



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL *MANAGEMENT*

REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,

Conf. univ. dr. habil. FLOREA Nicoleta Valentina

DOCTORAND,

FLOROIU Florina (MIHAI)

**TÂRGOVIȘTE
2026**



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL *MANAGEMENT*

REZUMAT
INTEGRAREA NOILOR TEHNOLOGII ÎN
EFICIENTIZAREA PROCESELOR DE
RECRUTARE ȘI SELECTIE A RESURSELOR
UMANE CA PROVOCARE A ECONOMIEI
DIGITALE

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,

Conf. univ. dr. habil. FLOREA Nicoleta Valentina

DOCTORAND,

FLOROIU Florina (MIHAI)

TÂRGOVIȘTE
2026

MULȚUMIRI

Finalizarea prezentei lucrări de doctorat reprezintă un moment deosebit de important în parcursul meu academic și profesional, fiind rezultatul unui efort susținut, al perseverenței și al sprijinului oferit de persoane deosebite.

Doresc să adresez mulțumiri, în mod special, doamnei conferențiar universitar doctor habilitat Nicoleta-Valentina FLOREA, conducătorul meu de doctorat, pentru sprijinul necondiționat, îndrumarea valoroasă și implicarea deosebită în procesul de elaborare a lucrării. Răbdarea, profesionalismul și viziunea academică ale dumneaei m-au ghidat în aprofundarea cercetării științifice și în atingerea obiectivelor propuse.

De asemenea, îmi exprim recunoștința față de întreaga comunitate academică a Universității „Valahia” din Târgoviște, Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste, pentru mediul de învățare stimulat, resursele academice valoroase și sprijinul constant oferit în acest demers. Atmosfera academică a fost una de încurajare și colaborare, favorizând dezvoltarea unei cercetări relevante și inovatoare.

Nu în ultimul rând, mulțumesc familiei pentru susținerea morală și înțelegerea, acordate pe tot parcursul acestui proces. Ei au fost echilibrul meu și sursa mea de motivație în toate momentele acestei călătorii.

Această lucrare reprezintă rezultatul eforturilor depuse pentru a contribui la dezvoltarea domeniului managementului în contextul economiei digitale. Sper ca rezultatele cercetării să aducă o contribuție semnificativă la înțelegerea și optimizarea proceselor de recrutare și selecție în era digitală.

Cu sincere mulțumiri,

FLOROIU FLORINA (MIHAI)

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	5
IMPORTANȚA, ACTUALITATEA ȘI UTILITATEA TEMEI	8
OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE	8
IPOTEZELE DE LUCRU	10
STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT	12
CONCLUZII GENERALE.....	16
CONTRIBUȚII PERSONALE	17
LIMITELE CERCETĂRII	20
DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	21
BIBLIOGRAFIE	22
CURICULUM VITAE.....	33
LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE.....	35

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

Cuvânt înainte.....	4
LISTĂ DE SIMBOLURI	7
LISTĂ DE ABREVIERI	8
INTRODUCERE	8
CAPITOLUL 1 - LOCUL, ROLUL, IMPORTANȚA, IMPLICAȚIILE ȘI RISCURILE INTEGRĂRII NOILOR TEHNOLOGII ÎN ACTIVITATEA DE RESURSE UMANE A ORGANIZAȚIEI	15
1.1. Noile tehnologii: definire, funcții și caracteristici specifice	15
1.2. Caracterul strategic al noilor tehnologii în cadrul societății informaționale.....	21
1.3. Impactul noilor tehnologii asupra managementului resurselor umane	25
1.4. Aspecte sociale, economice și etice ale utilizării noilor tehnologii	33
1.5. Riscuri generate de utilizarea noilor tehnologii și măsuri de asigurare a securității informațiilor	37
1.6. Concluzii intermediare	41
CAPITOLUL 2 - RECRUTAREA ȘI SELECTIA ȘI TRANSFORMAREA ACESTOR PROCESE IN CONTEXTUL ECONOMIEI DIGITALE	42
2.1. Noile tehnologii – definire, funcții și caracteristici specifice	42
2.1.1. Evoluția economiei digitale.....	43
2.1.2. Factorii cheie ai economiei digitale.....	44
2.2. Principii fundamentale și trăsături specifice ale economiei digitale	45
2.2.1. Trăsături specifice ale economiei digitale.....	46
2.2.2. Principii fundamentale ale economiei digitale.....	47
2.2.3. Impactul asupra procesului de recrutare și selecție	48
2.3. Revoluția tehnologică și procesul de recrutare.....	50
2.3.1. Impactul tehnologiei asupra recrutării	51
2.3.2. Recrutarea talentului tehnologic.....	51
2.4. Procesul de selecție și provocările economiei digitale	53
2.4.1. Provocări în selecție	55
2.4.2. Instrumente și metode de selecție	55
2.4.3. Provocări și oportunități.....	56
2.5. Concluzii intermediare	57
2.5.1. Economia digitală și elementele favorizante	57
2.5.2. Principiile fundamentale și caracteristicile specifice ale economiei digitale	58
2.5.3. Revoluția tehnologică și procesul de recrutare.....	58
2.5.4. Procesul de selecție și provocările economiei digitale	59
2.5.5. Concluzii intermediare	59

CAPITOLUL 3 - CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC ȘI METODOLOGIC AL DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC.....61

3.1.	Recrutarea și selecția și particularitățile acestora în contextul economiei digitale.....	61
3.2.	Abordarea epistemologică a demersului științific.....	63
3.3.	Cadrul metodologic al demersului științific.....	65
3.4.	Scopul și obiectivele specifice ale cercetării științifice	65
3.5.	Metodologia cercetării științifice	67
3.5.1.	Ipoteza centrală și ipotezele de lucru ale cercetării științifice.....	70
3.5.2.	Temele cercetării	72
3.6.	Prezentarea eșantionului specific cercetării	73
3.7.	Elaborarea chestionarului utilizat în cercetare	83
3.7.1.	Analiza proceselor de R&S din perspectiva specialiștilor de RU	83
3.7.2.	Analiza și interpretarea datelor	84
3.8.	Aplicarea chestionarului și culegerea datelor.....	195
3.8.1.	Administrarea chestionarului	195
3.8.2.	Proceduri de culegere a datelor	196
3.8.3.	Rezultatele culegerii datelor	196
3.9.	Prezentarea programului de prelucrare a datelor	197
3.9.1.	Alegerea programului de prelucrare	197
3.9.2.	Etapele procesării datelor.....	198
3.9.3.	Instrumente suplimentare	199

CAPITOLUL 4 - PREZENTAREA ȘI ANALIZA REZULTATELOR CERCETĂRII EMPIRICE.....200

4.1.	Analiza datelor și interpretarea rezultatelor privind impactul noilor tehnologii asupra eficienței proceselor de recrutare.....	200
4.1.1.	Introducere	200
4.1.2.	Date descriptive	202
4.1.3.	Analiza inferențială.....	204
4.1.4.	Interpretare.....	206
4.2.	Analiza și interpretarea rezultatelor privind percepția salariaților asupra particularităților proceselor de selecție în contextul economiei digitale	208
4.2.1.	Introducere	208
4.2.2.	Date descriptive	209
4.2.3.	Analiza inferențială.....	211
4.2.4.	Interpretare.....	212
4.3.	Concluzii intermediare	214
4.3.1.	Eficiența recrutării.....	214
4.3.2.	Principiile fundamentale și caracteristicile specifice ale economiei digitale.....	216

4.3.3. Revoluția tehnologică și impactul asupra procesului de recrutare.....	218
CAPITOLUL 5 - SCHIȚA-CADRU A GHIDULUI DE BUNE PRACTICI CARE VIZEAZĂ ÎMBUNĂTĂȚIREA PERFORMANȚEI PROCESELOR DE RECRUTARE SI SELECTIE ÎN CONTEXTUL ECONOMIEI DIGITALE	221
5.1. Necesitatea elaborării unei analize SWOT în ceea ce privește eficientizarea proceselor de recrutare și selecție sub influența noilor tehnologii	221
5.2. Elaborarea și implementarea modelului AIRS.....	231
5.3. Necesitatea elaborării unui ghid de bune practici privind îmbunătățirea performanțelor proceselor de recrutare și selecție în contextul economiei digitale	242
5.4. Propuneri de îmbunătățire a infrastructurii ca element favorizant pentru procesele de recrutare și selecție în contextul noilor tehnologii.....	249
CONCLUZII FINALE	252
Introducere	252
Concluzia finală.....	258
Contribuții personale.....	260
Limitele cercetării	263
Direcții viitoare de cercetare	264
BIBLIOGRAFIE	265
LISTĂ TABELE	276
LISTĂ FIGURI.....	278
ANEXA CHESTIONARUL.....	281

IMPORTANȚA, ACTUALITATEA ȘI UTILITATEA TEMEI

Tema cercetării, axată pe influența tehnologiilor digitale și a inteligenței artificiale asupra proceselor de recrutare și selecție în economia digitală, se dovedește a fi de o importanță majoră în contextul actual. Într-o perioadă în care organizațiile se confruntă cu transformări rapide ale pieței muncii, digitalizarea proceselor de resurse umane devine esențială pentru creșterea eficienței, reducerea costurilor și atragerea talentelor potrivite.

Actualitatea temei este conferită de ritmul accelerat al adoptării tehnologiilor emergente, cum ar fi automatizarea, platformele digitale și analiza de date, care schimbă fundamental modul în care organizațiile recrutează și selectează candidații. Această cercetare răspunde unei nevoi concrete de înțelegere a impactului acestor tehnologii asupra proceselor decizionale și a modului în care factorul uman interacționează cu instrumentele digitale.

Utilitatea temei se regăsește atât la nivel practic, cât și teoretic. Pe de o parte, modelul AIRS și ghidul de bune practici dezvoltate în cadrul cercetării oferă organizațiilor instrumente concrete pentru integrarea responsabilă și eficientă a inteligenței artificiale în recrutare și selecție. Pe de altă parte, cercetarea aduce contribuții semnificative la literatura de specialitate, clarificând concepte precum automatizarea proceselor de resurse umane, rolul Big Data și al AI în selecția candidaților și adaptabilitatea organizațională în contextul digitalizării pieței muncii.

Astfel, tema cercetării se situează la intersecția dintre teoriile moderne ale managementului resurselor umane și inovațiile tehnologice emergente, oferind atât mediului academic, cât și organizațional, o bază solidă pentru dezvoltarea unor practici eficiente, etice și sustenabile în recrutare și selecție.

OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE

În contextul digitalizării accelerate și al adoptării tot mai mari a tehnologiilor automatizate în toate sectoarele, este crucial ca organizațiile să înțeleagă modul în care aceste schimbări modelează dinamica angajării și managementul resurselor umane.

Pe termen lung, studiul își propune să sprijine dezvoltarea și implementarea unor metode inovatoare și eficiente de recrutare și selecție, care să poată satisface cerințele în continuă evoluție ale organizațiilor din era digitală, abordând în același timp așteptările în schimbare ale candidaților.

În consecință, analiza impactului tehnologiilor emergente asupra acestor procese își propune să demonstreze modul în care inovațiile tehnologice pot optimiza și transforma activitățile de atragere, evaluare și integrare a talentelor, identificând totodată beneficiile și

oportunitățile pe care le creează pentru a îmbunătăți calitatea și eficiența generală a recrutării și selecției.

Obiectivul general

Obiectivele generale și specifice ale cercetării științifice stabilesc un cadru clar și bine fundamentat pentru examinarea transformărilor proceselor de recrutare și selecție în contextul economiei digitale, fiind bazate pe problema de cercetare identificată și pe importanța recunoscută a analizei impactului tehnologiilor digitale asupra resurselor umane.

În acest cadru, obiectivul principal al studiului este de a investiga instrumentele, metodele și modelele prin care managementul resurselor umane a evoluat și continuă să evolueze sub influența tehnologiilor de automatizare, explorând totodată modalitățile prin care aceste tehnologii pot fi integrate eficient în viitoarele procese de recrutare și selecție.

Obiectivele specifice oferă o structură detaliată a aspectelor care trebuie abordate în acest studiu. Ele sunt esențiale în cercetare, oferind o imagine clară și cuprinzătoare a impactului noilor tehnologii asupra recrutării și selecției în organizații.

Obiectivele 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 procesului de Recrutare & Selecție;
- ❖ Al doilea obiectiv vizează surprinderea forței motrice a social media asupra digitalizării resurselor umane în procesul de Recrutare & Selecție;
- ❖ Obiectivul al treilea este reprezentat de analiza critică a status quo-ul și tendințe de dezvoltare în recrutarea digitalizată în procesul de Recrutare & Selecție;

Obiectivele urmărite prin această cercetare au vizat următoarele aspecte principale:

- evaluarea adaptării TIC la procesele de recrutare și selecție (R&S) a resurselor umane;
- înțelegerea beneficiilor tehnologiei aduse în procesele de Recrutare & Selecție candidaților, pe de o parte, și companiilor pe cealaltă parte;
- descoperirea provocărilor și limitelor noilor tehnologii aplicate în Recrutare & Selecție;
- evaluarea experienței candidaților în timpul e-recruitment și e-Selection;
- examinarea eficienței proceselor de Recrutare & Selecție;
- identificarea oportunităților de îmbunătățire a e-Recruitment și e-Selection.

Aceste obiective permit o înțelegere amplă și detaliată a dinamicii resurselor umane în economia digitală, oferind un cadru analitic pentru investigarea impactului tehnologiilor asupra

organizațiilor și angajaților. În plus, ele susțin formularea unor concluzii și recomandări aplicabile în practică, sprijinind atât cercetătorii, cât și profesioniștii în resurse umane.

Concretizarea acestor obiective va conduce la identificarea strategiilor optime pentru adaptarea la provocările economiei digitale și la maximizarea beneficiilor oferite de noile tehnologii.

Recomandări pentru optimizarea proceselor de recrutare și selecție în era digitală:

- Propunerea unor strategii de integrare a tehnologiilor digitale în procesele de resurse umane.
- Sugestii pentru reducerea riscurilor și creșterea eficienței în recrutare și selecție.
- Stabilirea posibilelor aplicații viitoare de automatizare în managementul resurselor umane, plecând de la concluziile trase din analiza studiilor de caz existente.

IPOTEZELE DE LUCRU

Formularea ipotezei centrale și a ipotezelor de lucru reprezintă un element fundamental în structura demersului științific, oferind o direcție clară în investigarea impactului economiei digitale asupra proceselor de recrutare și selecție. Aceste ipoteze sunt construite pe baza literaturii de specialitate, observațiilor preliminare și problematicii identificate.

Ipoteza centrală

Implementarea tehnologiilor digitale în procesele de recrutare și selecție aduce beneficii semnificative organizațiilor, contribuind la eficiența operațională, reducerea costurilor și îmbunătățirea calității selecției, dar ridică și provocări legate de părtiniri algoritmice și confidențialitatea datelor.

Recrutarea și selecția resurselor umane prin intermediul social media reprezintă un trend natural și necesar.

Prezenta lucrare își propune să evidențieze aspecte ale impactului „erei digitale” asupra procesului de recrutare și selecție.

