu cu mai multe fațete*”, este dedicat problemelor privind digitalizarea și inovarea în recrutare. Munca temporară în sine nu este nimic nou, dar recrutarea a fost posibilă doar prin noua tehnologie. Acesta permite companiilor să creeze grupuri de favorite: o forță de muncă de înaltă calitate, complet pregătită, pe care se pot baza atunci când cererea crește în mod neașteptat. De obicei, sarcinile consumatoare de timp sunt complet automatizate cu recrutarea digitală, reducând angajarea la câteva clicuri de selectare, filtrare și sortare a datelor solicitanților. Acest lucru are ca rezultat timpi mai scurți de recrutare, un risc mai mic de fluctuație și o calitate mai ridicată a deciziei de angajare.

De asemenea, în acest capitolul sunt prezentate și aspecte referitoare la recrutarea modernă de mâine care se confruntă cu provocarea de a se adapta și mai rapid și mai bine la schimbările de pe piață. Pe de o parte, acest lucru necesită dezvoltarea în continuare a întregii organizații de recrutare, împreună cu procesele și instrumentele, iar, pe de altă parte, recrutorii trebuie să lucreze la caracteristicile și profilurile lor. O abordare exhaustivă a acestei relații poate, la rândul său, constitui o temă distinctă de cercetare.

În plus, studiul empiric din CAPITOL 4 „*Provocări privind investigarea contextului și configurării managementului resurselor umane digitalizate în clustere corporative*” intenționează să umple acest gol cu cadrul propus prin modelarea așteptărilor candidaților în ceea ce privește dimensiunile calității recrutării digitale în clusterelor corporative, împreună cu dimensiunea de securitate. Modelarea ecuațiilor structurale a fost folosită pentru a testa ipotezele cadrului propus. Rezultatele au arătat că dimensiunile calității sistemului utilizat în recrutare, alături de securitatea sistemului influențează puternic confirmarea așteptărilor candidaților și utilitatea și beneficiile acestui proces. Studiul oferă un punct de plecare pentru modelarea așteptărilor candidaților, iar pe rezultatelor studiului sunt propuse unele implicații manageriale și direcții viitoare de cercetare.

Concluzia finală a studiului este că recrutarea digitală poate face unele lucruri, dar nu înlocuiește dialogul atent cu candidații pentru a se convinge reciproc că angajarea are sens pentru toți cei implicați. Până la urmă, faza interviului utilizând inteligența artificială în procesul de căutare va avea o importanță mult mai mare în viitor. Va crește substanțial câștigurile de eficiență în recrutarea prin mijloace electronice din punct de vedere calitativ sau, în caz negativ, le va pune în pericol. Selecția personalului din clusterelor corporative s-a adaptat în mod flexibil noilor realități și se adaptează din ce în ce mai mult la o piață a angajaților. Acestea deschid porțile solicitanților cât mai larg posibil, permițând diferite formate și metode de aplicare.

În contextul celor expuse, în viziunea noastră, există un număr mare de contribuții care se ocupă de subiectul digitalizării în sine sau cu sub-domenii ale digitalizării. Cea mai mare provocare aici este de a distinge conținutul relevant de conținutul mai puțin relevant din social media. Există, de asemenea, formate foarte diferite: bloguri - unele dintre ele aprofundate la nivel tehnic și reușesc să medieze între subiecte tehnice și resurse umane, podcast-uri sau site-uri de știri. Toate acestea indică faptul că atât obstacolele tehnice, cât și cele umane, care operează cu procese HR foarte elementare și sisteme tradiționale de informații și cu o calitate slabă a datelor, împiedică adoptarea HR digital. În plus, managementul talentelor le permite angajaților să-și dezvolte cariera într-o manieră țintită și sistematică și le oferă oportunitatea de dezvoltare profesională. Evaluările subiective devin mai obiective prin implicarea mai multor manageri de personal, iar utilizarea unor criterii potențiale devine mai transparentă.

Prin urmare, considerăm că tema cercetată este de actualitate și este relevantă, prezentând interes atât din partea teoreticienilor, cât și din partea specialiștilor, a practicienilor din domeniul resurselor umane.

10. Concluzii generale ale cercetării științifice

Megatendențele schimbărilor demografice și tehnologice, precum și digitalizarea și schimbarea valorilor trebuie să fie luate în considerare în mod dinamic ca factori de influență și oportunități semnificative. În același timp, tehnologiile informației și comunicațiilor – în special mediile digitale de comunicare – deschid noi libertăți și oportunități de schimb informal și coordonare a muncii. Această dinamică reprezintă în mod clar interacțiunea complexă dintre tehnologie și aplicație, care poate fi observată în special în medIALIZAREA proceselor simbolice (cum ar fi recrutarea online).

Pe de altă parte, digitalizarea și în special supremația aplicațiilor digitale și comunicarea digitală a solicitantului au făcut posibilă măsurarea mult mai precisă a cât de mulțumiți sunt solicitanții cu procesul de aplicare. Viteza și simplitatea continuă să fie nevoile cheie pe care le are un solicitant ca parte a procesului de aplicare și de selecție. Solicitanții își doresc o experiență de brand consistentă, deoarece percep companiile în mod holistic și nu fac neapărat diferența între mărcile de produs și cele ale angajatorului.

Modelul competenței de acțiune holistică este o paradigmă complet nouă în munca operațională în clusterelor corporative. Managerii resurselor umane sunt mult mai provocați decât înainte în ceea ce privește abilitățile lor, iar specialiștilor li se oferă autonomie și libertate de luare a deciziilor care erau anterior rezervate șefilor. Schimbarea sistemică în munca operațională prin digitalizare și rețea necesită un nou rol pentru manageri și utilizarea de noi instrumente pentru managementul angajaților. Accentul managementului personalului este crearea și menținerea unei bune culturi corporative în care calitatea, inovația și motivația pot prospera. Acest lucru este, de asemenea, foarte important, deoarece digitizarea a schimbat multe procese și metode de selecție a personalului și diferiți solicitanți evaluează aceste schimbări în mod diametral.

Datorită creșterii digitalizării, companiile devin din ce în ce mai complexe și munca de zi cu zi este accelerată. Cu toate acestea, aceste condiții cadru fac întotdeauna dificil pentru manageri să posede sau să dobândească cunoștințele necesare pentru a gestiona și controla angajații. Pe de o parte, managerii trebuie prin urmare, să fie dispuși să renunțe la o parte din puterea lor, iar pe de altă parte, trebuie să promoveze responsabilitatea personală și independența în rândul angajaților lor. Acest lucru este întărit în special de generația mai tânără de angajați, pentru care principiile clasice de management de comandă și control și-au făcut ziua lor. Acești angajați caută sens în munca lor. Așadar, managerii trebuie să obțină puncte atunci când au de-a face cu acești angajați prin inspirație, motivație și funcție de model.

Totuși, angajații din ziua de azi, de multe ori nu vor să fie mișcați de presiune și frică pentru a arăta un anumit comportament. Mai degrabă, ei doresc să fie entuziaști și implicați în procesele de luare a deciziilor prin participare și să lucreze în mod independent. Prin urmare, managerii ar trebui să fie mai puțin interesați să aducă angajații în concordanță, ci mai degrabă să creeze o cultură care să accepte opinii diferite și să permită discuții orientate spre soluții și spre viitor. Acesta este singurul mod de a realiza o schimbare durabilă în companii.

În viziunea noastră, procesul de aplicare și metodele de selecție sunt din ce în ce mai digitale. Pe de o parte, aceasta înseamnă că, companiile pot îmbunătăți multe puncte de contact prin noile posibilități tehnologice. În ultimii ani, s-au adăugat multe oportunități care sunt din ce în ce mai mult acceptate de către solicitanți.