Problema pe care prezenta lucrare o identifică și își propune să o studieze în detaliu, este stabilirea unui sistem de referință în ceea ce privește procesele de recrutare și selecție, în baza căruia să se cuantifice aportul tehnologiei informației și comunicării de automatizare în comparație cu modelele tradiționale care depind mult mai mult de factorul uman (analiză și judecată umană).

Automatizarea și tehnologiile informației și comunicațiilor au îmbunătățit eficiența proceselor de recrutare și selecție, dar au avut un impact semnificativ asupra umanizării acestor procese.

Lucrarea caută să certifice dacă, de-a lungul timpului, incursiunile tehnologiei au adus beneficii sau nu în procesele de selecție și recrutare. De asemenea, dacă se dovedește că aceste beneficii există, lucrarea va pune în balanță rezultatele pro și contra făcând comparație cu sistemele tradiționale. Lucrarea își propune să găsească pe de o parte căi și modalități de îmbunătățire a informațiilor oferite candidaților, iar, pe de altă parte să demonstreze dacă adoptarea tehnologiilor de automatizare eficientizează într-adevăr procesul de recrutare și selecție al unei organizații și să cuantifice acest aport al eficienței.

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

H1 - Un anunț de recrutare online realizat pe principiile de nediscriminare, etica, echitate, responsabilitatea socială și dezvoltarea durabilă va atrage candidatul potrivit la locul și momentul potrivit

H2 - Noile tehnologii aduc costuri minime în procesele de R&S;

H3 - Cele mai folosite platforme online de depunere a CV-urilor sunt E-Jobs și LinkedIn;

H4 - Cele mai importante caracteristici ale unui website de recrutare sunt navigabilitatea ușoară și personalizarea conținutului;

H5 - Tehnologiile moderne de R&S privind anunțul simplifică procesul de recrutare;

H6 - Platformele virtuale sunt vitale în procesul modern de recrutare;

H7 – Eficiența procesului de Recrutare & Selecție constă în realizarea unui anunț de recrutare eficient;

Aceste ipoteze de lucru ne pot oferi informații detaliate despre diferite aspecte ale procesului de recrutare și selecție în era digitală.

Atât ipoteza centrală, cât și ipotezele de lucru sunt esențiale pentru structurarea și ghidarea cercetării. Ipoteza centrală ne oferă o imagine de ansamblu asupra a ceea ce ne așteptăm să descoperim, în timp ce ipotezele de lucru ne permit să explorăm și să înțelegem în detaliu componentele individuale ale fenomenului studiat.

În vederea validării ipotezelor formulate am procedat la analiza bibliografiei de specialitate și am elaborat și aplicat un chestionar pe angajații care activează în domeniul resurselor umane.

Aceste ipoteze permit structurarea cercetării și identificarea aspectelor esențiale în analiza impactului economiei digitale asupra recrutării și selecției. Testarea ipotezelor va oferi răspunsuri concrete la întrebările cercetării, contribuind la îmbunătățirea practicilor organizaționale și la promovarea echității și eficienței în procesele de resurse umane.

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Structura lucrării de față este concepută astfel încât să ofere o abordare progresivă și coerentă a temei cercetate, pornind de la fundamentele teoretice și conceptuale și ajungând la analiza empirică și formularea unor propuneri aplicative. Fiecare capitol contribuie la conturarea unei perspective integrate asupra proceselor de recrutare și selecție în contextul economiei digitale, evidențiind atât transformările generate de noile tehnologii, cât și implicațiile acestora asupra organizațiilor.

Demersul științific urmărește, pe de o parte, clarificarea conceptelor și tendințelor relevante din literatura de specialitate, iar pe de altă parte, investigarea empirică a modului în care aceste transformări sunt percepute și implementate în practică. În acest sens, structura tezei reflectă o îmbinare între dimensiunea teoretică și cea aplicativă, având ca obiectiv final formularea unor recomandări utile pentru îmbunătățirea performanței proceselor de resurse umane.

În continuare, sunt prezentate sintetic principalele capitole ale lucrării și contribuțiile acestora la atingerea obiectivelor propuse.

Capitolul 1 – Locul, rolul, importanța, implicațiile și riscurile integrării noilor tehnologii în activitatea de resurse umane a organizației

Acest capitol reprezintă fundația teoretică a lucrării, concentrându-se pe procesul de recrutare și selecție în contextul transformărilor aduse de economia digitală. Se analizează conceptele fundamentale și evoluția acestora, având în vedere influențele majore ale tehnologiilor digitale asupra practicilor de resurse umane. Capitolul abordează elementele definitorii ale recrutării și selecției, identificând provocările și oportunitățile emergente.

În acest context, se prezintă:

- Definiția și caracteristicile proceselor de recrutare și selecție în organizații, cu accent pe trecerea de la metodele tradiționale la cele digitale.
- Impactul economiei digitale asupra managementului resurselor umane, incluzând utilizarea platformelor online, inteligenței artificiale și analizei de date.
- Schimbările tehnologice globale și locale, punând accent pe România, unde implementarea tehnologiilor digitale este încă într-o etapă incipientă, dar cu un potențial semnificativ de dezvoltare.

Capitolul pune bazele unei înțelegeri mai profunde a dinamicii recrutării și selecției în economia digitală, identificând lacunele existente și oferind puncte de plecare pentru cercetările

ulterioare din lucrare. Acesta servește drept fundament pentru explorarea detaliată a temei în capitolele următoare.

Capitolul 2 – Recrutarea și selecția și transformarea acestor procese în contextul economiei digitale

Acest capitol aprofundează analiza impactului economiei digitale asupra proceselor de recrutare și selecție, explorând modul în care organizațiile adoptă și integrează tehnologiile emergente pentru a răspunde noilor cerințe ale pieței muncii. Structura capitolului este gândită astfel încât să evidențieze elementele favorizante ale transformării digitale și să ofere o imagine de ansamblu asupra tendințelor globale și locale în domeniul resurselor umane.

Printre temele centrale abordate se numără:

Ascensiunea economiei digitale și modul în care aceasta redefinește strategiile organizaționale, cu un accent special pe schimbările din România și din lume.

Principiile fundamentale ale economiei digitale, inclusiv inovația rapidă, adaptabilitatea și globalizarea, alături de trăsăturile specifice precum automatizarea, big data și mobilitatea.

Revoluția tehnologică și transformările majore ale procesului de recrutare, punând accent pe utilizarea inteligenței artificiale, a analizelor predictive și a platformelor digitale pentru optimizarea proceselor.

Provocările economiei digitale asupra selecției de personal, inclusiv riscurile legate de părtinirile algoritmice, securitatea datelor și dependența excesivă de tehnologie.

Capitolul urmărește să evidențieze atât provocările, cât și oportunitățile generate de economia digitală în procesele de recrutare și selecție. De asemenea, pune în lumină soluțiile și instrumentele inovatoare utilizate de organizații pentru a răspunde acestor schimbări și pentru a atrage și reține talentele necesare într-un mediu extrem de competitiv. Acesta stabilește fundamentul pentru cercetarea empirică detaliată din capitolele următoare.

Capitolul 3 – Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic al demersului științific

Capitolul 3 reprezintă fundamentul conceptual și metodologic al cercetării, oferind un cadru bine definit pentru analiza proceselor de recrutare și selecție în contextul economiei digitale. Structura acestui capitol este concepută pentru a explica abordările teoretice și metodologice utilizate, evidențiind logica științifică și obiectivele fundamentale ale cercetării.

Printre elementele centrale abordate se numără:

- **Particularitățile proceselor de recrutare și selecție** în contextul economiei digitale, analizate prin prisma teoriilor și conceptelor actuale. Acest subcapitol explorează impactul

transformărilor tehnologice asupra acestor procese, oferind o bază teoretică pentru interpretarea datelor empirice.

- **Abordarea epistemologică** a demersului științific, care explică perspectiva de cunoaștere adoptată, metodologiile aplicate și modul în care acestea susțin interpretarea rezultatelor.

- **Cadrul metodologic** detaliat, care descrie instrumentele, tehnicile și procesele utilizate pentru colectarea și analiza datelor. Accentul este pus pe utilizarea unui chestionar structurat, metodele de prelucrare a datelor și justificarea alegerii acestora.

- **Definirea obiectivelor generale și specifice ale cercetării**, care delimitează domeniul de investigare și stabilesc direcțiile principale ale studiului. Acestea sunt însoțite de formularea ipotezelor centrale și a celor de lucru, care stau la baza testării empirice.

- **Elaborarea chestionarului și descrierea eșantionului** specific cercetării, evidențiind relevanța și reprezentativitatea datelor colectate.

- **Aplicarea și culegerea datelor**, urmată de prezentarea instrumentelor utilizate pentru prelucrarea acestora.

Capitolul contribuie semnificativ la înțelegerea modului în care procesul de cercetare a fost structurat și implementat, oferind o bază solidă pentru validarea rezultatelor empirice prezentate ulterior. Această secțiune subliniază rigoarea metodologică și relevanța demersului științific în abordarea temei de cercetare.

Capitolul 4 – Prezentarea și analiza rezultatelor cercetării empirice

Capitolul 4 constituie partea centrală a cercetării, în care sunt analizate datele colectate și sunt interpretate rezultatele în raport cu obiectivele cercetării. Acest capitol oferă o perspectivă aprofundată asupra impactului tehnologiilor digitale asupra proceselor de recrutare și selecție, dar și asupra percepțiilor salariaților privind transformările aduse de economia digitală.

Structura acestui capitol este organizată astfel încât să prezinte:

- **Analiza datelor și interpretarea rezultatelor privind impactul noilor tehnologii asupra eficienței proceselor de recrutare.** Această secțiune evidențiază utilizarea inteligenței artificiale, a platformelor online și a big data în recrutare, subliniind eficiența acestora în termeni de reducere a costurilor și a timpului alocat procesului. Se explorează, de asemenea, relația dintre digitalizare și creșterea calității selecției.

- **Analiza percepțiilor salariaților** asupra particularităților proceselor de selecție în contextul economiei digitale. Aici sunt analizate perspectivele angajaților cu privire la utilizarea tehnologiei în selecție, cum ar fi corectitudinea algoritmilor și efectele acestora asupra experienței de angajare.

- **Concluzii intermediare**, care sintetizează principalele constatări din analiza datelor și validează ipotezele formulate în cadrul metodologic.

Acest capitol utilizează atât analize descriptive, cât și inferențiale pentru a identifica tendințe și corelații semnificative între variabilele studiate. Rezultatele obținute sunt interpretate în contextul teoretic și practic al cercetării, oferind răspunsuri relevante la întrebările formulate și susținând propunerile din capitolul următor.

Capitolul 4 reprezintă o etapă crucială în demonstrarea rigurozității cercetării, fiind punctul în care datele colectate sunt transformate în concluzii relevante pentru problematica proceselor de recrutare și selecție în economia digitală.

Capitolul 5 – Schița-cadru a ghidului de bune practici care vizează îmbunătățirea performanței proceselor de recrutare și selecție în contextul economiei digitale

Capitolul 5 marchează o trecere de la analiza empirică la propuneri concrete pentru optimizarea proceselor de recrutare și selecție. Structurat ca o contribuție practică, acest capitol oferă o bază pentru îmbunătățirea performanței organizaționale prin adaptarea la cerințele economiei digitale.

În cadrul acestui capitol sunt abordate:

- **Necesitatea unei analize SWOT** pentru identificarea punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor asociate utilizării tehnologiilor digitale în recrutare și selecție. Această secțiune servește drept punct de plecare pentru construirea unor strategii eficiente de adaptare și optimizare.

- **Elaborarea și implementarea modelului AIRS** - în care:

A - Atragerea și analiza asistată de AI vizează utilizarea inteligenței artificiale pentru colectarea și interpretarea eficientă a datelor,

I - Integrarea organizațională presupune alinierea soluțiilor AI cu procesele și cultura organizației,

R - Responsabilitate, etică și reducerea bias-ului se concentrează pe asigurarea utilizării corecte, transparente și echitabile a algoritmilor,

S – Securitatea, supravegherea și îmbunătățirea continuă implică protejarea datelor și monitorizarea permanentă a performanței și riscurilor sistemului.

- **Elaborarea unui ghid de bune practici** menit să sprijine organizațiile în implementarea de soluții tehnologice avansate pentru recrutare și selecție. Ghidul oferă recomandări privind integrarea inteligenței artificiale, utilizarea datelor mari și optimizarea interacțiunii dintre angajatori și candidați.

- **Propuneri pentru îmbunătățirea infrastructurii tehnologice**, ca element esențial pentru susținerea proceselor de recrutare și selecție în economia digitală. Este evidențiată necesitatea investițiilor în platforme digitale avansate, soluții de securitate a datelor și instruirea personalului în utilizarea acestor tehnologii.

Capitolul 5 își propune să ofere răspunsuri concrete și aplicabile pentru provocările identificate în capitolele anterioare, susținând ideea că succesul proceselor de recrutare și selecție în economia digitală depinde de o abordare strategică și integrată. Totodată, propunerile din acest capitol oferă un cadru flexibil care poate fi adaptat nevoilor diferitelor organizații, contribuind astfel la dezvoltarea unor practici sustenabile și eficiente.

Acest capitol consolidează contribuția practică a tezei, punând bazele unor direcții de implementare care pot sprijini atât organizațiile, cât și profesioniștii din domeniul resurselor umane în tranziția către economia digitală.

CONCLUZII GENERALE

1. **Transformarea digitală a recrutării și selecției.** Cercetarea confirmă că integrarea tehnologiilor digitale – inteligența artificială, Big Data, automatizarea proceselor și platformele digitale – a transformat fundamental procesele de recrutare și selecție, sporind eficiența, reducând costurile și accelerând identificarea candidaților potriviți.

2. **Rolul strategic al tehnologiilor HR.** Tehnologiile emergente devin instrumente strategice, permițând organizațiilor să ia decizii informate, să alinieze procesele de recrutare cu obiectivele organizaționale și să dezvolte politici orientate spre diversitate, incluziune și echitate.

3. **Modelul AIRS și ghidul de bune practici.** Dezvoltarea modelului AIRS și a ghidului de bune practici reprezintă contribuții majore ale tezei, oferind un cadru aplicativ pentru integrarea responsabilă a AI în procesele de resurse umane, combinând eficiența tehnologică cu experiența umană și respectarea principiilor etice și legale.

4. **Impactul asupra competențelor și infrastructurii organizaționale.** Studiul evidențiază necesitatea dezvoltării competențelor digitale ale personalului și modernizării infrastructurii IT pentru a valorifica pe deplin beneficiile digitalizării și a asigura o implementare eficientă și sustenabilă a tehnologiilor HR.

5. **Provocări și riscuri asociate digitalizării.** Cercetarea identifică riscuri precum bias-ul algoritmic, dependența excesivă de tehnologie și protecția datelor personale, evidențiind importanța implementării unor măsuri de supraveghere, calibrare și securitate a informațiilor pentru menținerea echității și încrederii în sistemele digitale.

6. **Contribuții teoretice, metodologice și practice.** Teza aduce o contribuție integrată: extinde literatura de specialitate printr-un cadru conceptual unitar, oferă un design metodologic replicabil și instrumente de cercetare validate, și propune soluții practice aplicabile în organizații pentru optimizarea proceselor de recrutare și selecție.