De asemenea, o caracteristică importantă a acestei schimbări structurale care se bazează pe munca online este punerea sub semnul întrebării a rolurilor și sarcinilor clasice ale angajatorilor, managementului și angajaților. Folosit corespunzător, s-ar putea dovedi a fi o oportunitate pentru schimbarea indusă de tehnologia informației în lumea muncii. Un design complet nou al relațiilor de gen, familie și muncă este posibil doar prin crearea unei mai mari compatibilități între familie și muncă, sau o apropiere între muncă și familie, care anterior erau considerate doar separat. Nu în ultimul rând, noile opțiuni pentru crearea unei bune culturi a muncii, a unei atmosfere de lucru plăcute și a unui management eficient al angajaților se numără printre oportunitățile oferite de digitalizare. În lunga istorie a cercetării în domeniul inteligenței artificiale, au existat multe suișuri și coborâșuri, fie ele cauzate de provocări imprevizibile sau dificultăți de finanțare a recrutării digitale.

11. Contribuții proprii

Ca urmare a analizei întreprinse contribuțiile aduse la stadiul cunoașterii se înscriu în aria problematicii digitalizării resurselor umane în clusterelor corporative. Dacă tehnologia devine un factor cheie în succesul corporativ, de exemplu pentru că modelele de afaceri online sunt din ce în ce mai folosite, acest lucru duce adesea la o schimbare de paradigmă în clusterelor. Într-o lume în continuă schimbare, viteza și reacția sunt caracteristici pentru companiile care joacă un rol esențial în succesul pe termen lung.

În primul rând, studiul se adaugă cercetărilor privind transformarea digitală a managementului resurselor umane. Fără a zăbovi foarte mult asupra noțiunilor care au pătruns adânc în era digitală, am identificat direcțiile de acțiune în sensul materializării unei asemenea legături benefice între muncă și digitalizarea resurselor umane. Când este menționată informatizarea muncii, ceea ce se înțelege de obicei, este această formă de utilizare a tehnologiilor informației și comunicațiilor care se bazează pe modelul de raționalizare al taylorismului. Cu toate acestea, formalizarea susținută de tehnologia informației a proceselor de muncă poate consta și în faptul că doar obiectivele de lucru respective sunt specificate și - de exemplu prin intermediul cifrelor cheie - prelucrate de

tehnologia informației, în timp ce modul în care obiectivele sunt atinse este lăsată în sarcina unităților de lucru în cauză.

În comparație cu determinarea bazată pe IT a parametrilor de activitate, controlul susținut de IT al proceselor de lucru cu ajutorul parametrilor țintă este o formă mai puțin reglementată și deci mai puțin formalizată de prestructură a proceselor operaționale. În plus, se poate observa - tot mai mult în ultimii ani - o formă de suport a proceselor operaționale prin tehnologia informației, în care tehnologia informației nu funcționează neapărat într-un mod specific ca mijloc de prestructură tehnică a proceselor operaționale.

În ceea ce privește profilurile postului muncii digitalizate, trebuie făcută o distincție între locurile de muncă mai puțin complexe în care specificarea explicită a parametrilor centrali ai postului este deja suficientă pentru a realiza controlul acțiunii muncii în sens operațional. Aici are loc o formalizare a procesului de lucru în mediul digital prin definirea parametrilor de activitate și/sau prin înscrierea proceselor de lucru în echipamentele de lucru din tehnologia informației.

Practic, companiile de astăzi trebuie să reușească să fie eficiente în activitatea lor de bază, precum și inovatoare în ceea ce privește tehnologiile digitale. Prin urmare, este important ca companiile să găsească strategia potrivită pentru a se dedica transformării digitale. Astfel, s-a dovedit că transformarea digitală este ca un proces care este planificat și realizat în mod ideal într-o manieră structurată.

Un loc aparte în cadrul cercetării îl ocupă analiza factorilor care au determinat această schimbare ca urmare a transformării digitale a resurselor umane și, în acest sens, am acordat o atenție sporită factorilor endogeni și celor exogeni ai mutației arătate. Aducând schimbări esențiale în diviziunea muncii sub toate formele ei, digitalizarea a intensificat procesele integrării lucrătorului la toate nivelurile. Pornind de la această premisă, am acordat o atenție sporită tratării personalității umane și a noului tip de lucrător în organizațiile moderne.

O întrebare cheie în legătură cu transformarea digitală este modul în care companiile sau managementul pot contribui la asigurarea reușitei cu adevărat a transformării digitale. Practic, nu există reguli sau instrucțiuni care să garanteze o transformare digitală de succes. Cu toate acestea, există acum recomandări cuprinzătoare și factori de succes în literatură despre care se presupune că au un efect potențial pozitiv asupra transformării digitale a unei companii.

Prin urmare, provocarea pentru viitor pentru organizații nu este să folosească sau să nu folosească aceste instrumente pentru a gestiona oamenii, ci să învețe cum să le exploateze

potențialitățile, având în vedere un plan solid de dezvoltare pentru organizații. Cu toate acestea, a defini o orientare culturală solidă este probabil singurul lucru pe care mașinile nu îl pot face pentru organizații. Informațiile furnizate de big data și de analizele oamenilor, rezultatele date de analiza rețelei organizaționale sunt inutile dacă nu sunt ghidate de un proiect organizațional solid și comun.

În al doilea rând, *am creat un cadru conceptual în care am arătat că rețelele sociale pot fi privite ca un aliat strategic al practicilor de management digital al resurselor umane în era tehnologiei cognitive*. Evoluțiile tehnologiei cognitive, precum și difuzarea capilară a rețelelor sociale în timpul liber și în muncă au redefinit complet modul în care oamenii relaționează între ei și modul în care organizațiile fac afaceri. Înainte de apariția rețelelor sociale, menținerea unei rețele profesionale era extrem de intensivă în muncă. S-a depus mult efort în crearea și întreținerea rețelelor profesionale, cruciale atât pentru indivizi pentru a-și măsura competențele pe o piață foarte turbulentă și flexibilă, cât și pentru organizații pentru a crește și menține competitivitatea organizațională.

În prezent, rețelele sociale oferă instrumente care creează, mențin și activează platformele personale și organizaționale cu puțin efort și cu mult mai multă eficiență. Din punct de vedere organizațional, prin adoptarea tehnologiilor de rețele sociale, companiile ar putea comunica cu părțile interesate din interiorul și din afara granițelor organizaționale, ar putea fi eficiente în crearea și vehicularea culturii lor, în gestionarea schimbării, în stimularea colaborării, în creșterea motivației, în abilitarea expertizei și în împărtășirea și construirea brandului angajatorului.

S-a confirmat în practică, faptul că explozia rețelelor sociale a subliniat și mai mult relevanța colaborării pentru succesul organizațional, solicitând o redefinire a organizațiilor și, în consecință, a proceselor de fundamentare a acestora, în primul rând a colaborării inclusiv în procesul de recrutare digitală. Mai mult, social media mobilizează două tipologii foarte prețioase de cunoștințe în organizații: cunoașterea instrumentală și metacunoașterea. Cunoștințele instrumentale sunt cunoștințe care îi ajută pe indivizi să facă ceva, să-și îndeplinească sarcinile. Metacunoașterea este cunoașterea despre ceea ce și pe cine cunosc alți oameni din organizație.

O altă distincție subtilă, dar relevantă, care trebuie făcută este cea dintre colaborarea socială și rețelele sociale. Acesta din urmă este centrat pe candidați, în timp ce colaborarea socială este în întregime centrată pe angajați. Cu alte cuvinte, candidații folosesc rețelele sociale pentru a-și urmări obiectivele individuale, în timp ce instrumentele de colaborare

socială sunt utile pentru a atinge obiectivele colective. Din perspectiva managementului resurselor umane, colaborarea socială ar putea fi un instrument util pentru organizații pentru a spori productivitatea. Lucrătorii sociali ar putea folosi instrumente de colaborare socială pentru a gestiona sarcini personale, proiecte profesionale și rețele sociale cu alți colegi din cadrul aceleiași organizații. În acest sens, colaborarea socială ar putea fi exploatată ca o platformă pentru a implica oamenii conectați oriunde și oricând și pentru a construi relații puternice între colegi, ceea ce, la rândul său, duce la rezolvarea mai rapidă a problemelor.

Un alt aspect ce a rezultat din prezenta cercetare este faptul că inteligența artificială este în creștere și poate îmbogăți diagnosticarea aptitudinilor. Cu toate acestea, utilizarea inteligenței artificiale necesită cantități mari de date. Oricine are acces la cantități mari de date și dorește să acționeze într-o manieră impecabilă din punct de vedere legal, trebuie să țină cont și de protecția datelor. Astfel, prelucrarea datelor poate merge atât de departe încât oamenii sunt monitorizați, inclusiv mișcările contului, sau declarațiile despre personalitatea unei persoane pot fi derivate din comportamentul de utilizare pe Facebook. Odată cu apariția unor oferte discutabile din punct de vedere juridic și etic, dezbaterile despre protecția datelor cu caracter personal cresc. Desigur, diagnosticul de adecvare se străduiește pentru date nealterate, dar toate datele furnizate în mod arbitrar și într-o manieră controlată de persoana diagnosticată pot fi, de asemenea, falsificate în mod arbitrar.

O altă opțiune de evaluare a datelor din domeniul resurselor umane, data mining, a fost până acum puțin timp utilizată în diagnosticarea adecvării. Cunoștințele utile sunt extrase din bazele de date complexe existente, regularitățile sunt recunoscute și modelele identificate. Discuțiile despre noi instrumente și metode de evaluare dau adesea impresia că fiecare organizație, oricât de mică, care se ocupă de diagnosticarea adecvării este afectată. Există așadar un potențial enorm în domeniul integrării datelor, care se poate desfășura prin cooperare interdisciplinară.

În al treilea rând, *la nivelul laturii practice privind determinarea posibilităților de recrutare digitală în clusterelor corporative am realizat un studiu empiric care reprezintă un punct de plecare pentru modelarea așteptărilor utilizatorilor.* De asemenea, tematica studiului este o noutate care umple un gol cu cadrul propus prin modelarea așteptărilor candidaților în ceea ce privește dimensiunile calității modelului de succes al sistemelor informaționale împreună cu dimensiunea de securitate. Deși calitatea sistemului de recrutare digitală nu a afectat satisfacția candidaților, ea are un efect puternic asupra confirmării acestui sistem, prin urmare, angajatorii ar trebui să continue să ofere un site web de carieră de

încredere și cu răspuns rapid. În plus, trebuie să furnizeze informații relevante, exacte și actualizate. Ca urmare, dezvoltarea analizei HR este îngreunată de lipsa gândirii analitice și a înțelegerii angajaților.

Un angajat care lucrează de la biroul de acasă sau vine la muncă de mai multe ori pe lună nu este considerat un membru cu drepturi depline al echipei, are dificultăți în a interacționa cu colegii din cadrul clusterului corporativ. Avantajul incontestabil al unui program flexibil este echilibrul dintre viața profesională și viața privată. Aceasta este o combinație optimă de sarcini de lucru și timp liber pentru viața personală. Iar pentru generația tânără, respectarea acestui echilibru este un criteriu real de alegere a unei companii angajatoare. Dezvoltarea tehnologiilor și a mijloacelor de comunicare contribuie la cererea de „program de lucru flexibil”.

12. Propuneri și perspective viitoare ale cercetării

De câțiva ani, tema experienței candidaților a devenit parte integrantă a recrutării digitale. Știm acum că solicitanții în clusterelor corporative nu mai sunt solicitanți minori, ci se revarsă pe piața muncii cu mai multă încredere în sine decât probabil niciodată. Acest lucru înseamnă, de asemenea, că angajatorii devin încetul cu încetul din ce în ce mai conștienți că trebuie să se adapteze mult mai mult la nevoile solicitanților. Cu toate acestea, tema experienței candidatului se caracterizează printr-un grad ridicat de percepție și interpretare individuală a punctelor de contact de către solicitanți, ceea ce a deschis calea unor subiecte precum centricitatea candidatului¹.

Platforma pentru o carieră de succes reprezintă obținerea de noi cunoștințe, formarea continuă și autodezvoltarea. Generația tânără este conștientă de valoarea cunoștințelor și este gata să investească în autoeducație suplimentară. Acesta este motivul pentru care candidații preferă companiile cu o cultură dezvoltată de formare corporativă. Indicatorul tradițional al alegerii unui viitor angajator este și nivelul salariului. Tinerii preferă să combine factorul financiar cu satisfacția în muncă. Bani sunt o condiție necesară, dar nu suficientă. Interesul și varietatea funcțiilor sunt puse deasupra valorilor monetare.

Un alt aspect important surprins la nivelul studiului vizează faptul că strategiile adecvate de recrutare online în clusterelor corporative ar trebui acum să fie derivate din obiectivele definite în viziune. Convingerile despre acest tip de servicii se formează pe baza

¹ Cooke, F. L., Dickmann, M. și Parry, E. (2020). Important issues in human resource management: Introduction to the 2020 review issue. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 1-5.

experienței personale anterioare de utilizare a candidaților. Pentru ca clusterelor corporative să supraviețuiască în competiția globală, trebuie să gândească digital atunci când își dezvoltă strategia de management digital al resurselor umane.

Transformarea digitală a companiilor este mai mult decât introducerea de tehnologii de ultimă oră, iar conceptul de reziliență organizațională permite companiilor să stăpânească provocările complexe ale transformării digitale cu condiția ca abordarea să fie urmărită strategic. O transformare corporativă digitală și rezistentă, prin urmare, necesită în esență o dezvoltare organizațională integratoare și holistică, care să fie ancorată în strategia corporativă și astfel să permită în mod sistematic cadrul pentru dezvoltarea unei arhitecturi de soluții individuale.

Totodată, competențele în domeniile dezvoltării organizaționale, transformării digitale și rezistenței organizaționale sunt necesare pentru sprijinirea profesională a suportului de proces intern sau extern pentru companii. Capacitatea de a învăța în procesele în curs și în rețele permite dezvoltarea inovatoare și eficientă a arhitecturilor de soluții.

Concentrarea pe schimbarea tehnologică și alinierea la nevoile clienților poate slăbi reziliența organizațională atunci când satisfacția clienților este prioritară față de satisfacția angajaților. Se fac investiții în digitalizare pentru a monitoriza satisfacția clienților și pentru a deriva măsuri din aceasta. Poate că, pe termen scurt, o realizare trimestrială a țintei în satisfacția clienților va fi înregistrată prin marketing folosind cele mai noi concepte Big Data. Sondajul angajaților, pe de altă parte, dacă este realizat doar anual fără monitorizarea cifrelor cheie se va reflecta pe termen mediu în ratele de îmbolnăvire sau fluctuația crescândă a angajaților.

Sintetizând la maxim rezultatele teoretice și practice obținute, putem afirma că *digitalizarea funcției HR a dus inevitabil la o redefinire a celor mai tradiționale practici de management ale oamenilor. Spre deosebire de o reprezentare simplificată difuză social, rețelele sociale s-au dovedit a fi mult mai mult decât simple instrumente pentru a îndeplini nevoile relaționale. Mai degrabă, avantajele compozite pe care le oferă organizațiilor contribuie în mod concret la dezvoltarea unui loc de muncă digital, acționând simultan asupra principalelor procese de management strategic: recrutare, evaluarea performanței, instruire și planificare a distribuirii beneficiilor și compensațiilor. În acest sens, atunci când sunt luate în considerare într-un plan mai larg de dezvoltare, rețelele sociale ar putea fi într-adevăr un aliat indispensabil al funcției de HR, susținându-i practicile și făcându-le mai rapide și mai eficiente.*

Principalele propuneri de dezvoltare ale cercetării vizează:

- adoptarea unui model eficient și sustenabil în clusterelor corporative care să permită utilizarea unui mix de metode de recrutare digitală;
- analiza posibilităților de implementare de procese, aplicații și platforme integrate, ușor de accesat și utilizat, care să ajute la gestionarea eficientă a resurselor umane în clusterelor corporative;
- determinarea abilităților necesare pe care atât managerii, cât și angajații unui cluster trebuie să le aibă în era digitală pentru a putea face față provocărilor date;
- identificarea competențelor cheie pentru a ține pasul în epoca digitală și a fi privit ca un angajat extrem de valoros pentru angajator.