7. **Perspective viitoare.** Economia digitală continuă să evolueze, deschizând direcții de cercetare pentru: analiza impactului AI generative, evaluarea comparativă a eficienței proceselor în diferite industrii, și investigarea efectelor culturale ale digitalizării asupra relațiilor de muncă.

Digitalizarea recrutării și selecției nu reprezintă doar o oportunitate, ci o necesitate strategică. Adoptarea tehnologiilor inovatoare, combinată cu decizii bazate pe date și respectarea principiilor etice, poate transforma procesele de HR într-un avantaj competitiv sustenabil, pregătind organizațiile pentru provocările și oportunitățile economiei digitale.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Prin demersul de cercetare întreprins, am contribuit la aprofundarea cunoștințelor privind influența tehnologiilor digitale asupra proceselor de recrutare și selecție în economia digitală. Această secțiune detaliază contribuțiile personale aduse la nivel teoretic, metodologic și practic, punând accent pe valoarea adăugată a cercetării și pe relevanța acestora pentru mediul academic și organizațional.

1. Contribuții teoretice

Prezenta cercetare contribuie la dezvoltarea literaturii de specialitate prin elaborarea unui cadru conceptual integrat, care analizează impactul economiei digitale și al inteligenței artificiale asupra proceselor de recrutare și selecție.

➤ **Dezvoltarea modelului AIRS:** am creat un cadru multidimensional pentru integrarea inteligenței artificiale (AI) în procesele de resurse umane, structurat pe patru dimensiuni, oferind o perspectivă sistemică și coerentă asupra transformării digitale:

1. Atragere și analiză asistată de AI;
2. Integrare organizațională;
3. Responsabilitate etică și reducerea bias-ului;
4. Securitate și supraveghere continuă.

➤ Totodată, cercetarea aduce **clarificări conceptuale** privind:

1. Automatizarea proceselor de resurse umane;
2. Rolul Big Data și al inteligenței artificiale (AI) în recrutare și selecție;
3. Adaptabilitatea și flexibilitatea organizațiilor în contextul digitalizării pieței muncii.

Această abordare contribuie la extinderea literaturii de specialitate, oferind un model teoretic care poate fi utilizat ca bază pentru cercetări ulterioare.

➤ **Identificarea provocărilor emergente** Cercetarea evidențiază aspecte precum precum bias-ul algoritmic, securitatea datelor personale și interacțiunea dintre tehnologie și factorul uman. Prin abordarea acestor aspecte, am propus soluții teoretice pentru reducerea riscurilor asociate digitalizării, promovând astfel procese etice și transparente în recrutare și selecție.

➤ **Corelarea eficienței cu tehnologia.** Studiul a demonstrat, pe baza datelor colectate și analizelor efectuate, că integrarea tehnologiei în procesele de resurse umane are un impact semnificativ asupra eficienței organizaționale. Astfel, am oferit o bază teoretică solidă pentru susținerea investițiilor în tehnologiile digitale în cadrul departamentelor de resurse umane.

2. Contribuții metodologice

Elaborarea unui design de cercetare structurat. Am utilizat un design de cercetare mixt, care combină analiza cantitativă și calitativă, pentru a oferi o perspectivă completă asupra impactului tehnologiilor digitale asupra recrutării și selecției.

Structura metodologică a inclus:

- Colectarea datelor prin intermediul chestionarelor adresate atât angajaților, cât și managerilor din diverse organizații;
- Utilizarea tehnicilor de analiză statistică, cum ar fi analiza de regresie și corelație, pentru a măsura relația dintre variabile.

Acest design oferă un model metodologic replicabil pentru studii viitoare în domeniul resurselor umane.

Construirea și validarea chestionarului. Am elaborat și validat un **instrument de cercetare propriu (chestionar)**, adaptat la specificul cercetării, care a inclus itemi relevanți pentru explorarea percepțiilor angajaților și a impactului tehnologiilor asupra proceselor de recrutare și selecție. Validarea acestuia a asigurat obținerea unor rezultate fiabile și valide, contribuind la îmbunătățirea instrumentelor de cercetare utilizate în domeniu.

O contribuție metodologică relevantă o reprezintă **și integrarea analizei SWOT**. Am propus o metodă practică pentru analiza punctelor tari, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor asociate digitalizării proceselor de recrutare și selecție. Această abordare metodologică sprijină luarea deciziilor informate în mediul organizațional.

3. Contribuții practice

Principala contribuție practică a cercetării constă în elaborarea și operaționalizarea modelului AIRS, ca instrument aplicativ destinat organizațiilor pentru evaluarea și optimizarea proceselor de recrutare și selecție în contextul utilizării inteligenței artificiale.

Pe baza acestui model, a fost dezvoltat un ghid de bune practici, care oferă recomandări concrete privind:

- utilizarea eficientă a tehnologiilor AI în atragerea și selecția candidaților;
- integrarea strategică a soluțiilor digitale în procesele organizaționale;
- reducerea bias-ului algoritmic și asigurarea echității;
- protecția datelor și monitorizarea continuă a performanței sistemelor.

De asemenea, cercetarea propune măsuri pentru îmbunătățirea infrastructurii digitale, subliniind necesitatea investițiilor în tehnologii moderne și în dezvoltarea competențelor digitale ale personalului.

Abordarea percepțiilor angajaților. Prin analiza percepțiilor angajaților asupra proceselor digitale, am contribuit la înțelegerea importanței experienței candidatului în recrutare. Acest aspect poate ghida organizațiile în crearea unui mediu de selecție mai echitabil și mai atrăgător.

4. Contribuții strategice

Susținerea deciziilor bazate pe date. Am demonstrat că utilizarea tehnologiilor avansate permite organizațiilor să ia decizii informate în procesul de recrutare și selecție. Rezultatele cercetării oferă dovezi empirice care susțin necesitatea integrării analizei predictive în strategiile de resurse umane.

Promovarea diversității și incluziunii. Prin identificarea limitărilor algoritmilor de selecție, am subliniat importanța implementării unor măsuri proactive pentru promovarea diversității. Concluziile studiului sprijină dezvoltarea unor politici incluzive și echitabile.

Optimizarea proceselor de selecție. Propunerile făcute pentru integrarea tehnologiilor digitale oferă organizațiilor soluții pentru reducerea timpului și costurilor asociate proceselor de selecție, contribuind astfel la creșterea competitivității.

5. Perspective pentru viitor

Contribuțiile personale aduse de această cercetare oferă o bază solidă pentru:

- Dezvoltarea unor studii comparative care să exploreze impactul tehnologiilor digitale în diverse industrii;

- Crearea unor modele predictive avansate pentru selecția talentelor;
- Promovarea colaborării între mediul academic și cel organizațional pentru soluționarea provocărilor emergente din economia digitală.

Contribuțiile personale rezultate din acest studiu se disting prin abordarea integrată a aspectelor teoretice, metodologice și practice într-un demers coerent, având ca element central modelul AIRS și ghidul de bune practici, care oferă organizațiilor instrumente concrete pentru adaptarea managementului resurselor umane la cerințele economiei digitale. Acestea susțin dezvoltarea unui management modern al resurselor umane, capabil să răspundă provocărilor și oportunităților generate de transformarea digitală.

LIMITELE CERCETĂRII

Prezenta cercetare privind integrarea inteligenței artificiale în procesele de recrutare și selecție, fundamentată prin modelul AIRS, prezintă o serie de limite care trebuie luate în considerare în interpretarea rezultatelor.

1. **Dimensiunea și structura eșantionului**, precum și focalizarea asupra contextului organizațional din România, pot limita gradul de generalizare a rezultatelor la alte industrii sau spații geografice.

2. **Caracterul dinamic al tehnologiilor digitale și ritmul accelerat al dezvoltării acestora** fac ca rezultatele cercetării să reflecte în mare măsură specificitatea momentului analizat.

3. **Limitările metodologice**, generate de utilizarea predominantă a metodelor cantitative (chestionar), implică un anumit grad de subiectivitate al răspunsurilor și reduc profunzimea analizei, în absența unei abordări calitative complementare.

4. **Accesul limitat la date și la mecanismele interne ale algoritmilor de inteligență artificială**, precum și complexitatea acestora, îngreunează evaluarea completă a impactului acestora asupra proceselor de recrutare și selecție.

5. **Caracterul conceptual al modelului AIRS** necesită validări suplimentare în contexte organizaționale diverse pentru a-i confirma aplicabilitatea practică.

6. **Specificul organizațional și nivelul diferit de digitalizare**, precum și focalizarea cercetării asupra proceselor de recrutare și selecție, pot influența aplicabilitatea bunelor practici propuse și limita extinderea concluziilor.

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Având în vedere rezultatele obținute și limitele identificate, se conturează o serie de direcții relevante pentru dezvoltarea viitoare a cercetării în domeniul utilizării inteligenței artificiale în procesele de recrutare și selecție.

O direcție importantă o reprezintă **validarea empirică a modelului AIRS** în cadrul unor organizații din diverse domenii de activitate, în vederea testării aplicabilității și eficienței acestuia în contexte reale.

De asemenea, se recomandă **extinderea cercetării la nivel internațional**, pentru a analiza diferențele dintre practicile de recrutare digitală în funcție de contextul economic, cultural și legislativ.

O altă direcție vizează **realizarea unor studii longitudinale**, care să urmărească evoluția în timp a impactului inteligenței artificiale asupra performanței proceselor de recrutare și selecție.

În contextul dimensiunii etice a modelului AIRS, sunt necesare cercetări aprofundate privind **identificarea și reducerea bias-ului algoritmic**, precum și asupra mecanismelor de asigurare a transparenței și echității decizionale.

Totodată, cercetările viitoare pot analiza **gradul de acceptare și încredere al candidaților și al specialiștilor HR** în utilizarea tehnologiilor bazate pe AI, precum și impactul acestora asupra experienței candidatului.

O altă direcție relevantă o constituie **integrarea tehnologiilor emergente** (machine learning avansat, analiză predictivă, automatizare inteligentă) în procesele de recrutare și evaluarea contribuției acestora la creșterea eficienței organizaționale.

Nu în ultimul rând, se recomandă investigarea modului în care organizațiile pot dezvolta **capabilități digitale și strategii integrate**, care să susțină utilizarea responsabilă și sustenabilă a inteligenței artificiale în managementul resurselor umane.

BIBLIOGRAFIE

1. Abedi, M., Monshizadeh, M., Shekari, G.A., 2024. The review rate of taxpayers satisfaction from tax processes outsourcing (case study: tax affairs offices' of subsistence of Sabzevar's tax income). *Adv Environ Biol* 8(13):1226–1232.
2. Abbralava, A., Javelidze, N., 2021. Business humanization and order: an interdisciplinary approach from the perspective of order theory. *Bull Georgian Natl Acad Sci* 15(4):176–181.
3. Adegoke, S. A., Sun, Y., Wang, Z., Stephen, O., 2024. A mini review on optimal reactive power dispatch incorporating renewable energy sources and flexible alternating current transmission system, *Electrical Engineering*, DOI 10.1007/s00202-023-02199-2.
4. Akter S., Michael, K., Uddin, M.R., McCarthy, G., Rahman, M., 2022. *Transforming business using digital innovations: the application of AI, blockchain, cloud and data analytics*. *Ann Oper Res* 308(1–2):7–39. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03620-w>.
5. Albrecht, S. L. (2019). *Employee Engagement in Theory and Practice*. Routledge.
6. AGarcia, J., Pablo-Marti, F., Nunez-Barriopedro, E., Cuesta-Valino, P., 2023. *Diglonso- italization in B2B marketing: omnichannel management from a PLS-SEM approach*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(2), 317-336, DOI 10.1108/JBIM-09-2021-0421.
7. Ananthram, S., & Nankervis, A. (2021). *Emerging Trends in HR Development and Analytics*. Springer.
8. Andersen, M. M., & Minbaeva, D. (2020). *Developing Human Capital: The Role of Analytics in HRM*. Edward Elgar Publishing.
9. Anderson, V. (2020). *Research Methods in Human Resource Management: Investigating a Business Issue*. Kogan Page.
10. Anghel, D. (2023). New Perspectives for Human and Artificial Intelligence Interactions for Leadership e-Recruitment, *Societies*, 13 (3), DOI 10.3390/soc13030055.
11. Anshad A.S., *Fundamentals of Research Methodology and Intellectual Property Rights*, R.K. Publication, 2025.
12. Argyropoulou, M. (2021). *Strategic HR Analytics and Data-Driven Decision-Making*. Palgrave Macmillan.
13. Arias, M.D.D.; Rivero, C.A.P.; Marquez, O.C. (2023). Artificial intelligence to manage workplace bullying, *Journal of Business Research*, 160, DOI 10.1016/j.jbusres.2023.113813.
14. Armstrong M., Baron A., *Employee reward*, CIPD, London, 2004.
15. Åström, J., Reim, W., Parida V., 2022. *Value creation and value capture for AI business model innovation: a three-phase process framework*. *Rev Manag Sci* 16(7):2111–2133. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00521-z>.
16. Aswathappa K, *Human resource and personnel management. Text and cases*, Tata McGraw-Hill, New Delhi, India, 2005.
17. Bach S., *Managing human resources: personnel management in transition*, Blackwell Pub., Ma, USA, 2005.
18. Beardwell J., Claydon T., *Human resources management: a contemporary approach*, Prentice Hall, UK, 2007.
19. Bensoussan, B. E., Fleisher C. S., 2013. *Analysis without paralysis : 12 tools to make better*, Pearson Edu. Inc., NY, USA.

20. Bluma, L., 2021. In: Bluma L, Farrenkopf M, Meyer T (eds.) Boom-crisis-heritage: King Coal and the Energy Revolutions after 1945. De Gruyter Oldenbourg, pp. 101–106.
21. Bock, L. (2018). Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. Hachette UK.
22. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2020). Handbook of Research on E-HRM and Human Resource Management in the Digital Age. Edward Elgar Publishing.
23. Boudreau, J. W. (2019). HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. Wiley.
24. Boudreau, J. W. (2019). Human Resource Metrics and Analytics in Modern Workplaces. Journal of HRM and Analytics. Link: <https://doi.org/10.1016/j.hrm.2019.03.004>
25. Boxall, P., & Purcell, J. (2018). Strategy and Human Resource Management. Palgrave Macmillan.
26. Breaugh, J. A. (2022). Talent Acquisition: Understanding and Managing the Recruitment Process. Routledge.
27. Brown, M., & Reilly, P. (2020). The Role of Analytics in Strategic Workforce Planning. Human Resource Analytics Journal.
Link: <https://doi.org/10.1016/j.hranalytics.2020.07.003>
28. Bryman, A. (2021). Social Research Methods (6th ed.). Oxford University Press.
29. Butt, R., Siddiqui, H., Soomro, R.A., Asad, M. M., 2020. Integration of Industrial Revolution 4.0 and IOTs in academia: a state-of-the-art review on the concept of Education 4.0 in Pakistan, 17(4), *Interactive Technology And Smart Education*, 337-354, DOI 10.1108/ITSE-02-2020-0022.
30. Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2020). Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives. Pearson.
31. Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2019). How Technology Is Changing Work and Organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6.
32. Chamorro-Premuzic, T., & Frankiewicz, B. (2020). The New Science of Talent: Recruiting in the Age of AI. Harvard Business Review.
33. Chanda, U., Goyal, P., 2020. A Bayesian network model on the interlinkage between Socially Responsible HRM, employee satisfaction, employee commitment and organizational performance. J Manag Anal 7(1):105–138. <https://doi.org/10.1080/23270012.2019.1650670>.
34. Collings, D. G. (2020). Strategic HRM in the Digital Economy. International Journal of Management Studies. Link: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0020198720301614>
35. Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2020). Human Resource Management: A Critical Approach. Routledge.
36. Compton R. și col., *Effective recruitment and selection practices*, CCH a Wolters, Australia, 2009.
37. Cornet A., Warlaud Ph., *Gestion de ressources humaines et gestion de la diversité*, Dunod, Paris, 2008.
38. Crawshaw, J., Budhwar, P., & Davis, A. (2020). Human Resource Management: Strategic and International Perspectives. Sage Publications.
39. Creswell, J. W. (2020). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. SAGE.
40. Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines. Harper Business.
41. De Falco H., *Maitriser ses recrutements. 7 etapes clés pour faire le bon choix*, 4^e edition, Dunod, Paris, 2011.

42. Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., Hernández-Perlines F., 2022. The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Technol Forecast Soc Change* 174:121274. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274>.
43. Deloitte Insights. (2020). HR Technology Disruptions for 2020: The Future of Work and HR Technology. Deloitte University Press. Link: <https://www2.deloitte.com/insights/hr-tech-disruptions-2020.html>
44. Deloitte Insights. (2022). Global Human Capital Trends.
45. Deming, D. J., 2017. The growing importance of social skills in the labor market. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593–1640.
46. Demirbag, K. S., Yildirim, N., 2023. The Elephant in the Room: New Skills and Work Dimensions of Turkish White Goods Industry Engineers in Industry 4.0 Era, *IEEE Transactions on Engineering Management*, DOI 10.1109/TEM.2023.3297516.
47. Dessler, G. (2017). *Human Resource Management: Strategic Applications*. Pearson.
48. Dickson, D., Nusair, K. (2010). An HR perspective: the global hunt for talent in the digital age. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2(1), pp 86-93.
49. Dinu V. et al., Ghid de bune practici pentru elaborarea lucrarii de licenta si masterat, Editura ASE Bucuresti, 2019.
50. Doran A., *E-work architect-how HR leads the way using the Internet*, IHRIM Press Book, Austin, Texas, USA, 2001.
51. Eubanks, B. (2018), *Artificial Intelligence for HR: use AI to Support and Develop a Successful Workforce*, 1 ed., Kogan Page Ltd, London, N.Y.
52. European Commission. (2023). Digital Economy and Society Index (DESI).
53. Ferencz, K., Domokos, J., Kovacs, L., 2024. Cloud Integration of Industrial IoT Systems. Architecture, Security Aspects and Sample Implementations, *Acta Polytechnica Hungarica*, 21(4), 7-28.
54. Fitz-enz, J. (2017). The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments. AMACOM.
55. Fitz-enz, J. (2017). The Value of HR Data in Decision Making. *HR Analytics Review*. Link: <https://doi.org/10.1016/j.hranalytics.2017.05.011>
56. Florea N.V., „Comunicare organizationala in contextul globalizarii. Principii, practici, perspective”, Editura ProUniversitaria Bucuresti, mai 2017, ISBN 978-606-26-0754-8.
57. Florea N.V., „Cost/benefit analysis – a tool to improve recruitment, selection and employment in organizations”, *Revista Management&Marketing a Universității din Craiova*, vol XI (2), p. 274-290, nov. 2013.
58. Florea N.V., „Simulare si modelare in afaceri. Aplicatii si studii de caz”, Editura Mustang, Bucuresti, ISBN 978-606-652-120-8, feb. 2017.
59. Florea N.V., *Auditul managementului resurselor umane*, C.H.Beck
60. Florea N.V., Croitoru G., „Human capital. Development, Motivation, and Green Behavior” (EN), Lambert Academic Publishing, apr. 2023, ISBN 9786206153306.
61. Florea N.V., Croitoru G., „Human capital. Development, Motivation, and Green Behavior” (EN), Lambert Academic Publishing, apr. 2023.

62. Florea N.V., Croitoru G., Cuc L.D., Artificial intelligence-based Customer Relationship Management, Lambert Academic Publishing, aug. 2025.
63. Florea N.V., Duica A., „Managementul relatiei cu clientii. Concepte, strategii, aplicatii, noi tendinte”, Mustang, apr. 2019, ISBN 978-606-662-212-7.
64. Florea N.V., Ionescu C.A. , Manea M.D., Topor D.I., Capusneanu S., Coman D.M., Stanescu S.G., Coman M.D., Implementing ABC as Cost Management Model for the Human Resources Department: Evidence From a Romanian Entity, *SAGE OPEN*, 133(2), 1-20, iun. 2023, FI- 2,032, AIS- 0,491, ISSN 2158-2440, <https://doi.org/10.1177/21582440231177228>.
65. Fratila C., Duica M.C., Managementul resurselor umane, Bibliotheca, 2014.
66. Future of jobs report, 2023, World Economic Forum, Geneva, <https://www.weforum.org/publications/series/future-of-jobs/>.
67. Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2019). Talent Management in Practice: A Guide to Developing People in Organizations. Routledge.
68. Garcia-Garnica, M., de la Guardia, Jose Javier Romero-Diaz, Olmos-Gomez, M. del C., 2023. Influence of the Teamwork Competence on the Future Work Skills, *Revista Espanola de Orientacion y Psicopedagogia*, 34(2), 86-109, Doi 10.5944/reop.vol.34.num.2.2023.38068.
69. Garcia-Moreno, S., Lopez-Ruiz, V.R., 2023. A Review of the Energy Sector as a Key Factor in Industry 4.0: The Case of Spain, *Energies*, 16(11), DOI 10.3390/en16114446.
70. Gheeta T., Bhanu Sree Reddy D. (2018). Recruitment Through Artificial Intelligence: A Conceptual Study, *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(7), pp. 63–70.
71. Ghislieri, C., Molino, M., Cortese, C.G., 2018. Work and Organizational Psychology Looks at the Fourth Industrial Revolution: How to Support Workers and Organizations?, *Frontiers in Psychology*, 9, DOI 10.3389/fpsyg.2018.02365.
72. Glaister, A. J. (2021). HRM and Performance: Achieving Long-term Impact. Edward Elgar Publishing.
73. Gogolinskiy, K.V., Syasko, V.A., 2019. Insight: Non-Destructive Testing and Condition Monitoring, 61(8).
74. Guerrero S., *Les outils des RH. Les savoir-faire essentiels en GRH*, 2e ed., Dunod, Paris 2009.
75. Guest, D. (2018). Employee Well-being in the Digital Age. Sage Publications.
Haenlein, M., Kaplan, A., & Tan, B. (2023). Artificial Intelligence in Human Resources. *Journal of Business Research*.
76. Handoyo, S. (2024). Purchasing in the digital age: A meta-analytical perspective on trust, risk, security, and e-WOM in e-commerce. *Heliyon*, 10(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29714>.
77. Harris, J. D., 2022. Strategy lessons from Shakespeare? Humanities and the soul of business. *Issues Bus Eth* 53:591–599. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72204-3_39.
78. Harvard Business Publishing. (2023). Digital HR Transformation Playbook.
79. He, J, Kim, H., 2021. The effect of socially responsible HRM on organizational citizenship behavior for the environment: a proactive motivation model. *Sustainability (Switzerland)* 13(14):7958. <https://doi.org/10.3390/su13147958>.
80. Heinemann, J. (2020). The Digital HR Handbook: Managing Employee Experience Through Technology. Routledge.

81. Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2021). *Organizational Behavior: Leveraging Human Capital*. Wiley.
82. Holbeche L., *Aligning human resources and business strategy*, Business&Economics, 2001.
83. Holley, E. (2019). The Impact of Digital Transformation on HR Practices. *International Journal of HR Innovation*. Link: <https://doi.org/10.1016/j.hrinnov.2019.05.004>
84. Holley, E. (2021). *Modern HR Technology: An Executive Guide*. Wiley.
85. Holsapple, C., & Sena, M. (2019). *Decision Support Systems and Knowledge Management for HRM*. Springer.
86. Horodyski, P. (2023). Applicants' perception of artificial intelligence in the recruitment process, *Computers in Human Behavior Reports*, 11, DOI 10.1016/j.chbr.2023.100303.
87. Hozdic, E., Makovec, I., 2023. Evolution of the Human Role in Manufacturing Systems: On the Route from Digitalization and Cybernation to Cognitization, *Applied System Innovation*, 6(2), DOI 10.3390/asi6020049.
88. IBM SPSS Statistics. (2023). *Official Guide to SPSS for Advanced HR Analytics*.
89. Isson, J. P., & Harriott, J. S. (2016). *Unstructured Data Analytics: How to Improve Customer Acquisition, Customer Retention, and Fraud Detection and Prevention*. Wiley.
90. Isson, J. P., & Harriott, J. S. (2016). *Unstructured Data Analytics: How to Improve Customer Acquisition, Customer Retention, and Fraud Detection and Prevention*. Wiley.
91. Jamali, D., Barkemeyer, R., Samara, G., Markovic, S., 2022. The SDGs: a change agenda shaping the future of business and humanity at large. *Business Ethics. Bus Eth Environ Responsib* 31(4):899–903. <https://doi.org/10.1111/beer.12483>.
92. Jesuthasan, R. (2021). *Work Without Jobs: How to Reboot Your Organization's Work Operating System*. MIT Press.
93. Jesuthasan, R., & Boudreau, J. W. (2018). *Reinventing Jobs: A 4-Step Approach for Applying Automation to Work*. Harvard Business Review Press.
94. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2016). *Aligning the Organization for Its Digital Future*. MIT Sloan Management Review. Link: <https://sloanreview.mit.edu/projects/aligning-for-digital-future/>
95. Kelan, E.K. (2023). Algorithmic inclusion: Shaping the predictive algorithms of artificial intelligence in hiring, *Human Resource Management Journal*, DOI 10.1111/1748-8583.12511.
96. Kim, E., & Tadisina, S. (2007). A model of customers' trust in e-businesses: Micro-level inter-party trust formation. *The Journal of Computer Information Systems*, 48(1), 88–104.
97. Kolbjørnsrud, V., Amico, R., & Thomas, R. J. (2018). *Artificial Intelligence and Human Resources*. Cambridge University Press.
98. Kolbjørnsrud, V., Amico, R., & Thomas, R. J. (2018). *The Promise of Artificial Intelligence in Human Resource Management*. MIT Sloan Management Review. Link: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-promise-of-artificial-intelligence-in-hr/>
99. Kumar S. et al., *Digital Transformation, Artificial Intelligence and Society. Opportunities and Challenges*, Springer, Singapore, 2024.
100. Lakhdar S. si col, *Gestion de ressources humaines*, Universite de Boeck, Canada, 2001.

101. Langer, M., König, C. J., & Hemsing, V. (2020). Is anybody listening? The impact of automatically evaluated job interviews on impression management and applicant reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 35, pp 271–284. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2019-0156>.
102. Langer, M., König, C. J., & Papathanasiou, M. (2019a). Highly automated job interviews: Acceptance under the influence of stakes. *International Journal of Selection and Assessment*, 27, pp 217–234. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12246>.
103. Langer, M., König, C. J., Sanchez, D.R.-P., & Samadi, S. (2019b). Highly automated interviews: Applicant reactions and the organizational context. *Journal of Managerial Psychology*, 35, pp 301–314. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2018-0402>.
104. Leong, C. (2018). *Technology & Recruiting 101: how it works and where it's going*. Strategic HR Review, 17(1), pp 50-52.
105. Li, G., Wu, H., Wu, J., & Li, Z. (2024). Efficient and secure privacy protection scheme and consensus mechanism in MEC enabled e-commerce consortium blockchain. *Journal Of Cloud Computing*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s13677-024-00652-6>.
106. Lia, Z., Lee, G., Raghu, T. S., & Shic, Z. (2024). Impact of the General Data Protection Regulation on the Global Mobile App Market: Digital Trade Implications of Data Protection and Privacy Regulations. *Information Systems Research*. <https://doi.org/10.1287/isre.2022.0421>.
107. Low, M. P., Bu, M., 2021. Examining the impetus for internal CSR Practices with digitalization strategy in the service industry during COVID-19 pandemic, *Business Ethics The Environment & Responsibility*, 31(1), 209-223, DOI 10.1111/beer.12408.
108. Lyon F., *Handbook of Research Methods on Trust*, Edwar Elgar Pub., 2015.
109. MacRae, I., & Furnham, A. (2020). *High Potential: How to Spot, Manage and Develop Talented People at Work*. Bloomsbury Business.
110. Malik, M.A., Singh, S.P., Jyoti, J., Pattanaik, F., 2022. Work stress, health and wellbeing: evidence from the older adults labor market in India. *Humanit Soc Sci Commun* 9(1):204. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01192-7>.
111. Manolescu A., *Managementul resurselor umane*, Ed. Economica, Ediția a 4-a, București, 2006.
112. Mayfield, M., & Mayfield, J. (2021). *Strategic Human Resource Management in the Digital Era*. Wiley.
113. Mayhew, R. (2019). Predictive Analytics in Talent Acquisition. *Journal of HR Analytics and Strategy*. Link: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2328212221011234>
114. Meister, J. C., & Mulcahy, K. (2016). *The Future Workplace Experience: 10 Rules for Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees*. McGraw-Hill Education.
115. Meister, J. C., & Mulcahy, K. (2016). *The Future Workplace Experience: 10 Rules for Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees*. McGraw-Hill Education.
116. Meister, J. C., & Mulcahy, K. (2016). *The Future Workplace Experience: 10 Rules for Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees*. McGraw-Hill Education.
117. Michaels, E. (2020). Leveraging HR Data for Competitive Advantage. *California Management Review*. Link: <https://cmr.berkeley.edu/2020/08/hr-analytics/>
118. Miklos, A., & Miklos-Thal, J. (2024). The ethics of online steering. *Ethics And Information Technology*, 26(3). <https://doi.org/10.1007/s10676-024-09782>.