Curriculum vitae Europass

Informații personale

Nume / Prenume	Pop, Cristian Daniel
Adresă(e)	București
Telefon(oane)	0731357357
E-mail(uri)	cristiandpop@gmail.com
Naționalitate(-tăți)	Română
Data nașterii	10.01.1975

Experiența profesională

Perioada	2002-prezent
Funcția sau postul ocupat	Conducător colectiv, ITAO, administrator produse speciale
Activități și responsabilități principale	Management, coordonare activități plăți electronice, activități externalizare
Numele și adresa angajatorului	Raiffeisen Bank SA
Tipul activității sau sectorul de activitate	Bancar
Perioada	2001-2002
Funcția sau postul ocupat	Informatician
Activități și responsabilități principale	Administare sisteme informatice
Numele și adresa angajatorului	Banca Agricolă Turda
Tipul activității sau sectorul de activitate	Bancar
Perioada	1998-2001
Funcția sau postul ocupat	Profesor - informatică
Activități și responsabilități principale	Predare materii IT,
Numele și adresa angajatorului	Colegiul Tehnic Turda
Tipul activității sau sectorul de activitate	Învățământ
Perioada	1996-1998
Funcția sau postul ocupat	Profesor suplinitor - informatică
Activități și responsabilități principale	Predare materii IT
Numele și adresa angajatorului	Colegiul Tehnic Turda
Tipul activității sau sectorul de activitate	Învățământ

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

1993 – 1998 Universitatea Tehnică din Cluj Napoca, Facultatea de Automatică și Calculatoare, secția Calculatoare
1989 – 1993 Liceul Teoretic Cugir

	Înțelegere		Vorbire		Scriere
	Ascultare / Citire		Citire / Participare la conversație		
	Bine	Bine	Bine	Bine	Bine
Limba Engleza					
Competențe și abilități sociale	Persoană proactivă Bun comunicator, spirit de echipă curs « Customer Centric Relationship » curs « Depinde de mine sa reușesc » curs « Inteligența emoțională »				
Competențe și aptitudini tehnice	2019-2022-doctorand Management – Universitatea Valahia din Targoviște 2020 – Certificare Formator, EDU-ELITE Centru de resurse și formare profesională 2019 – Curs JAVA 2010 – certificare CNFPA Manager de Proiect 2006 – certificare SGS « Audit intern a sistemelor de management a calității ISO 9001 :2000 » 2002 – certificare « Omikron Banking Administration » client –server				
Permis(e) de conducere	DA, B+C				
Articole Publicate	Trends of Risk Management in the Context of digitalization, GLOBAL CONFERENCE ON BUSINESS AND FINANCE, San Jose , Costa Rica,May 24-27 , 2022 https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2022/05/ISSN-1941-8589-V17-N2-2022-1.pdf#page=55 IMPLICATIONS OF IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM ON ECONOMIC PERFORMANCE, pag 82, GLOBAL CONFERENCE ON BUSINESS AND FINANCE,Hawaii,January 3-5, 2022 https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2022/01/ISSN-1941-8589-V17-N1-2022.pdf Digital Transformation Management - a Necessary Luxury, pag 87, GLOBAL CONFERENCE ON BUSINESS AND FINANCE, San Jose , Costa Rica,May 25-28 , 2021 https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2021/06/ISSN-1941-8589-V16-N2-2021-2.pdf Consequences of Electronic Communication in Virtual Organizations. Pag 91, GLOBAL CONFERENCE ON BUSINESS AND FINANCE, San Jose , Costa Rica,May 25-28 , 2021 https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2021/06/ISSN-1941-8589-V16-N2-2021-2.pdf Diagnosis of Human Resources Management in the Digital Era, GLOBAL CONFERENCE ON BUSINESS AND FINANCE, San Jose , Costa Rica,May 25-28 , 2021 https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2021/05/CR031921566-Pop-Diagnosis.pdf				
Lista Conferinte	GLOBAL CONFERENCE ON BUSINESS AND FINANCE, San Jose , Costa Rica,May 24-27 , 2022 GLOBAL CONFERENCE ON BUSINESS AND FINANCE,Hawaii,January 3-5, 2022 GLOBAL CONFERENCE ON BUSINESS AND FINANCE, San Jose , Costa Rica,May 25-28 , 2021				



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA "VALAHIA" DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

PhD THESIS SUMMARY:

„Challenges and trends in the digitization of human resources in corporate clusters”

**PhD SUPERVISOR,
Prof.univ.dr. Marius PETRESCU**

**PhD CANDIDATE,
Cristian Daniel POP**

**TÂRGOVIȘTE
2022**

1. Contents of the doctoral thesis

INTRODUCTION

Research context

The interest of the scientific research topic

Objectives and motivation of scientific research

Hypotheses of scientific research

Epistemological positioning of scientific research

Research methodology

CHAPTER I: THE DIGITAL TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT - BASIC NOTIONS AND CONCEPTS

1.1 Conceptual aspects specific to the digitization and digital transformation of human resources

1.2 Digital human resources management - origin, future and trends

1.3 Opportunities and risks of the digital transformation of human resources

1.4 The influence of digitalization on communication in modern organizations

1.5 Success factors of the digital transformation of human resources

CHAPTER II: STAFF MANAGEMENT AND DEVELOPMENT IN DIGITALIZED WORK PROCESSES

2.1 Systemic work change in the digital society

2.2 Requirements and challenges for human resources managers

2.3 Analysis of human resources in the digital society

2.4 Advantages and disadvantages of social media over the digitization of human resources

2.5 Talent management as a strategic option for employee retention and development

CHAPTER III: DIGITAL RECRUITMENT - A MULTI-FACETED FIELD

3.1 The status quo and development trends in digital recruitment

3.2 Artificial intelligence in recruitment practice

3.3 Big data in recruitment - facilitator for talent management

3.4 Types of approaches to the online recruitment process

3.5 The importance of online evaluation and improving the quality of selection

CHAPTER IV: CHALLENGES REGARDING THE CONTEXT INVESTIGATION AND CONFIGURATION OF DIGITALIZED HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN CORPORATE CLUSTERS

- 4.1 Background and consequences of the use of digital human resources management
- 4.2 Requirements for human resource management in corporate clusters
- 4.3 Challenges and trends in the digitization of human resources in corporate clusters
- 4.4 Research on the analysis of candidates' experience as a success factor in the digital recruitment of human resources in corporate clusters

CONCLUSIONS, OWN CONTRIBUTIONS, PROPOSALS AND PERSPECTIVES OF SCIENTIFIC RESEARCH

General conclusions of scientific research

Own contributions

Proposals and perspectives of scientific research

BIBLIOGRAPHY

2. Keywords

The doctoral thesis “ **Challenges and trends in the digitization of human resources in corporate clusters**” aims to achieve the objectives and validate the hypotheses using the following keywords:

Digital transformation

Digital human resources management

Online recruitment

Reconfiguring the work landscape

Automates human resource management processes

Virtual work teams

Artificial intelligence

Candidate's digital experience

Corporate clusters

Economic performance

3. Introduction

Organizations are going through their own digital transformation. Closely related to this, there is a new working concept of the changing world in which companies are increasingly confronted with networking and other forms of organization through agile working methods that profoundly influence and redesign human resource management. On the one hand, this needs to be professionally supported by the human resources department, and on the other hand, this requires a change in previous human resources structures towards an agile human resources organization, which is more flexible, innovative, and employee-centered.

The Human Resources (HR) department faces two tasks during the digital transformation. One is the support and further development of employees and managers in the process of change, while the other is the digital transformation of the HR area. The latter affects the whole range of psychological work areas, from staff marketing and recruitment to staff evaluation and development. As a result, tasks and roles in the area of human resources will change as some processes are increasingly mapped digitally through the use of social media.

HR digitization is in fact a reflection of the need to interact with the external environment, to impact the external environment in order to increase the internal value of the entity, to influence and to improve it. The interdependencies between digital transformation – the efficiency of the use of human resources on the one hand, as well as those between digitalization and performance on the other hand, position the academic approach in the area of manifestation of a positivist current.

From this perspective, the change of operational work through digitalization and networking requires a new management style and the use of new approaches and tools for employee management, whose emphasis is on creating and maintaining a good corporate culture, in a work environment conducive to quality, innovation and motivation. The alarming rise in absenteeism and job losses in recent years shows that this message has not yet reached many companies. The high costs of a failed personnel policy are reason enough to make companies rethink.

The world of corporate clusters, which is strongly characterized by the division of labor, prevents trends such as digitalization from being properly reflected in human resource management. Recruitment in a digital economy can only work successfully on an interdisciplinary basis and must take into account candidates' behavior and perceptions. This

development would mean that issues that are inextricably linked to the main trend, such as digital recruitment, should be given a high strategic priority.

Ph.D. thesis "Challenges and trends in the digitization of human resources in corporate clusters" expands existing research on corporate clusters to include the previously neglected topic of digital human resource management and brings them together, while gaining new perspectives for cluster actors and employment agencies. However, the possibilities that may arise in a cluster through personnel management measures for the further development of economic structures and innovation processes have hardly been taken into account in cluster theory. There is a lack of a uniform understanding of digital human resource management measures that can generally be considered useful in a cluster.

4. The context of scientific research

From a thematic point of view, the research is carried out on the fault of two important fields aimed at human resources management in the digital age and corporate management, but, through the content and approach of the identified problems, it has an interdisciplinary character.

On the other hand, this scientific approach addresses new issues related to human resource management in corporate clusters and emphasizes the impact of risk factors on digital recruitment. The main purpose of the e-recruitment process is to fill a position with the most suitable candidate, based on his / her qualifications and skills. In this regard, both the strategic objectives (ensuring the competitiveness of the cluster) and the operational objectives (ensuring the day-to-day business operations) must be taken into account. Against the background of the shortage of skilled workers and the effects of digitalization, digital recruitment has become one of the most important personnel management tasks with a high strategic value. Due to the transition from the employer market to the employee market, the (individual) addressing step is at the forefront of the entire digital recruitment process.

To date, digital recruitment has been given crucial importance in the steps of the announcement, including an optimized job announcement and the selection stages of the applicant, as well as the drafting of the contract. However, the changed communication behavior and the variety of social media interaction channels mean that the step of addressing and making contact, which precedes the application process in a narrower sense, needs to be considered more carefully.

This paper also insists on the idea that online recruitment uses technological developments primarily for reasons of time and cost. The multidimensionality of communication must also be reflected in the staff contact points, in accordance with the requirements of the digital society. Recruitment is evolving through social media and results in increasingly complex and faster communication processes, from a resource-oriented phase to a digitally sustained exchange process to a relationship-based approach.

Digital recruitment, according to the resource-based vision, works on the assumption that limited available resources are allocated in the corporate cluster. In the case of employees as human resources, potential candidates are approached in a one-way and linear manner. Even if the pure theory of resources is extended to include a holistic view in the direction of a management approach based on skills and talent, the way of communication remains the same. Neither the current state of scientific research nor the current surveys provide (comprehensive) information on the quantitative and qualitative use of the various tools and social media channels recruited by corporate clusters.

As a result, changes in communication behavior therefore affect not only the immediate recruitment process, in which new tools are used, but also structures in the corporate cluster. The use of social networks and the path to multidimensional communication behavior requires networking and intense cooperation beyond the usual departmental structures. Although the research methodology in this paper focuses on the external marketing process of the employer, the interactions on the cluster as a whole (value position) and the internal branding of the employer are directly affected by the interconnection.

Last but not least, this transition from a cluster-controlled recruitment process to a process with a wide variety of contact points and interdependencies – analogous to everyday communication – includes company-independent communication platforms (social networks: Facebook, Instagram, etc.) is in the sense of a holistic branding of the employer of great relevance. Therefore, a new and larger group of applicants can be reached through a selection, control and design of content targeted at the target group of these channels. The direction of communication is not predetermined, so applicants can become aware of the employer through social networks and vice versa.

In this context, portals and rating platforms are becoming increasingly relevant. They are a cornerstone in the process of reducing information asymmetry, especially on the part of the applicant. Due to the anonymity of genuine evaluations without the (advertising) influence

of the company, rankings and recommendations can play a neutral role in the recruitment process. This applies as long as the transparency of the communication is maintained through these platforms, in particular as regards the authenticity of the reviews.

Websites that convey transparency, excitement and closeness to potential prospects convey a positive journey of the candidate. There are positive examples of this in that there is no need to differentiate between an integrated career website and one with its own URL due to its visual content and design. Therefore, it is necessary to develop models that allow corporate clusters to determine their status, recommend different pathways and present development steps that are transparent in terms of appearance and time. The focus here is on offers that can be implemented with reasonable effort in flat structures and without additional qualifications. Ideally, such a model can visualize all the possible stages of an online recruitment experience.

In recent years, the work on digital human resources management and the impact of social media networks has become more numerous. This trend is manifested in the modern world and is explained by the uncertainty that this sector with much higher needs triggers on corporate clusters. Significant changes in digital communication behavior must be continued in recruitment. For the recruiter, this means that the skills of communication aimed at the target group and the design of brand-employer campaigns will become more and more important in the next 5 years, compared to the classic pre- and final selection of applicants.

The paper also aims to find, on the one hand, ways and means of improving the quality of the information provided to candidates, and, on the other hand, to present the usefulness and benefits of online recruitment in corporate clusters. We believe that improving the quality of the information provided, the quality of the systems used in digital recruitment and data security can be achieved by taking into account the expectations of the candidates and the satisfaction of the candidates.

5. Objectives of scientific research

The fundamental objective of the scientific approach is to develop and deepen the issue of challenges and trends in the digitization of human resources in corporate clusters. On this scaffold, the research undertaken aimed to determine the extent to which these network-type economic entities are under immense pressure to stay in the ever-changing online business. Thus, in order to stay in the competition for talent management, they need to improve and anticipate what their candidates need.

In addition to digital contact, the standardization of digital recruitment methods allows the model to be used largely independently of time and resources, in order to increase acceptance. Above all, the point of acceptance and practicability requires the model to manage with a minimum of process documentation and, above all, to encourage internal improvement processes. An indirect measure of job success takes place through the evaluation interview, as both the employee and the manager reflect on the qualification measures.

The operational objectives that make up the fundamental objective and that will be addressed in this research are:

- The first operational objective is to present conceptual aspects specific to the digitization and digital transformation of human resources at national and European level. This objective is discussed in the first chapter of the paper.
- The second objective aims to capture the driving force of social media on the digitization of human resources, an objective pursued in the second chapter of the paper;
- The third objective is represented by the critical analysis of the status quo and development trends in digital recruitment in corporate clusters, an objective pursued in the last two chapters where the concerns for validating the hypotheses of this scientific research will be.

The objectives pursued by this research focused on the following main aspects:

□ the impact of digital transformation on human resource management: the new quality of work characterized by information technology shows that in the future it will be increasingly important in the field of personnel management and operational work organization to be based on holistic forms of personnel management. gender-appropriate career;

□ online communication in digital recruitment: the complexity of communication is increasing due to the multitude and development of new tools and ways of interaction; at the same time, the companies depend on the information from the future employees as complete as possible in order to efficiently organize the recruitment processes; complexity opposes the desire to simplify interaction processes;

□ Artificial Intelligence (AI) in recruitment practice: more and more companies understand that the use of artificial intelligence has a direct impact on key performance indicators such as employment, cost per hire, acceptance rates and even revenue, with a

chatbot available on the most popular messaging platforms it is ensured that the experience of the candidates is as comfortable as possible;

□ optimizing online recruitment processes through big data: in addition to selecting effective data assessment tools, qualified specialists are needed to intentionally interpret findings and derive appropriate measures, and big data can help streamline processes and make more informed decisions;

□ challenges in investigating the context and configuration of digitized human resource management in clusters: when considering the opportunities and risks of working in corporate clusters, both sides of the same coin must be considered: the largely untapped opportunities and potential of information technology which can be used extensively, plus digital technology in recruitment and many other new opportunities for the flexible organization of work and life to be actively used.

6. Hypotheses of scientific research

Based on all the mentioned considerations, in order to achieve the proposed purpose and objectives, the following research hypotheses are proposed in the entire content of the paper:

Hypothesis no. 1: Find key opportunities and problem areas for staff digitization.

Hypothesis no. 2: Identify and analyze the stages of the digital transformation of human resources.

Hypothesis no. 3: Influence social networks on the success of digital recruitment and their relevance in corporate clusters.