119. Minbaeva, D. B. (2021). HR Analytics for Strategic Decision Making. HR Review Journal. Link: <https://doi.org/10.1016/j.hrmanagement.2021.01.009>
120. Modem, R., Narayanan, S.L., Pattusamy, M., Prabhu, N., 2024. The personal initiative paradox: why benevolent political will decreases career growth prospects in a political environment?, Evidence-Based HRM-A Global Forum for Empirical Scholarship, DOI 10.1108/EBHRM-08-2022-0204.
121. Molino, M., Cortese, C.G., Ghislieri, C., 2020. The Promotion of Technology Acceptance and Work Engagement in Industry 4.0: From Personal Resources to Information and Training, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), DOI 10.3390/ijerph17072438.
122. Nastase M., Croitoru G., Florea N.V., Cristache N., Lile R., Percepția angajaților din companiile românești despre adoptarea inteligenței artificiale în procesele de recrutare și selecție, 25(66), apr. 2024, Amfiteatru Economic, p.384-402, FI2023-2,6 si AIS2023-0,282, Core Economics, DOI: 10.24818/EA/2024/66/421.
123. Niculescu, M., Galabov, A., Epistemologia cercetării în științele organizațiilor, Ed. Prouniversitaria, București, 2021.
124. Noe, R. A. (2021). Employee Training and Development. McGraw-Hill.
125. Nugent, C. (2019). Strategic HR in the Digital Age. Springer.
126. Nugent, C., Freeney, Y., & Byrne, M. (2019). Digital HR: Strategies and Practices in a Digital World. Springer.
127. OECD. (2021). Digital Transformation and HR Strategy Alignment.
128. Ooi, B.Y., Lee, W. K., Shubert, M. J. W., Ooi, Y.W., Chin, C. Y., Woo, W.H., 2023. A Flexible and Reliable Internet-of-Things Solution for Real-Time Production Tracking with High Performance and Secure Communication, *IEEE Transactions on Industry Applications*, 59(3), 3121-3132, DOI 10.1109/TIA.2023.3255214.
129. Ore O., Sposato M. (2021). Opportunities and risks of AI in recruitment and selection, *International Journal of Organizational Analysis*, Emerald Publishing Limited, pp 1934-8835, DOI 10.1108/IJOA-07-2020-2291.
130. Osborne, S.P., Brown, K., 2005. *Managing change and innovation in public service organizations*, Routledge, N.Y., USA.
131. Papadoupoulou, P. (2007). Applying virtual reality for trust-building e-commerce environments. *Virtual Reality*, 11(2), 107–127. <https://doi.org/10.1007/s10055-006-0059-x>.
132. Park, J., & Lee, S. (2021). AI in Recruitment: The Future of Talent Acquisition. Palgrave Macmillan.
133. Park, J., & Lee, S. (2021). AI-Driven Recruitment Systems and the Future of Talent Acquisition. *Journal of Talent Management Studies*.
Link: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/08944393211011433>
134. Parry, E., & Strohmeier, S. (2022). Digital Human Resource Management: A Framework for Understanding Technology in HRM. *Int. Journal of HRM*.
135. Pell A.R., *Managementul resurselor umane*, Editura Curtea Veche, Bucuresti, 2008.
136. Persson, A. (2016). *Implicit bias in predictive data profiling within recruitments*. In A. Polli, F. (2019). *Using AI to eliminate bias from hiring*. Harvard Business Review, October 29.
137. Pessach, D., & Singer, G. (2020). HR Analytics and AI Integration in Modern Workplaces. *AI and Society*.
Link: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0894439321098114>

138. Pessach, D., Singer, G., Avrahami, D., & Shmueli, E. (2020). *Big Data and Artificial Intelligence for HR Practices*. Springer.
139. Petrovic, O., Ksela, M., Fallenbock, M., Kittl, C., Urban, G. L., & Zobel, R. (2003). *Trust in the network economy*. Springer-Verlag.
140. Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2016). *What Works: Evidence-Based HR Practices*. Wiley.
141. Polakova, M., Suleimanova, J. H., Madzik, P., Copus, L., Molnarova, I., Polednova, J., 2023. Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0, *Heliyon*, 9(8), DOI 10.1016/j.heliyon.2023.e18670.
142. Popkova, E.G., Bogoviz, A.V., Lobova, S.V., Sozinova, A.A., Sergi, B.S., 2022. Changing entrepreneurial attitudes for mitigating the global pandemic's social drama. *Humanit Soc Sci Commun* 9(1):141. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01151-2>.
143. Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, London, MacMillan, 1990.
144. Price A, *Principles of human resources management: an active learning approach*, Blackwell Business, Oxford, UK, 2000.
145. Purce, J. (2019). *Strategic HRM: Building a Framework for Practice*. McGraw-Hill Education.
146. Ramos-González, M. M., Rubio-Andrés, M., Sastre-Castillo, M.Á., 2022. Effects of socially responsible human resource management (SR-HRM) on innovation and reputation in entrepreneurial SMEs. *Int Entrep Manag J* 18(3):1205–1233. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00720-8>.
147. Roth, A., 2016. *Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0: Springer Gabler Verlag*.
148. Sanghavi, D., Parikh, S., Raj, S.A., 2019. Industry 4.0: Tools and implementation. *Manag. Prod. Eng. Rev.*, 10, 3–13.
149. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2021). *Research Methods for Business Students*. Pearson.
150. Schweyer, A. (2021). Talent Acquisition in the Era of Big Data. *Journal of HR Technology Studies*. Link: <https://doi.org/10.1016/j.jhrtech.2021.01.003>
151. Schweyer, A. (2021). *Talent Management Technologies: Driving Competitive Advantage in HR*. Routledge.
152. Shah, M. H., Okeke, R., & Ahmed, R. (2013). *Issues of privacy and trust in e-commerce: Exploring customers' perspective*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:168186289>.
153. Shapiro, G. (2018). Leveraging Big Data for Employee Insights. *HR Data Science Journal*. Link: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/08944393211011433>
154. Shapiro, G., & Varian, H. R. (2018). *Data-Driven HR: How to Leverage Analytics and Insights to Build a Better Workforce*. Wiley.
155. Sledge, S. (2019). *HR Analytics: Using Data to Drive Employee Performance and Engagement*. Kogan Page.
156. Smith, R., & Shao, J. (2007). Privacy and e-commerce: A consumer-centric perspective. *Electronic Commerce Research*, 7(2), 89–116. <https://doi.org/10.1007/s10660-007-9002-9>.
157. Sobhani, F.A., Haque, A., Rahman, S., 2021. Socially responsible HRM, employee attitude, and bank reputation: the rise of CSR in Bangladesh Sustainability (Switzerland) 13(5):1–17. <https://doi.org/10.3390/su13052753>.
158. Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2018). *Globalizing Human Resource Management*. Routledge.

159. Stegaroiu I., Petrescu M., Duica A., Florea N.V., Duica M.C., Croitoru G., Iancu D., "Tratat de management general. Vol. IX. Managementul schimbarii", ProUniversitaria, Bucuresti, oct.2023.
160. Steiber, A., & Alänge, S. (2021). Transformational HRM: Adapting to the Digital Age. Springer.
161. Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2019). Advances in Human Resource Management and Organizational Performance. Information Age Publishing.
162. Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2019). The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management. Human Resource Management Review, 29(1). Link: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482218301683>
163. Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2021). Human Resource Management: A Strategic Approach to Technological Change. Routledge.
164. Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2016). Advancing Human Resource Management Projects with Data Science and Analytics. Springer.
165. Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. M. (2019). Strategic Human Resource Management: A Research Overview. Routledge.
166. Strohmeier, S., & Parry, E. (2018). HR Analytics in Theory and Practice: Digital Transformation and Evidence-Based HRM. Routledge.
167. Strohmeier, S., & Parry, E. (2020). HRM in the Digital Age: Digital Changes and Challenges of the HR Profession. Routledge.
168. Ștefănescu, C., Metodologia cercetării științifice în management, ed. a 2-a, Ed. Fundației România de Măine, București, 2009.
169. Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. California Management Review, 61(4). Link: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0008125619867902>
170. Thite, M. (2020). Digital HR: Bridging the Gap Between AI and the Employee Experience. Springer.
171. Thomas, R. J. (2022). Understanding Human Resource Management Data. Wiley.
172. Thomas, R., & Kolbjørnsrud, V. (2021). The Role of Digital Platforms in Transforming HRM Practices. MIT Sloan Review.
Link: <https://sloanreview.mit.edu/article/transforming-hrm-digital-platforms/>
173. Tikhonova, E., Raitskaya, L., 2023. Education 4.0: The Concept, Skills, and Research, Journal of Language and Education, 9(1), 5-11, DOI 10.17323/jle.2023.17001.
174. Toma A., Cercetari de marketing, Cetatea de Scaun, Targoviste, 2012.
175. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2020). Human Resource Management. Pearson.
176. Ulrich, D. et al. (2021). Victory Through Organization. McGraw-Hill.
177. Upadhyay, A, K., Khandelwal., K (2018). Ashwani Kumar Upadhyay; Komal Khandelwal, (2018). Applying artificial intelligence: implications for recruitment, *Strategic HR Review*, 17(5), pp 255-258.
178. Vaiman, V., & Collings, D. G. (2020). Talent Management: Advancing to the Next Level. Springer.
179. van Esch, P., & Black, J. S. (2020). Modernizing HR Analytics: People and Data in the Digital Economy. Wiley.
180. van Esch, P., & Black, J. S. (2022). AI for Talent Acquisition and Hiring. Springer.

181. Vedapradha, R., Hariharan, R. and Shivakami, R. (2019) Artificial Intelligence: A Technological Prototype in Recruitment. *Journal of Service Science and Management*, 12, pp 382-390. doi: [10.4236/jssm.2019.123026](https://doi.org/10.4236/jssm.2019.123026).
182. Wanasinghe, T., Gosine, R. G., Petersen, B. K., Warrian, P.J., 2023. Digitalization and the Future of Employment: A Case Study on the Canadian Offshore Oil and Gas Drilling Occupations, *IEEE Transactions On Automation Science And Engineering*, DOI 10.1109/TASE.2023.3238971.
183. Wang, J., & Cotton, R. (2018). Employee Perceptions of AI in HR Processes. *Journal of Workplace Technology*. Link: <https://doi.org/10.1080/10691341201940567>
184. Werther, W. B., & Davis, K. (2018). *HRM Foundations: Strategies for Success*. McGraw-Hill.
185. WESOT- 2023. World Employment and Social Outlook Trends, International Labour Office, Geneva, DOI: <https://doi.org/10.54394/SNCP1637>.
186. Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*. Harvard Business Review Press.
187. Wilson, H. J., Daugherty, P. R., & Morini-Bianzino, N. (2017). The Jobs That Artificial Intelligence Will Create. *MIT Sloan Management Review*.
188. World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report*.
189. World Trade Report, 2023, Re-globalization for a secure, inclusive and sustainable future, www.wto.org/wtr23.
190. Wright, P. M., & Ulrich, D. (2020). *The HR Competency Model for the Digital Age*. Wiley.
191. Wright, P. M., & Ulrich, D. (2020). The Role of Competency Models in Digital HR Transformation. *HR Analytics Quarterly*. Link: <https://doi.org/10.1177/0894439321111143>
192. Yadav, S., Kapoor, S. (2023). Adopting artificial intelligence (AI) for employee recruitment: the influence of contextual factors, *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, DOI 10.1007/s13198-023-02163-0.
193. Yoon, C.Y., 2021. Measurement of enterprise smart business performance on a smart business management. *IEICE Trans Inf Syst* E104D(1):56–62. <https://doi.org/10.1587/transinf.2020MPP0002>.
194. Yuniar, A. D. (2024). Thin privacy boundaries: Proximity and accessibility of E-commerce privacy policy in young consumers of Indonesia. *International Journal of Social Economics*, 51(9), 1182-1194,. <https://doi.org/10.1108/IJSE-11-2022-0740>.
195. Zhang, Y., Zhang, T., & Yan, X. (2024). Understanding impulse buying in short video live E-commerce: The perspective of consumer vulnerability and product type. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 79. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103853>.
196. Zhao, H., Zhou, Q., He, P., Jiang, C., 2021. How and when does socially responsible HRM affect employees' organizational citizenship behaviors toward the environment? *J Bus Eth* 169(2):371–385. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04285-7>.
197. Zhuang, S. (2024). E-commerce consumer privacy protection and immersive business experience simulation based on intrusion detection algorithms. *Entertainment Computing*, 51. <https://doi.org/10.1016/j.entcom.2024.100747>.

Sit-euri de specialitate:

198. Deținerea abilităților digitale de tip basic în UE-27, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240222-1>, accesat, la Oct. 2025.

199. Planul de educație online, <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/plan>, accesat, la Oct. 2025.

CURICULUM VITAE

INFORMAȚII PERSONALE

MIHAI FLORINA (FLOROIU)



📍 Bd. Ion Constantin Brătianu, nr. 34, bloc D1, sc. C, et. 1, ap. 3, Mun. Târgoviște, jud. Dâmbovița, România

☎ 0722459355

✉ florinam1974@gmail.com,

✉ mihai.florina74@yahoo..com

Sexul F (feminin) | Data nașterii 06/04/1974 | Naționalitatea Română

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

2004
-prezent Cadru militar - la Serviciul de Telecomunicații Speciale

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

2020 – prezent	Doctorat în domeniul Management – în curs Universitatea Valahia din Târgoviște IOSUD - Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste Domeniul fundamental „Științe economice” Domeniul „Management”
2008-2009	Masterat – specializarea Sisteme moderne de telecomunicații, prelucrarea și transmisia informației Universitatea „Valahia” din Târgoviște Facultatea de Inginerie Electrică
2002-2007	Universitatea „Valahia” din Târgoviște Facultatea de Științe Juridice, Sociale și Politice, domeniul „Drept”, specializarea „Drept”, zi
1994- 1996	Școala Sanitară Postliceală “Carol Davilla” – zi – asistent medical.
1993	Diplomă de Bacalaureat Liceul Economic, Târgoviște

COMPETENTE PERSONALE

Limba(i) maternă(e) română

Alte limbi străine cunoscute

Engleză

INTELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
B2	B1	B2	B2	A2

Niveluri: A1/A2: Utilizator elementar - B1/B2: Utilizator independent - C1/C2: Utilizator experimentat

[Cadru european comun de referință pentru limbi străine](#)

Aptitudini comunicare

▪ Spirit de echipă, disciplinată, capabilă de adaptare în contexte diferite , ușurință în stabilirea de relații interumane, sociabilă, rezistență în condiții de stres capacitate de adaptare la condiții noi de desfășurare a activității; creativitate și rapiditate în soluționarea diferitelor probleme, înaltă conduită morală și profesionalism în relațiile cu publicul și colegii; capacitatea de a gestiona o situație de criză și a lua decizii viabile în condiții de stres

Competențe digitale

AUTOEVALUARE				
Procesarea informației	Comunicare	Creare de conținut	Securitate	Rezolvarea de probleme
Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat

Niveluri: Utilizator elementar - Utilizator independent - Utilizator experimentat

Competențele digitale - Grilă de auto-evaluare

- Cunoștințe avansate de Microsoft Office – Word, Excel, PowerPoint.
- Concepte de bază ale Tehnologiei Informației

Permis de conducere – B

LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE

A1. ARTICOLE ȘTIINȚIFICE PUBLICATE ÎN REVISTE DE SPECIALITATE INDEXATE ÎN BAZE DE DATE INTERNAȚIONALE (BDI)

1. Florina (MIHAI) FLOROIU, Andrei-Mihai LUCHIAN.

Human resources management after the COVID-19 pandemic: back to 2019 or ahead towards a new management of human resources?, publicat în AFA- Revista Academiei Forțelor Aeriene „HENRI COANDA” Brașov – 2022, pp. 74 – 79.,

[https://www.afahc.ro/ro/revista/2022_1/9-FlorinaFLOROIU\(MIHAI\),AndreiMihaiLUCHIAN.pdf](https://www.afahc.ro/ro/revista/2022_1/9-FlorinaFLOROIU(MIHAI),AndreiMihaiLUCHIAN.pdf)

2. Ionuț-Claudiu POPA, Raluca-Giorgiana (POPA) CHIVU, Florina (MIHAI) FLOROIU

Human Resources Management - A Process Adapted to 2022, lucrare prezentată la International Conference “Present Issues of Global Economy”, ediția a XIX-a, Universitatea „Ovidius” din Constanta publicată în *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, vol. XXII, nr. 1, pp. 693–701.