Hypothesis no. 4: Define challenges and trends in investigating the context and configuration of digitized human resources management in corporate clusters.

7. The epistemological framework of research

The aim of the empirical part of the paper is to examine the recommendations for action that can be obtained from the analysis of candidates' experience as a success factor in the digital recruitment of human resources in corporate clusters. Also, the research is performed systematically and its quality can be verified. The chosen study design is an application-oriented, exploratory primary analysis. The response categories obtained in this way reflect the knowledge and experience of the candidates in a new logical content structure.

The obtained results also support the reflection of the talent management design in the operational practice.

Thus, digital recruitment according to the resource-based vision works on the assumption that limited available resources are allocated in the corporate cluster. In the case of employees as human resources, potential candidates are approached in a one-way and linear manner. Even if the pure theory of resources is extended to include a holistic view in the direction of a skills and talent management approach, the way of communication remains the same. Neither the current state of scientific research nor the current surveys provide (comprehensive) information on the quantitative and qualitative use of the various tools and social media channels recruited by corporate clusters.

As a result, changes in communication behavior therefore affect not only the immediate recruitment process, in which new tools are used, but also structures in the corporate cluster. The use of social networks and the path to multidimensional communication behavior requires networking and intense cooperation beyond the usual departmental structures. Although the research methodology in this paper focuses on the external marketing process of the employer, the interactions on the cluster as a whole (value position) and the internal branding of the employer are directly affected by the interconnection.

Last but not least, this transition from a cluster-controlled recruitment process to a process with a wide variety of contact points and interdependencies - analogous to everyday communication - includes company-independent communication platforms (social networks: Facebook, Instagram, etc.) is in the sense of a holistic branding of the employer of great relevance. Therefore, a new and larger group of applicants can be reached through a selection, control and design of content targeted at the target group of these channels. The direction of communication is not predetermined, so applicants can become aware of the employer through social networks and vice versa.

8. The methodological approach

The research methodology carried out at this stage of knowledge provides us with the main lines of investigation. Thus, we proceeded to combine the two main research methods: qualitative research with quantitative research and to approach the issue from a conceptual-applied perspective.

At the theoretical-conceptual level, the study aims to achieve a proper dimensioning of the current state of knowledge through a quantitative and qualitative analysis of the most relevant academic articles and publications both nationally and internationally.

Although many companies have already started working with human resources data and related analysis programs, most of them do not exceed the level of descriptive analysis. As the importance of HR-Analytics and especially the use of predictive analytics is constantly being discussed, HR managers should weigh the pros and cons of HR analytics. However, historical data and information are not always a good guide for future developments and cannot answer why something happened. In dynamic areas with changing factors, additional approaches are needed to work with this uncertainty. Also, with the new added predictive analysis added, employees in a wide variety of company departments face the challenge of developing a strategic advantage for the company. from existing data.

Due to the rapid pace of data and information, a data-driven prediction of what is most likely to happen is of great value to human resource managers. This is because human resource analysis can improve the results of sub-staff areas, management quality, employee involvement and employee learning progress. In addition, it is possible to draw conclusions about areas where time, labor and money should not be invested, which in turn leads to a reduction in workload and costs. It should be noted that the level of value for the company as a whole lies in the reliability of the forecast: if on average the estimates prove to be true, the human resources department gains added value as a result.

9. The structure of the doctoral thesis

Given the assumed objectives and the hypotheses drawn, the treatment of the main aspects of the research was done during the four chapters, and the analyzed aspects were permanently subordinated to a logical approach. Thus, CHAPTER 1 “The Digital Transformation of Human Resource Management – Basics and Concepts” covers a broad arc on a topic that is now ubiquitous: the problem of the future division of labor between human intelligence and that of machines. In a world of work that is increasingly characterized by digitalization, working conditions are changing and with them the challenges for managers and employees.

Modern organizations in the new world of work mean digital jobs for managers and employees, an associated transformation of business and work models, and the corresponding need for new management models. Given the processes of far-reaching transformation, it is

important to clarify how the economy, labor, and society have developed continuously, that is, "system," in recent history, in an environment of increasingly agile corporate demands.

In this first chapter, an interaxial approach to the concepts of transformation and work is made, in order to reveal in the current context both the advantages and limitations of disclosure and transparency of the e-business model seen practically as a shell that protects the economic entity.

Last but not least, the integration of the digital transformation of human resources management in the consolidation of the business model of an economic entity obliges it to adopt judicious selections of employees to identify that valuable information (added value) that are relevant both for the company's activities. the same significantly impacts the decisions of stakeholders/users, thus reducing the overload of risk information.

CHAPTER 2 "Managing and developing staff in digitized work processes" presents the requirements and challenges resulting from the changing work processes associated with digitization. Lifelong learning at all levels of the company is a prerequisite for using digitization opportunities for greater competitiveness and efficiency of the company, as well as for ensuring the workability of work processes. Ultimately, this is not a comparison between human and artificial intelligence, but a cooperative relationship in which the strengths of humans and machines are optimally combined.

A special place in this part is occupied by talent management. The lack of skilled workers not only leads to a loss of earnings, but also causes changes in the location strategy of companies. Although the Corona crisis has reduced the demand for workers and shifted the focus to other HR issues, it can be said that the shortage of workers, caused by demographic change and skills mismatch, is probably the biggest challenge in the "talent war" for management. digital human resources.

CHAPTER 3 "Digital recruitment - a multifaceted field" is dedicated to the issues of digitalization and innovation in recruitment. Temporary work itself is nothing new, but recruitment has only been possible through new technology. It allows companies to create favorite groups: a high-quality, fully-trained workforce that they can rely on when demand grows unexpectedly. Typically, time-consuming tasks are fully automated with digital recruitment, reducing engagement to a few clicks on selecting, filtering, and sorting applicants' data. This results in shorter recruitment times, a lower risk of fluctuation and a higher quality of employment decision.

This chapter also presents issues related to tomorrow's modern recruitment that are facing the challenge of adapting even faster and better to changes in the market. On the one hand, this requires the further development of the entire recruitment organization, along with the processes and tools, and on the other hand, recruiters need to work on their characteristics and profiles. A comprehensive approach to this relationship may, in turn, be a distinct research topic.

In addition, the empirical study in CHAPTER 4 "Challenges to Investigate the Context and Configuration of Digitized Human Resource Management in Corporate Clusters" intends to fill this gap with the proposed framework by modeling candidates' expectations regarding the dimensions of digital recruitment quality in corporate clusters. Safety. Modeling of structural equations was used to test the hypotheses of the proposed framework. The results showed that the quality dimensions of the system used in recruitment, along with the security of the system, strongly influence the confirmation of candidates' expectations and the usefulness and benefits of this process. The study provides a starting point for modeling candidates' expectations, and some management implications and future research directions are proposed on the results of the study.

The final conclusion of the study is that digital recruitment can do some things, but it does not replace careful dialogue with candidates to convince each other that hiring makes sense for everyone involved. Eventually, the interview phase using artificial intelligence in the search process will be of much greater importance in the future. It will substantially increase the efficiency gains in recruiting by electronic means from a qualitative point of view or, if not, it will jeopardize them. The selection of staff in corporate clusters has adapted flexibly to new realities and is increasingly adapting to an employee market. They open the gates of applicants as wide as possible, allowing for different formats and application methods.

In the above context, in our view, there is a large number of contributions that deal with the subject of digitization itself or with sub-domains of digitization. The biggest challenge here is to distinguish relevant content from less relevant social media content. There are also very different formats: blogs – some of which are technically in-depth and manage to mediate between technical topics and human resources, podcasts or news sites. All this indicates that both technical and human barriers, which operate with very basic HR processes and traditional information systems and poor data quality, prevent the adoption of digital HR. In addition, talent management allows employees to develop their careers in a targeted and

systematic manner and provides them with the opportunity for professional development. Subjective evaluations become more objective by involving more staff managers, and the use of potential criteria becomes more transparent.

Therefore, we consider that the researched topic is topical and relevant, showing interest from theorists and specialists to practitioners in the field of human resources.

10. General conclusions of scientific research

The megatrends of demographic and technological change, as well as digitalisation and changing values, need to be considered dynamically as significant influencers and opportunities. At the same time, information and communication technologies - especially digital media - open up new freedoms and opportunities for informal exchange and coordination of work. This dynamic clearly represents the complex interaction between technology and application, which can be seen especially in the medialization of symbolic processes (such as online recruitment).

On the other hand, digitalisation and in particular the supremacy of digital applications and the applicant's digital communication have made it possible to measure much more accurately how satisfied applicants are with the application process. Speed and simplicity continue to be the key needs of an applicant as part of the application and selection process. Applicants want a consistent brand experience because they perceive companies holistically and do not necessarily differentiate between product brands and those of the employer.

The holistic action competency model is a completely new paradigm in operational work in corporate clusters. Human resource managers are much more challenged than before in terms of their skills, and specialists are given autonomy and freedom to make decisions that were previously reserved for bosses. Systemic change in operational work through digitization and networking requires a new role for managers and the use of new tools for employee management. The focus of personnel management is to create and maintain a good corporate culture in which quality, innovation and motivation can thrive. This is also very important as digitization has changed many processes and methods of staff selection and different applicants are evaluating these changes diametrically.

With the rise of digitalization, companies are becoming more complex and day-to-day work is accelerating. However, these framework conditions always make it difficult for managers to possess or acquire the knowledge necessary to manage and control employees. On the one hand, managers must therefore be willing to relinquish some of their power, and

on the other hand, they must promote personal responsibility and independence among their employees. This is especially reinforced by the younger generation of employees, for whom the classic principles of command and control management have made their day. These employees are looking for meaning in their work. Therefore, managers need to earn points when dealing with these employees through inspiration, motivation and role modeling.

However, today's employees often do not want to be moved by pressure and fear to show a certain behavior. Rather, they want to be enthusiastic and involved in participatory decision-making and work independently. Therefore, managers should be less interested in bringing employees together, but rather in creating a culture that accepts different opinions and allows for solution-oriented and future-oriented discussions. This is the only way to achieve lasting change in companies.

In our view, the application process and selection methods are increasingly digital. On the one hand, it means that companies can improve many points of contact through new technological possibilities. In recent years, many opportunities have been added that are increasingly accepted by applicants.

Also an important feature of this structural change that is based on online work is the questioning of the classic roles and tasks of employers, management and employees. Used properly, it could prove to be an opportunity for information technology-induced change in the world of work. A completely new design of gender, family and work relations is possible only by creating a greater compatibility between family and work, or a rapprochement between work and family, which were previously considered only separately. Last but not least, the new options for creating a good work culture, a pleasant working atmosphere and efficient employee management are among the opportunities offered by digitalisation. In the long history of artificial intelligence research, there have been many ups and downs, be they caused by unpredictable challenges or difficulties in funding digital recruitment.

11. Own contributions

As a result of the analysis undertaken, the contributions brought to the stage of knowledge fall within the area of the issue of digitization of human resources in corporate clusters. If technology is becoming a key factor in corporate success, for example because online business models are becoming more widely used, this often leads to a paradigm shift in

clusters. In an ever-changing world, speed and responsiveness are characteristic of companies that play a key role in long-term success.

First, the study adds to research on the digital transformation of human resource management. Without dwelling too much on the notions that have penetrated deep into the digital age, we have identified the directions of action in the sense of materializing such a beneficial link between work and the digitization of human resources. When computerization of labor is mentioned, what is usually understood is this form of use of information and communication technologies that is based on the rationalization model of Taylorism. However, the information technology-supported formalization of work processes can also consist in the fact that only those work objectives are specified and - for example through key figures - processed by information technology, while the way in which the objectives are achieved is left to the work units concerned.

Compared to the IT-based determination of activity parameters, IT-supported control of work processes using target parameters is a less regulated and therefore less formalized form of pre-structure of operational processes. In addition, one can see - more and more in recent years - a form of support for business processes through information technology, in which information technology does not necessarily work in a specific way as a means of technical pre-structure of business processes.

With regard to digitized job profiles, a distinction must be made between less complex jobs where the explicit specification of the core job parameters is already sufficient to achieve operational control of work. Here takes place a formalization of the work process in the digital environment by defining the activity parameters and / or by inscribing the work processes in the information technology work equipment.

Basically, today's companies must be able to be efficient in their core business, as well as innovative in terms of digital technologies. Therefore, it is important for companies to find the right strategy to engage in digital transformation. Thus, it has been proven that digital transformation is like a process that is ideally planned and accomplished in a structured way.

A special place in the research is occupied by the analysis of the factors that determined this change as a result of the digital transformation of human resources and, in this sense, we paid more attention to the endogenous and exogenous factors of the mutation shown. Bringing essential changes to the division of labor in all its forms, digitalization has intensified the processes of worker integration at all levels. Starting from this premise, we

paid more attention to the treatment of the human personality and the new type of worker in modern organizations.

A key question about digital transformation is how companies or management can help ensure the true success of digital transformation. Basically, there are no rules or instructions that guarantee a successful digital transformation. However, there are now comprehensive recommendations and success factors in the literature that are thought to have a potentially positive effect on a company's digital transformation.

Therefore, the challenge for organizations in the future is not to use or not to use these tools to manage people, but to learn how to exploit their potential, given a solid development plan for organizations. However, defining a solid cultural orientation is probably the only thing that machines cannot do for organizations. The information provided by big data and people's analysis, the results given by the analysis of the organizational network are useless if they are not guided by a solid and common organizational project.

Second, we have created a conceptual framework in which we have shown that social networks can be seen as a strategic ally of digital human resource management practices in the age of cognitive technology. The evolution of cognitive technology, as well as the widespread use of social networks in leisure and work have completely redefined the way people relate to each other and the way organizations do business. Before the advent of social networking, maintaining a professional network was extremely labor intensive. Much effort has been put into creating and maintaining professional networks, which are crucial both for individuals to measure their skills in a highly turbulent and flexible market, and for organizations to increase and maintain organizational competitiveness.

Today, social networks provide tools that create, maintain, and activate personal and organizational platforms with little effort and much more efficiency. From an organizational point of view, by adopting social networking technologies, companies could communicate with stakeholders inside and outside organizational boundaries, could be effective in creating and driving their culture, managing change, stimulating collaboration, increasing motivation, in empowering expertise and in sharing and building the employer's brand.

It has been confirmed in practice that the explosion of social networks has further underlined the relevance of collaboration for organizational success, calling for a redefinition of organizations and, consequently, their substantiation processes, primarily collaboration including in the digital recruitment process. Moreover, social media mobilizes two very valuable typologies of knowledge in organizations: instrumental knowledge and

metacknowledge. Instrumental knowledge is knowledge that helps individuals to do something, to perform their tasks. Metacognition is the knowledge of what and who other people in the organization know.

Another subtle but relevant distinction that needs to be made is that of social collaboration and social networking. The latter is candidate-centered, while social collaboration is entirely employee-centered. In other words, candidates use social media to pursue their individual goals, while social collaboration tools are useful to achieve collective goals. From a human resource management perspective, social collaboration could be a useful tool for organizations to increase productivity. Social workers could use social collaboration tools to manage personal tasks, professional projects, and social networking with other colleagues within the same organization. In this sense, social collaboration could be exploited as a platform to involve connected people anywhere and anytime and to build strong relationships between colleagues, which in turn leads to faster problem solving.

Another aspect of this research is that artificial intelligence is on the rise and can enrich the diagnosis of skills. However, the use of artificial intelligence requires large amounts of data. Anyone who has access to large amounts of data and wants to act in an impeccable manner from a legal point of view must also take data protection into account. Thus, data processing can go so far that people are monitored, including account movements, or statements about a person's personality can be derived from Facebook user behavior. With the emergence of legally and ethically questionable offers, the debates about the protection of personal data are growing. Of course, the diagnosis of adequacy strives for unaltered data, but all data provided arbitrarily and in a manner controlled by the diagnosed person may also be arbitrarily falsified.

Another option for evaluating human resources data, data mining, has so far been used in diagnosing adequacy. Useful knowledge is extracted from existing complex databases, regularities are recognized and models identified. Discussions about new assessment tools and methods often give the impression that every organization, no matter how small, that deals with the diagnosis of adequacy is affected. There is therefore enormous potential in the field of data integration, which can be achieved through interdisciplinary cooperation.