<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-2/Section%204/29.pdf>

3. Florina (MIHAI) FLOROIU

The role of technology in human resources management POST-COVID-19: embracing AI and automation, publicat în AFA- Revista Academiei Forțelor Aeriene „HENRI COANDA” din Brașov – 2023, pp.12- 17.

[https://www.afahc.ro/ro/revista/2023_2/2-FlorinaFLOROIU\(MIHAI\).pdf](https://www.afahc.ro/ro/revista/2023_2/2-FlorinaFLOROIU(MIHAI).pdf)

4. Florina (MIHAI) FLOROIU, Andrei-Mihai LUCHIAN

Transforming human resource management in military aviation: integrating digital technologies for performance optimization, publicat în AFA- Revista Academiei Forțelor Aeriene „HENRI COANDA” din Brașov – 2025, pp.79 – 88.

https://www.afahc.ro/ro/revista/2025_2/10-F.FLOROIU_MIHAI_A.M.LUCHIAN.pdf

A 2. LUCRĂRI PREZENTATE ȘI PUBLICATE ÎN CADRUL CONFERINȚELOR ȘTIINȚIFICE INTERNAȚIONALE

1. Ionuț-Claudiu POPA, Raluca-Giorgiana (POPA) CHIVU, Florina (MIHAI) FLOROIU. Human Resources Management - A Process Adapted to 2022, lucrare prezentată la International Conference “Present Issues of Global Economy”, 19th Edition, Universitatea Ovidius din Constanta – 2022.

<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-2/Section%204/29.pdf> - 2022

2. Alexandra SIMA, Mihaela (MUȘETOIU) GEORGESCU. Andrei Marcel MANOLE, Florina (MIHAI) FLOROIU. *Quality of Public Communication – A Key Issue for Citizens’ Level of Trust: Focus on the Romanian Central Public Institutions*, secțiunea 1 / pct.19, lucrare prezentată la International Conference „Knowledge Economy - Challenges of the 21 st Century. Europe under Multiple Crises . The Challenges Ahead”, Universitatea „Constantin Brâncoveanu” din Pitești, 24 noiembrie 2022.

<https://www.univcb.ro/storage/app/media/Brosura%20Conferinta%20KE%202022.pdf>

3. Mihaela (MUȘETOIU) GEORGESCU, Florina (MIHAI) FLOROIU, Mihaela Violeta (DEMIRCI) ANGELESCU, Alin Adrian DINCĂ. Applying Transformational Leadership in Educational Management - secțiunea 4 / pct. 35, lucrare prezentată la International Conference „Knowledge Economy -Challenges of the 21 st Century Europe under Multiple Crises. The Challenges Ahead”, Universitatea „Constantin Brâncoveanu” din Pitești, 24 noiembrie 2022.

<https://www.univcb.ro/storage/app/media/Brosura%20Conferinta%20KE%202022.pdf>



**MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH
"VALAHIA" UNIVERSITY from TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES AND
HUMANITIES
MANAGEMENT FIELD**

SUMMARY DOCTORAL THESIS

SCIENTIFIC COORDINATOR,

Assoc. Prof. dr. habil. FLOREA Nicoleta Valentina

PhD STUDENT,

FLOROIU Florina (MIHAI)

**TÂRGOVIȘTE
2026**



MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH
"VALAHIA" UNIVERSITY from TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES AND
HUMANITIES
MANAGEMENT FIELD

SUMMARY
THE INTEGRATION OF NEW TECHNOLOGIES
IN THE EFFICIENCY OF THE RECRUITMENT
AND SELECTION PROCESSES OF HUMAN
RESOURCES AS A CHALLENGE OF THE
DIGITAL ECONOMY

SCIENTIFIC COORDINATOR,

Assoc. Prof. dr. habil. FLOREA Nicoleta Valentina

PhD STUDENT,

FLOROIU Florina (MIHAI)

TÂRGOVIȘTE
2026

ACKNOWLEDGEMENTS

The completion of this doctoral thesis represents a particularly important moment in my academic and professional career, being the result of sustained effort, perseverance and the support provided by special people.

I would like to thank, in particular, Assoc. Prof. Dr. habil. Nicoleta-Valentina FLOREA, my doctoral coordinator, for her unconditional support, valuable guidance and special involvement in the process of developing the scientific paper. Your patience, professionalism and academic vision guided me in deepening my scientific research and in achieving the proposed objectives.

I also express my gratitude to the entire academic community of the "Valahia" University of Târgoviște, the Doctoral School of Economic and Human Sciences, for the stimulating learning environment, the valuable academic resources and the constant support offered in this approach. The academic atmosphere was one of encouragement and collaboration, favoring the development of relevant and innovative research.

Last but not least, I thank my family and friends for their moral support and understanding throughout this process. They have been my balance and my source of motivation at all times of this journey.

This scientific paper is the result of the efforts made to contribute to the development of the field of management in the context of the digital economy. I hope that the research results will make a significant contribution to the understanding and optimization of recruitment and selection processes in the digital age.

With sincere gratitude,

FLOROIU FLORINA (MIHAI)

CONTENTS OF THE SUMMARY OF THE DOCTORAL THESIS

CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS	41
THE IMPORTANCE, CURRENTNESS AND USEFULNESS OF THE THEME.....	44
GENERAL OBJECTIVES AND SPECIFIC OBJECTIVES.....	44
WORKING HYPOTHESES	46
STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS.....	48
GENERAL CONCLUSIONS	52
PERSONAL CONTRIBUTIONS.....	53
LIMITATIONS OF THE RESEARCH	57
FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH.....	57
REFERENCES	59
CURRICULUM VITAE.....	70
LIST OF SCIENTIFIC WORKS	72

CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS

Foreword	4
LIST OF SYMBOLS	7
LIST OF ABBREVIATIONS	8
INTRODUCTION	8
CHAPTER 1 - THE PLACE, ROLE, IMPORTANCE, IMPLICATIONS AND RISKS OF THE INTEGRATION OF NEW TECHNOLOGIES INTO THE HUMAN RESOURCES ACTIVITY OF THE ORGANIZATION	15
1.1. New technologies: definition, functions and specific characteristics	15
1.2. The strategic nature of new technologies within the information society	21
1.3. The impact of new technologies on human resources management	25
1.4. Social, economic and ethical aspects of the use of new technologies	33
1.5. Risks generated by the use of new technologies and information security measures	37
1.6. Intermediate conclusions	41
CHAPTER 2 - RECRUITMENT AND SELECTION AND THE TRANSFORMATION OF THESE PROCESSES IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY	42
2.1. New technologies – definition, functions and specific characteristics	42
2.1.1. The evolution of the digital economy	43
2.1.2. Key factors of the digital economy	44
2.2. Fundamental principles and specific features of the digital economy	45
2.2.1. Specific features of the digital economy	46
2.2.2. Fundamental principles of the digital economy	47
2.2.3. Impact on the recruitment and selection process	48
2.3. The technological revolution and the recruitment process	50
2.3.1. The impact of technology on recruiting	51
2.3.2. Recruiting technology talent	51
2.4. The selection process and the challenges of the digital economy	53
2.4.1. Challenges in selection	55
2.4.2. Selection tools and methods	55
2.4.3. Challenges and opportunities	56
2.5. Intermediate conclusions	57
2.5.1. The digital economy and its enablers.....	57
2.5.2. The fundamental principles and specific characteristics of the digital economy	58
2.5.3. The technological revolution and the recruitment process.....	58
2.5.4. The selection process and the challenges of the digital economy	59
2.5.5. Intermediate conclusions	59

CHAPTER 3 - THE CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK OF THE SCIENTIFIC APPROACH..... 61

3.1.	Recruitment and selection and their particularities in the context of the digital economy.....	61
3.2.	The epistemological framework to the scientific approach	63
3.3.	The methodological framework of the scientific approach	65
3.4.	The specific purpose and objectives of scientific research.....	65
3.5.	The methodology of scientific research	67
3.5.1.	The central hypothesis and working hypotheses of scientific research	70
3.5.2.	Research themes	72
3.6.	Presentation of the specific research sample.....	73
3.7.	Development of the questionnaire used in the research.....	83
3.7.1.	Analysis of R&D processes from the perspective of HR specialists.....	83
3.7.2.	Data analysis and interpretation.....	84
3.8.	Questionnaire application and data collection.....	195
3.8.1.	Questionnaire administration.....	195
3.8.2.	Data collection procedures.....	196
3.8.3.	Data collection results	196
3.9.	Presentation of the data processing program	197
3.9.1.	Choice of processing program	197
3.9.2.	Stages of data processing	198
3.9.3.	Additional tools.....	199

CHAPTER 4 - PRESENTATION AND ANALYSIS OF EMPIRICAL RESEARCH RESULTS..... 200

4.1.	Data analysis and interpretation of results regarding the impact of new technologies on the efficiency of recruitment processes.....	200
4.1.1.	Introduction	200
4.1.2.	Descriptive data	202
4.1.3.	Inferential analysis	204
4.1.4.	Interpretation.....	206
4.2.	Analysis and interpretation of the results regarding the employees' perception of the particularities of the selection processes in the context of the digital economy.....	208
4.2.1.	Introduction	208
4.2.2.	Descriptive data	209
4.2.3.	Inferential analysis	211
4.2.4.	Interpretation.....	212
4.3.	Intermediate conclusions	214
4.3.1.	Recruitment efficiency	214

4.3.2. The fundamental principles and specific characteristics of the digital economy	216
4.3.3. The technological revolution and its impact on the recruitment process	218
CHAPTER 5 - OUTLINE OF GOOD PRACTICE GUIDANCE AIMED AT IMPROVING THE PERFORMANCE OF RECRUITMENT AND SELECTION PROCESSES IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY	221
5.1. The need to develop a SWOT analysis regarding the efficiency of recruitment and selection processes under the influence of new technologies	221
5.2. Developing and implementing the AIRS model.....	231
5.3. The need to develop a best practice guide on improving the performance of recruitment and selection processes in the context of the digital economy	242
5.4. Proposals to improve infrastructure as an enabling element for recruitment and selection processes in the context of new technologies	249
FINAL CONCLUSIONS.....	252
Introduction	252
The final conclusion	258
Personal contributions	260
Limits of research.....	263
Future research directions	264
REFERENCES	265
TABLES LIST.....	276
FIGURES LIST	278
ANNEX QUESTIONNAIRE	281

THE IMPORTANCE, CURRENTNESS AND USEFULNESS OF THE THEME

The research topic, focused on the influence of digital technologies and artificial intelligence on recruitment and selection processes in the digital economy, proves to be of major importance in the current context. At a time when organizations are facing rapid labor market transformations, the digitization of HR processes is becoming essential to increase efficiency, reduce costs and attract the right talent.

The topicality of the theme is given by the accelerated pace of adoption of emerging technologies such as automation, digital platforms and data analytics, which fundamentally change the way organizations recruit and select candidates. This research responds to a concrete need to understand the impact of these technologies on decision-making processes and how the human factor interacts with digital tools.

The usefulness of the theme can be found both on a practical and a theoretical level. On the one hand, the AIRS model and the research-developed best practice guide provide organizations with concrete tools for the responsible and effective integration of artificial intelligence in recruitment and selection. On the other hand, the research makes significant contributions to the specialized literature, clarifying concepts such as the automation of human resources processes, the role of Big Data and AI in candidate selection, and organizational adaptability in the context of the digitalization of the labor market.

Thus, the research topic is located at the intersection between modern theories of human resource management and emerging technological innovations, providing both the academic and organizational environment, a solid basis for the development of efficient, ethical and sustainable practices in recruitment and selection.

GENERAL OBJECTIVES AND SPECIFIC OBJECTIVES

In the context of accelerating digitization and the increasing adoption of automated technologies across all sectors, it is crucial for organizations to understand how these changes are shaping employment dynamics and human resource management.

In the long term, the study aims to support the development and implementation of innovative and effective recruitment and selection methods that can meet the ever-evolving demands of organizations in the digital age, while addressing the changing expectations of candidates.

Accordingly, the analysis of the impact of emerging technologies on these processes aims to demonstrate how technological innovations can optimize and transform talent

attraction, assessment and integration activities, while identifying the benefits and opportunities they create to improve the overall quality and efficiency of recruitment and selection.

The overall objective

The general and specific objectives of the scientific research establish a clear and well-founded framework for examining the transformations of recruitment and selection processes in the context of the digital economy, being based on the identified research problem and the recognized importance of analyzing the impact of digital technologies on human resources.

In this framework, the main objective of the study is to investigate the tools, methods and models through which human resource management has evolved and continues to evolve under the influence of automation technologies, while also exploring the ways in which these technologies can be effectively integrated into future recruitment and selection processes.

The specific objectives provide a detailed structure of the issues to be addressed in this study. These *objectives* are essential in research, providing a clear and comprehensive image on how new technologies affect recruitment and selection process in organizations.

The 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 digitization and digital transformation of the Recruitment & Selection process;
- ❖ The second objective aims to capture the driving force of social media on the digitization of human resources in the Recruitment & Selection process;
- ❖ The third objective is represented by the critical analysis of the quo status and development trends in digitized recruitment in the Recruitment & Selection process;

The objectives pursued by this research concerned the following main aspects:

- evaluation of TIC adaptation to the recruitment and selection (R&S) processes of human resources;
- understanding the benefits of technology brought to the R&S processes for candidates, on the one hand, and companies, on the other hand;
- discovering the challenges and limits of new technologies applied in R&S;
- evaluation of candidates' experience during e-recruitment and e-Selection;
- examining the efficiency of Recruitment & Selection processes;
- identifying opportunities to improve e-Recruitment and e-Selection

These objectives enable a broad and detailed understanding of human resource dynamics in the digital economy, providing an analytical framework for investigating the impact of technologies on organizations and employees. In addition, they support the formulation of practical conclusions and recommendations, supporting both researchers and HR professionals.

Realizing these objectives will lead to the identification of optimal strategies for adapting to the challenges of the digital economy and maximizing the benefits offered by new technologies.

Recommendations for optimizing recruitment and selection processes in the digital age:

- Proposing strategies for integrating digital technologies into human resources processes.
- Suggestions for reducing risks and increasing efficiency in recruitment and selection.
- - Establishing possible future applications of automation in human resource management, starting from the conclusions drawn from the analysis of existing case studies.

WORKING HYPOTHESES

The formulation of the central hypothesis and the working hypotheses is a fundamental element in the structure of the scientific approach, providing a clear direction in the investigation of the impact of the digital economy on the recruitment and selection processes. These assumptions are built on the basis of specialized literature, preliminary observations and the identified issues.

The main hypothesis

The implementation of digital technologies in recruitment and selection processes brings significant benefits to organizations, contributing to operational efficiency, reducing costs and improving the quality of selection, but also raises challenges related to algorithmic biases and data privacy.

The recruitment and selection of human resources through social media is a natural and necessary trend.

This paper aims to highlight aspects of the impact of the "digital era" on the recruitment and selection process.