Thirdly, at the level of the practical side of determining the possibilities of digital recruitment in corporate clusters, we conducted an empirical study that is a starting point for modeling user expectations. Also, the topic of the study is a novelty that fills a gap with the proposed framework by modeling the expectations of the candidates in terms of the quality of

the successful model of information systems together with the security dimension. Although the quality of the digital recruitment system has not affected the satisfaction of the candidates, it has a strong effect on the confirmation of this system, therefore employers should continue to offer a reliable and fast response career website. In addition, it must provide relevant, accurate and up-to-date information. As a result, the development of HR analysis is hampered by a lack of analytical thinking and understanding of employees.

An employee who works from home office or comes to work several times a month is not considered a full member of the team, has difficulty interacting with colleagues in the corporate cluster. The undeniable advantage of a flexible program is the balance between professional and private life. This is an optimal combination of work tasks and free time for personal life. And for the younger generation, respecting this balance is a real criterion for choosing an employer. The development of technologies and means of communication contributes to the demand for a "flexible work schedule".

12. Future research proposals and perspectives

For several years, the topic of candidates' experience has become an integral part of digital recruitment. We now know that applicants in corporate clusters are no longer minor applicants, but are pouring into the labor market with more self-confidence than they probably ever will. This also means that employers are gradually becoming more and more aware that they need to adapt much more to the needs of applicants. However, the topic of the candidate's experience is characterized by a high degree of individual perception and interpretation of the contact points by the applicants, which paved the way for topics such as the candidate's centricity¹.

The platform for a successful career is to gain new knowledge, continuous training and self-development. The younger generation is aware of the value of knowledge and is ready to invest in additional self-education. This is why candidates prefer companies with a developed corporate culture. The traditional indicator of choosing a future employer is the salary level. Young people prefer to combine the financial factor with job satisfaction. Money is a necessary condition, but not enough. The interest and variety of functions are placed above monetary values.

¹ Cooke, F. L., Dickmann, M. și Parry, E. (2020). Important issues in human resource management: Introduction to the 2020 review issue. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 1-5.

Another important aspect of the study is that appropriate online recruitment strategies in corporate clusters should now be derived from the objectives defined in the vision. Beliefs about this type of service are formed based on the candidates' previous personal experience of using it. For corporate clusters to survive in global competition, they need to think digitally when developing their digital human resource management strategy.

The digital transformation of companies is more than the introduction of state-of-the-art technologies, and the concept of organizational resilience allows companies to master the complex challenges of digital transformation as long as the approach is strategically pursued. A digital and resilient corporate transformation, therefore, essentially requires an integrative and holistic organizational development, which is anchored in the corporate strategy and thus systematically allows the framework for the development of an individual solution architecture.

At the same time, skills in the areas of organizational development, digital transformation and organizational resilience are needed to professionally support internal or external process support for companies. The ability to learn in ongoing processes and in networks allows for the innovative and efficient development of solution architectures.

Focusing on technology change and aligning with customer needs can weaken organizational resilience when customer satisfaction takes precedence over employee satisfaction. Investments are being made in digitization to monitor customer satisfaction and to derive action from it. Perhaps, in the short term, a quarterly achievement of customer satisfaction will be achieved through marketing using the latest Big Data concepts. The employee survey, on the other hand, if conducted annually without monitoring key figures will be reflected in the medium term in disease rates or increasing employee turnover.

Summarizing to the maximum the theoretical and practical results obtained, we can say that the digitization of the HR function has inevitably led to a redefinition of the most traditional human management practices. Unlike a simplified socially diffuse representation, social networks have proven to be much more than just tools to meet relational needs. Rather, the composite benefits it provides to organizations contribute in a concrete way to the development of a digital job, while acting on the main strategic management processes: recruitment, performance appraisal, training and planning the distribution of benefits and compensation. In this sense, when considered in a broader development plan, social networks could indeed be an indispensable ally of the HR function, supporting its practices and making them faster and more efficient.

The main research development proposals aim at:

- adopting an efficient and sustainable model in corporate clusters that allows the use of a mix of digital recruitment methods;
- analysis of the possibilities of implementing integrated processes, applications and platforms, easy to access and use, to help the efficient management of human resources in corporate clusters;
- determining the necessary skills that both managers and employees of a cluster must have in the digital age in order to meet the given challenges;
- identifying key competencies to keep up with the digital age and be seen as an extremely valuable employee for the employer.



Curriculum vitae Europass

Personal information

Last name / First name **Pop, Cristian Daniel**
Adress Bucuresti
Mobile phone 0731357357
E-mail cristiandpop@gmail.com
Nationality Romana
Date of birth 10.01.1975

Work experience

Dates 2002-present
Occupation or position held Team Leader, ITAO, Special products manager
Main activities and responsibilities Management, Coordination of activity of electronic payment channels, coordination of outsourced services
Name and address of employer Raiffeisen Bank SA
Type of business or sector Banking
Dates 2001-2002
Occupation or position held It scientist
Main activities and responsibilities It systems administration
Name and address of employer Agricola Bank SA Turda
Type of business or sector Banking
Dates 1998-2001
Occupation or position held Computer science teacher
Main activities and responsibilities Teaching IT subjects
Name and address of employer Turda Technical College
Type of business or sector Education
Dates 1996-1998
Occupation or position held Computer science substitute teacher
Main activities and responsibilities Teaching IT subjects
Name and address of employer Turda Technical College
Type of business or sector Education

EDUCATION AND TRAINING

1993 – 1998 Technical University of Cluj Napoca, Automation and Computers, Computers section
1989 – 1993 Cugir Theoretical High School

	Understanding		Speaking		Writing	
	Listening / Reading		Spoken interaction / Spoken production			
Language	Good	Good	Good	Good	Good	Good
English						
Social skills and competences	Proactive person Good communicator, team spirit course « Customer Centric Relationship » course « It depends on me to succeed » course « Emotional intelligence»					
Competențe și aptitudini tehnice	2019-present - PhD student - Management – Universitatea Valahia din Targoviste 2020 – Certification Formator, EDU-ELITE Centru de resurse si formare profesionala 2019 – course JAVA 2010 – certification CNFPA Project Manager 2006 – certification SGS « Internal audit of quality management systems ISO 9001 :2000 » 2002 – certification « Omikron Banking Administration » client –server					
Driving licence	Yes, B+C					
List of works	Trends of Risk Management in the Context of digitalization, GLOBAL CONFERENCE ON BUSINESS AND FINANCE, San Jose , Costa Rica,May 24-27 , 2022 https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2022/05/ISSN-1941-8589-V17-N2-2022-1.pdf#page=55 IMPLICATIONS OF IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM ON ECONOMIC PERFORMANCE, pag 82, GLOBAL CONFERENCE ON BUSINESS AND FINANCE,Hawaii,January 3-5, 2022 https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2022/01/ISSN-1941-8589-V17-N1-2022.pdf Digital Transformation Management - a Necessary Luxury, pag 87, GLOBAL CONFERENCE ON BUSINESS AND FINANCE, San Jose , Costa Rica,May 25-28 , 2021 https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2021/06/ISSN-1941-8589-V16-N2-2021-2.pdf Consequences of Electronic Communication in Virtual Organizations. Pag 91, GLOBAL CONFERENCE ON BUSINESS AND FINANCE, San Jose , Costa Rica,May 25-28 , 2021 https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2021/06/ISSN-1941-8589-V16-N2-2021-2.pdf Diagnosis of Human Resources Management in the Digital Era, GLOBAL CONFERENCE ON BUSINESS AND FINANCE, San Jose , Costa Rica,May 25-28 , 2021 https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2021/05/CR031921566-Pop-Diagnosis.pdf					
List of conferences	GLOBAL CONFERENCE ON BUSINESS AND FINANCE, San Jose , Costa Rica,May 24-27 , 2022 GLOBAL CONFERENCE ON BUSINESS AND FINANCE,Hawaii,January 3-5, 2022 GLOBAL CONFERENCE ON BUSINESS AND FINANCE, San Jose , Costa Rica,May 25-28 , 2021					