The problem that this paper identifies and aims to study in detail, is the establishment of a reference system in terms of recruitment and selection processes, based on which to quantify the contribution of automation information and communication technology

compared to traditional models that depend much more on the human factor (human analysis and judgment).

Automation and information and communication technologies have improved the efficiency of recruitment and selection processes, but they have had a significant impact on the humanization of these processes.

The paper seeks to certify whether, over time, the forays of technology have brought benefits or not in the selection and recruitment processes. Also, if it is proven that these benefits exist, the paper will balance the pros and cons results by comparing them with traditional systems. The paper aims on the one hand to find ways and means of improving the information provided to candidates, and on the other hand to demonstrate whether the adoption of automation technologies really makes the recruitment and selection process of an organization more efficient and to quantify this contribution of efficiency.

Starting from all the mentioned considerations, in order to achieve the proposed goal and objectives, the following research hypotheses are proposed in the entire content of the paper:

H1 - An online recruitment ad based on the principles of non-discrimination, ethics, equity, social responsibility and sustainable development will attract the right candidate at the right place and time;

H2 - New technologies bring minimal costs in R&S processes;

H3 - The most used online platforms for submitting CVs are E-Jobs and LinkedIn;

H4 - The most important features of a recruitment website are easy navigation and content customization;

H5 - Modern ad R&S technologies simplify the recruitment process;

H6 - Virtual platforms are vital in the modern recruitment process;

H7 – The efficiency of the Recruitment & Selection process consists in making an effective recruitment announcement.

These working hypotheses can provide detailed information about various aspects of the recruitment and selection process in the digital era.

Both the central hypothesis and the working hypotheses are essential for structuring and guiding the research. The central hypothesis gives us an overview of what we expect to find, while the working hypotheses allow us to explore and understand in detail the individual components of the studied phenomenon.

In order to validate the formulated hypotheses, we proceeded to the analysis of the specialized bibliography and developed and applied a questionnaire to employees working in the field of human resources.

These hypotheses allow the research to be structured and the essential aspects to be identified in the analysis of the impact of the digital economy on recruitment and selection. Hypothesis testing will provide concrete answers to research questions, helping to improve organizational practices and promote equity and efficiency in HR processes.

STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

The structure of the present scientific paper is designed in such a way as to provide a progressive and coherent approach to the researched theme, starting from the theoretical and conceptual foundations and reaching the empirical analysis and the formulation of some application proposals. Each chapter contributes to outline an integrated perspective on recruitment and selection processes in the context of the digital economy, highlighting both the transformations generated by new technologies and their implications for organizations.

The scientific approach aims, on the one hand, to clarify the relevant concepts and trends in the specialized literature, and on the other hand, to empirically investigate how these transformations are perceived and implemented in practice. In this sense, the structure of the thesis reflects a combination between the theoretical and the applied dimension, with the final objective of formulating some useful recommendations for improving the performance of human resources processes.

Next, the main chapters of the scientific paper and their contributions to achieving the proposed objectives are briefly presented.

Chapter 1 – The place, role, importance, implications and risks of integration of new technologies into the human resources activity of the organization

This chapter represents the theoretical foundation of the scientific paper, focusing on the recruitment and selection process in the context of the transformations brought about by the digital economy. Fundamental concepts and their evolution are analyzed, considering the major influences of digital technologies on HR practices. The chapter addresses the defining elements of recruitment and selection, identifying emerging challenges and opportunities.

In this context, the following are presented:

- Definition and characteristics of recruitment and selection processes in organizations, with emphasis on the transition from traditional to digital methods.

- The impact of the digital economy on human resource management, including the use of online platforms, artificial intelligence and data analysis.
- Global and local technological changes, focusing on Romania, where the implementation of digital technologies is still at an early stage, but with a significant development potential.

The chapter lays the foundations for a deeper understanding of the dynamics of recruitment and selection in the digital economy, identifying existing gaps and providing starting points for further research in the scientific paper. It serves as a foundation for the detailed exploration of the theme in the following chapters.

Chapter 2 – Recruitment and selection and the transformation of these processes in the context of the digital economy

This chapter deepens the analysis of the impact of the digital economy on recruitment and selection processes, exploring how organizations adopt and integrate emerging technologies to meet new labor market demands. The chapter structure is designed to highlight the enabling elements of digital transformation and provide an overview of global and local HR trends.

Among the central themes addressed are:

The rise of the digital economy and how it redefines organizational strategies, with a special focus on changes in Romania and the world.

The fundamental principles of the digital economy, including rapid innovation, adaptability and globalization, alongside specific features such as automation, big data and mobility.

The technological revolution and major transformations of the recruitment process, focusing on the use of artificial intelligence, predictive analytics and digital platforms to optimize processes.

Challenges of the digital economy on staffing, including risks related to algorithmic biases, data security and over-reliance on technology.

The chapter aims to highlight both the challenges and opportunities generated by the digital economy in recruitment and selection processes. It also highlights the innovative solutions and tools used by organizations to respond to these changes and to attract and retain the necessary talent in a highly competitive environment. It lays the foundation for the detailed empirical research in the following chapters.

Chapter 3 – The conceptual, epistemological and methodological framework of the scientific approach

Chapter 3 represents the conceptual and methodological foundation of the research, providing a well-defined framework for the analysis of recruitment and selection processes in the context of the digital economy. The structure of this chapter is designed to explain the theoretical and methodological approaches used, highlighting the scientific logic and fundamental objectives of the research.

Among the central elements addressed are:

- **The particularities of recruitment and selection processes** in the context of the digital economy, analyzed through the prism of current theories and concepts. This subchapter explores the impact of technological transformations on these processes, providing a theoretical basis for interpreting the empirical data.
- **The epistemological approach** to the scientific demarche, which explains the knowledge perspective adopted, the applied methodologies and how they support the interpretation of the results.
- **Detailed methodological framework**, which describes the tools, techniques and processes used for data collection and analysis. Emphasis is placed on the use of a structured questionnaire, data processing methods and the justification of their choice.
- **Defining the general and specific objectives of the research**, which delimit the field of investigation and establish the main directions of the study. These are accompanied by the formulation of central and working hypotheses, which are the basis of empirical testing.
- **Elaboration of the questionnaire and description of the specific research sample**, highlighting the relevance and representativeness of the collected data.
- **The application and collection of data**, followed by the presentation of the tools used for their processing.

The chapter contributes significantly to the understanding of how the research process was structured and implemented, providing a solid basis for validating the empirical results presented later. This section emphasizes the methodological rigor and relevance of the scientific demarche in approaching the research topic.

Chapter 4 – Presentation and analysis of empirical research results

Chapter 4 constitutes the central part of the research, in which the collected data are analyzed and the results are interpreted in relation to the research objectives. This chapter provides an in-depth perspective on the impact of digital technologies on recruitment and

selection processes, but also on employee perceptions of the transformations brought about by the digital economy.

The structure of this chapter is organized to present:

- **Data analysis and interpretation of results regarding the impact of new technologies on the efficiency of recruitment processes.** This section highlights the use of artificial intelligence, online platforms and big data in recruitment, highlighting their effectiveness in terms of reducing costs and time spent on the process. The relationship between digitization and increased selection quality is also explored.

- **Analysis of employees' perceptions** of the particularities of selection processes in the context of the digital economy. Here, employee perspectives on the use of technology in selection, such as the fairness of algorithms and their effects on the hiring experience, are explored.

- **Intermediate conclusions**, which summarize the main findings from the data analysis and validate the hypotheses formulated in the methodological framework.

This chapter uses both descriptive and inferential analyzes to identify significant trends and correlations among the variables studied. The obtained results are interpreted in the theoretical and practical context of the research, providing relevant answers to the formulated questions and supporting the proposals in the next chapter.

Chapter 4 represents a crucial stage in demonstrating the rigor of the research, being the point where the collected data are transformed into relevant conclusions for the issue of recruitment and selection processes in the digital economy.

Chapter 5 – Outline of good practice guidance aimed at improving the performance of recruitment and selection processes in the context of the digital economy

Chapter 5 marks a transition from empirical analysis to concrete proposals for optimizing recruitment and selection processes. Structured as a practical contribution, this chapter provides a basis for improving organizational performance by adapting to the demands of the digital economy.

Within this chapter the following are addressed:

- **The need for a SWOT analysis** to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats associated with the use of digital technologies in recruitment and selection. This section serves as a starting point for building effective adaptation and optimization strategies.

- **Development and implementation of the AIRS model - in which:**

A - AI-assisted capture and analysis aims to use artificial intelligence to efficiently collect and interpret data,

I - Organizational integration involves aligning AI solutions with the organization's processes and culture,

R - Accountability, ethics and bias reduction focuses on ensuring fair, transparent and reasonable use of algorithms,

S – Security, surveillance and continuous improvement involves protecting data and constantly monitoring system performance and risks.

- **Elaboration of a good practice guide** intended to support organizations in the implementation of advanced technological solutions for recruitment and selection. The guide offers recommendations on integrating artificial intelligence, using big data and optimizing the interaction between employers and candidates.

- **Proposals for improving the technological infrastructure**, as an essential element for supporting recruitment and selection processes in the digital economy. The need for investment in advanced digital platforms, data security solutions and staff training in the use of these technologies is highlighted.

Chapter 5 aims to provide concrete and applicable answers to the challenges identified in previous chapters, supporting the idea that the success of recruitment and selection processes in the digital economy depends on a strategic and integrated approach. At the same time, the proposals in this chapter provide a flexible framework that can be adapted to the needs of different organizations, thus contributing to the development of sustainable and effective practices.

This chapter reinforces the practical contribution of the doctoral thesis, laying the groundwork for implementation directions that can support both organizations and HR professionals in the transition to the digital economy.

GENERAL CONCLUSIONS

8. *Digital transformation of recruitment and selection*. Research confirms that the integration of digital technologies – artificial intelligence, Big Data, process automation and digital platforms – has fundamentally transformed recruitment and selection processes, increasing efficiency, reducing costs and accelerating the identification of suitable candidates.

9. *The Strategic Role of HR Technologies*. Emerging technologies are becoming strategic tools, enabling organizations to make informed decisions, align recruitment

processes with organizational goals, and develop policies geared toward diversity, inclusion, and equity.

10. ***AIRS model and good practice guide.*** The development of the AIRS model and good practice guide are major contributions of the thesis, providing an application framework for the responsible integration of AI into HR processes, combining technological efficiency with human experience and compliance with ethical and legal principles.

11. ***Impact on skills and organizational infrastructure.*** The study highlights the need to develop the digital skills of the staff and modernize the IT infrastructure to fully leverage the benefits of digitization and ensure an efficient and sustainable implementation of HR technologies.

12. ***Challenges and risks associated with digitization.*** The research identifies risks such as algorithmic bias, over-reliance on technology and personal data protection, highlighting the importance of implementing oversight, calibration and information security measures to maintain fairness and trust in digital systems.

13. ***Theoretical, methodological and practical contributions.*** The thesis makes an integrated contribution: it extends the specialized literature through a unitary conceptual framework, provides a replicable methodological design and validated research tools, and proposes practical solutions applicable in organizations to optimize recruitment and selection processes.

14. ***Future Prospects.*** The digital economy continues to evolve, opening research directions for: analyzing the impact of generative AI, benchmarking the efficiency of processes in different industries, and investigating the cultural effects of digitization on labor relations.

The digitization of recruitment and selection is not just an opportunity, but a strategic necessity. The adoption of innovative technologies, combined with data-driven decisions and adherence to ethical principles, can transform HR processes into a sustainable competitive advantage, preparing organizations for the challenges and opportunities of the digital economy.

PERSONAL CONTRIBUTIONS

Through the research approach undertaken, we have contributed to the deepening of knowledge regarding the influence of digital technologies on recruitment and selection processes in the digital economy. This section details personal contributions at theoretical,

methodological and practical levels, emphasizing the added value of the research and its relevance to the academic and organizational environment.

1. Theoretical contributions

The present scientific research contributes to the development of specialized literature by developing an integrated conceptual framework that analyzes the impact of the digital economy and artificial intelligence on recruitment and selection processes.

➤ **The development of the AIRS model:** we created a multidimensional framework for the integration of artificial intelligence (AI) in human resources processes, structured along four dimensions, offering a systemic and coherent perspective on digital transformation:

5. AI-assisted attraction and analysis;
6. Organizational integration;;
7. Ethical responsibility and reducing bias;
8. Continuous security and surveillance.

➤ At the same time, the scientific research brings conceptual clarifications regarding:

4. Automation of human resources processes;
5. The role of Big Data and artificial intelligence (AI) in recruitment and selection;
6. The adaptability and flexibility of organizations in the context of the digitization of the labor market.

This approach contributes to the expansion of the specialized literature, providing a theoretical model that can be used as a basis for further research.

➤ **Identifying emerging challenges** The research highlights issues such as algorithmic bias, personal data security and the interaction between technology and the human factor. By addressing these aspects, we proposed theoretical solutions to reduce the risks associated with digitization, thus promoting ethical and transparent processes in recruitment and selection.

➤ **Correlation of efficiency with technology.** The study demonstrated, based on the data collected and the analyzes performed, that the integration of technology in human resources processes has a significant impact on organizational efficiency. Thus, we have provided a solid theoretical basis for supporting investments in digital technologies within HR departments.

2. Methodological contributions

Developing a structured research design. We used a mixed research design, combining quantitative and qualitative analysis, to provide a comprehensive perspective on the impact of digital technologies on recruitment and selection.

The methodological structure included:

- Data collection through questionnaires addressed to both employees and managers from various organizations;
- Using statistical analysis techniques, such as regression and correlation analysis, to measure the relationship between variables.

This design provides a replicable methodological model for future HR studies.

Questionnaire construction and validation. We developed and validated our own research instrument (questionnaire), adapted to the specifics of the research, which included relevant items for exploring employee perceptions and the impact of technologies on recruitment and selection processes. Its validation ensured reliable and valid results, contributing to the improvement of the research tools used in this field.

A relevant methodological contribution is the integration of the SWOT analysis. We have proposed a practical method for analyzing the strengths, weaknesses, opportunities and threats associated with the digitization of recruitment and selection processes. This methodological approach supports informed decision-making in the organizational environment.

3. Practical contributions

The main practical contribution of the research consists in the development and operationalization of the AIRS model, as an application tool intended for organizations for the evaluation and optimization of recruitment and selection processes in the context of the use of artificial intelligence.

Based on this model, a good practice guide was developed, which offers concrete recommendations regarding:

- effective use of AI technologies in attracting and selecting candidates;
- strategic integration of digital solutions in organizational processes;
- reducing algorithmic bias and ensuring equity;
- data protection and continuous monitoring of systems performance.

The research also proposes measures to improve the digital infrastructure, underlining the need for investment in modern technologies and in developing the digital skills of staff.

Addressing employee perceptions. By analyzing employee perceptions of digital processes, we contributed to understanding the importance of candidate experience in recruitment. This aspect can guide organizations in creating a fairer and more attractive selection environment.

4. Strategic contributions

Data-driven decision support. We have demonstrated that the use of advanced technologies enables organizations to make informed decisions in the recruitment and selection process. Research findings provide empirical evidence supporting the need to integrate predictive analytics into HR strategies.

Promoting diversity and inclusion. By identifying the limitations of selection algorithms, we have highlighted the importance of implementing proactive measures to promote diversity. The study's findings support the development of inclusive and equitable policies.

Optimizing selection processes. The proposals made for the integration of digital technologies offer organizations solutions for reducing the time and costs associated with the selection processes, thus contributing to increasing competitiveness.

5. Future prospects

The personal contributions of this research provide a solid foundation for:

- Development of comparative studies to explore the impact of digital technologies in various industries;
- Creation of advanced predictive models for talent selection;
- Promoting collaboration between academic and organizational environments to solve emerging challenges in the digital economy.

The personal contributions resulting from this study are distinguished by the integrated approach of theoretical, methodological and practical aspects in a coherent approach, having as a central element the AIRS model and the good practices guide, which offer organizations concrete tools for adapting human resources management to the requirements of the digital economy. They support the development of a modern human

resources management, able to respond to the challenges and opportunities generated by the digital transformation.

LIMITATIONS OF THE RESEARCH

The present research on the integration of artificial intelligence in recruitment and selection processes, informed by the AIRS model, presents a number of limitations that must be taken into account in the interpretation of the results.

7. **The size and structure of the sample**, as well as the focus on the organizational context in Romania, may limit the degree of generalization of the results to other industries or geographical areas.

8. **The dynamic character of digital technologies and the accelerated rate of their development** make the research results largely reflect the specificity of the analyzed moment.

9. **The methodological limitations**, generated by the predominant use of quantitative methods (questionnaire), imply a certain degree of subjectivity of the answers and reduce the depth of the analysis, in the absence of a complementary qualitative approach.

10. **Limited access to data and the internal mechanisms of artificial intelligence algorithms**, as well as their complexity, make it difficult to fully assess their impact on recruitment and selection processes.

11. **The conceptual nature of the AIRS model** requires further validations in diverse organizational contexts to confirm its practical applicability.

12. **The organizational specificity and the different level of digitalization**, as well as the research focus on the recruitment and selection processes, can influence the applicability of the proposed good practices and limit the extension of the conclusions.

FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH

Considering the obtained results and the identified limits, a series of relevant directions for the future development of research in the field of using artificial intelligence in recruitment and selection processes are outlined.

An important direction is the empirical validation of the AIRS model within organizations from various fields of activity, in order to test its applicability and efficiency in real contexts.

It is also recommended to expand the research internationally, to analyze the differences between digital recruitment practices according to the economic, cultural and legislative context.

Another direction aims to carry out longitudinal studies, which will follow the evolution over time of the impact of artificial intelligence on the performance of recruitment and selection processes.

In the context of the ethical dimension of the AIRS model, in-depth research is needed on the identification and reduction of algorithmic bias, as well as on mechanisms to ensure transparency and decisional equity.

Also, future research can analyze the degree of acceptance and confidence of candidates and HR professionals in using AI-based technologies, as well as their impact on the candidate experience.

Another relevant direction is the integration of emerging technologies (advanced machine learning, predictive analysis, intelligent automation) in recruitment processes and the evaluation of their contribution to increasing organizational efficiency.

Last but not least, it is recommended to investigate how organizations can develop digital capabilities and integrated strategies that support the responsible and sustainable use of artificial intelligence in human resource management.

REFERENCES

200. Abedi, M., Monshizadeh, M., Shekari, G.A., 2024. The review rate of taxpayers satisfaction from tax processes outsourcing (case study: tax affairs offices' of subsistence of Sabzevar's tax income). *Adv Environ Biol* 8(13):1226–1232.
201. Abzalava, A., Javelidze, N., 2021. Business humanization and order: an interdisciplinary approach from the perspective of order theory. *Bull Georgian Natl Acad Sci* 15(4):176–181.
202. Adegoke, S. A., Sun, Y., Wang, Z., Stephen, O., 2024. A mini review on optimal reactive power dispatch incorporating renewable energy sources and flexible alternating current transmission system, *Electrical Engineering*, DOI 10.1007/s00202-023-02199-2.
203. Akter S., Michael, K., Uddin, M.R., McCarthy, G., Rahman, M., 2022. *Transforming business using digital innovations: the application of AI, blockchain, cloud and data analytics*. *Ann Oper Res* 308(1–2):7–39. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03620-w>.
204. Albrecht, S. L. (2019). *Employee Engagement in Theory and Practice*. Routledge.
205. AGarcia, J., Pablo-Marti, F., Nunez-Barriopedro, E., Cuesta-Valino, P., 2023. *Digitalization in B2B marketing: omnichannel management from a PLS-SEM approach*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(2), 317-336, DOI 10.1108/JBIM-09-2021-0421.
206. Ananthram, S., & Nankervis, A. (2021). *Emerging Trends in HR Development and Analytics*. Springer.
207. Andersen, M. M., & Minbaeva, D. (2020). *Developing Human Capital: The Role of Analytics in HRM*. Edward Elgar Publishing.
208. Anderson, V. (2020). *Research Methods in Human Resource Management: Investigating a Business Issue*. Kogan Page.
209. Anghel, D. (2023). New Perspectives for Human and Artificial Intelligence Interactions for Leadership e-Recruitment, *Societies*, 13 (3), DOI 10.3390/soc13030055.
210. Anshad A.S., *Fundamentals of Research Methodology and Intellectual Property Rights*, R.K. Publication, 2025.
211. Argyropoulou, M. (2021). *Strategic HR Analytics and Data-Driven Decision-Making*. Palgrave Macmillan.
212. Arias, M.D.D.; Rivero, C.A.P.; Marquez, O.C. (2023). Artificial intelligence to manage workplace bullying, *Journal of Business Research*, 160, DOI 10.1016/j.jbusres.2023.113813.
213. Armstrong M., Baron A., *Employee reward*, CIPD, London, 2004.
214. Åström, J., Reim, W., Parida V., 2022. *Value creation and value capture for AI business model innovation: a three-phase process framework*. *Rev Manag Sci* 16(7):2111–2133. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00521-z>.
215. Aswathappa K, *Human resource and personnel management. Text and cases*, Tata McGraw-Hill, New Delhi, India, 2005.
216. Bach S., *Managing human resources: personnel management in transition*, Blackwell Pub., Ma, USA, 2005.
217. Beardwell J., Claydon T., *Human resources management: a contemporary approach*, Prentice Hall, UK, 2007.

218. Bensoussan, B. E., Fleisher C. S., 2013. *Analysis without paralysis : 12 tools to make better*, Pearson Edu. Inc., NY, USA.
219. Bluma, L., 2021. In: Bluma L, Farrenkopf M, Meyer T (eds.) *Boom-crisis-heritage: King Coal and the Energy Revolutions after 1945*. De Gruyter Oldenbourg, pp. 101–106.
220. Bock, L. (2018). *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Hachette UK.
221. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2020). *Handbook of Research on E-HRM and Human Resource Management in the Digital Age*. Edward Elgar Publishing.
222. Boudreau, J. W. (2019). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. Wiley.
223. Boudreau, J. W. (2019). Human Resource Metrics and Analytics in Modern Workplaces. *Journal of HRM and Analytics*. Link: <https://doi.org/10.1016/j.hrm.2019.03.004>
224. Boxall, P., & Purcell, J. (2018). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
225. Breugh, J. A. (2022). *Talent Acquisition: Understanding and Managing the Recruitment Process*. Routledge.
226. Brown, M., & Reilly, P. (2020). The Role of Analytics in Strategic Workforce Planning. *Human Resource Analytics Journal*.
Link: <https://doi.org/10.1016/j.hranalytics.2020.07.003>
227. Bryman, A. (2021). *Social Research Methods* (6th ed.). Oxford University Press.
228. Butt, R., Siddiqui, H., Soomro, R.A., Asad, M. M., 2020. Integration of Industrial Revolution 4.0 and IOTs in academia: a state-of-the-art review on the concept of Education 4.0 in Pakistan, 17(4), *Interactive Technology And Smart Education*, 337-354, DOI 10.1108/ITSE-02-2020-0022.
229. Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2020). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Pearson.
230. Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2019). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6.
231. Chamorro-Premuzic, T., & Frankiewicz, B. (2020). The New Science of Talent: Recruiting in the Age of AI. *Harvard Business Review*.
232. Chanda, U., Goyal, P., 2020. A Bayesian network model on the interlinkage between Socially Responsible HRM, employee satisfaction, employee commitment and organizational performance. *J Manag Anal* 7(1):105–138. <https://doi.org/10.1080/23270012.2019.1650670>.
233. Collings, D. G. (2020). Strategic HRM in the Digital Economy. *International Journal of Management Studies*.
Link: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0020198720301614>
234. Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2020). *Human Resource Management: A Critical Approach*. Routledge.
235. Compton R. și col., *Effective recruitment and selection practices*, CCH a Wolters, Australia, 2009.
236. Cornet A., Warlaud Ph., *Gestion de ressources humaines et gestion de la diversité*, Dunod, Paris, 2008.
237. Crawshaw, J., Budhwar, P., & Davis, A. (2020). *Human Resource Management: Strategic and International Perspectives*. Sage Publications.

238. Creswell, J. W. (2020). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. SAGE.
239. Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines. Harper Business.
240. De Falco H., *Maitriser ses recrutements. 7 etapes clés pour faire le bon choix*, 4^e edition, Dunod, Paris, 2011.
241. Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., Hernández-Perlines F., 2022. The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. Technol Forecast Soc Change 174:121274. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274>.
242. Deloitte Insights. (2020). HR Technology Disruptions for 2020: The Future of Work and HR Technology. Deloitte University Press. Link: <https://www2.deloitte.com/insights/hr-tech-disruptions-2020.html>
243. Deloitte Insights. (2022). Global Human Capital Trends.
244. Deming, D. J., 2017. The growing importance of social skills in the labor market. The Quarterly Journal of Economics, 132(4), 1593–1640.
245. Demirbag, K. S., Yildirim, N., 2023. The Elephant in the Room: New Skills and Work Dimensions of Turkish White Goods Industry Engineers in Industry 4.0 Era, *IEEE Transactions on Engineering Management*, DOI 10.1109/TEM.2023.3297516.
246. Dessler, G. (2017). Human Resource Management: Strategic Applications. Pearson.
247. Dickson, D., Nusair, K. (2010). An HR perspective: the global hunt for talent in the digital age. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2(1), pp 86-93.
248. Dinu V. et al., Ghid de bune practici pentru elaborarea lucrarii de licenta si masterat, Editura ASE Bucuresti, 2019.
249. Doran A., *E-work architect-how HR leads the way using the Internet*, IHRIM Press Book, Austin, Texas, USA, 2001.
250. Eubanks, B. (2018), *Artificial Intelligence for HR: use AI to Support and Develop a Successful Workforce*, 1 ed., Kogan Page Ltd, London, N.Y.
251. European Commission. (2023). Digital Economy and Society Index (DESI).
252. Ferencz, K., Domokos, J., Kovacs, L., 2024. Cloud Integration of Industrial IoT Systems. Architecture, Security Aspects and Sample Implementations, *Acta Polytechnica Hungarica*, 21(4), 7-28.
253. Fitz-enz, J. (2017). The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments. AMACOM.
254. Fitz-enz, J. (2017). The Value of HR Data in Decision Making. HR Analytics Review. Link: <https://doi.org/10.1016/j.hranalytics.2017.05.011>
255. Florea N.V., „Comunicare organizationala in contextul globalizarii. Principii, practici, perspective”, Editura ProUniversitaria Bucuresti, mai 2017, ISBN 978-606-26-0754-8.
256. Florea N.V., „Cost/benefit analysis – a tool to improve recruitment, selection and employment in organizations”, *Revista Management&Marketing a Universității din Craiova*, vol XI (2), p. 274-290, nov. 2013.

257. Florea N.V., „Simulare si modelare in afaceri. Aplicatii si studii de caz”, Editura Mustang, Bucuresti, ISBN 978-606-652-120-8, feb. 2017.
258. Florea N.V., *Auditul managementului resurselor umane*, C.H.Beck
259. Florea N.V., Croitoru G., „Human capital. Development, Motivation, and Green Behavior” (EN), Lambert Academic Publishing, apr. 2023, ISBN 9786206153306.
260. Florea N.V., Croitoru G., „Human capital. Development, Motivation, and Green Behavior” (EN), Lambert Academic Publishing, apr. 2023.
261. Florea N.V., Croitoru G., Cuc L.D., *Artificial intelligence-based Customer Relationship Management*, Lambert Academic Publishing, aug. 2025.
262. Florea N.V., Duica A., „Managementul relatiei cu clientii. Concepte, strategii, aplicatii, noi tendinte”, Mustang, apr. 2019, ISBN 978-606-662-212-7.
263. Florea N.V., Ionescu C.A. , Manea M.D., Topor D.I., Capusneanu S., Coman D.M., Stanescu S.G., Coman M.D., Implementing ABC as Cost Management Model for the Human Resources Department: Evidence From a Romanian Entity, *SAGE OPEN*, 133(2), 1-20, iun. 2023, FI- 2,032, AIS- 0,491, ISSN 2158-2440, <https://doi.org/10.1177/21582440231177228>.
264. Fratila C., Duica M.C., *Managementul resurselor umane*, Bibliotheca, 2014.
265. Future of jobs report, 2023, World Economic Forum, Geneva, <https://www.weforum.org/publications/series/future-of-jobs/>.
266. Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2019). *Talent Management in Practice: A Guide to Developing People in Organizations*. Routledge.
267. Garcia-Garnica, M., de la Guardia, Jose Javier Romero-Diaz, Olmos-Gomez, M. del C., 2023. Influence of the Teamwork Competence on the Future Work Skills, *Revista Espanola de Orientacion y Psicopedagogia*, 34(2), 86-109, Doi 10.5944/reop.vol.34.num.2.2023.38068.
268. Garcia-Moreno, S., Lopez-Ruiz, V.R., 2023. A Review of the Energy Sector as a Key Factor in Industry 4.0: The Case of Spain, *Energies*, 16(11), DOI 10.3390/en16114446.
269. Gheeta T., Bhanu Sree Reddy D. (2018). Recruitment Through Artificial Intelligence: A Conceptual Study, *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(7), pp. 63–70.
270. Ghislieri, C., Molino, M., Cortese, C.G., 2018. Work and Organizational Psychology Looks at the Fourth Industrial Revolution: How to Support Workers and Organizations?, *Frontiers in Psychology*, 9, DOI 10.3389/fpsyg.2018.02365.
271. Glaister, A. J. (2021). *HRM and Performance: Achieving Long-term Impact*. Edward Elgar Publishing.
272. Gogolinskiy, K.V., Syasko, V.A., 2019. Insight: Non-Destructive Testing and Condition Monitoring, 61(8).
273. Guerrero S., *Les outils des RH. Les savoir-faire essentials en GRH*, 2e ed., Dunod, Paris 2009.
274. Guest, D. (2018). *Employee Well-being in the Digital Age*. Sage Publications.
Haenlein, M., Kaplan, A., & Tan, B. (2023). Artificial Intelligence in Human Resources. *Journal of Business Research*.
275. Handoyo, S. (2024). Purchasing in the digital age: A meta-analytical perspective on trust, risk, security, and e-WOM in e-commerce. *Heliyon*, 10(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29714>.

276. Harris, J. D., 2022. Strategy lessons from Shakespeare? Humanities and the soul of business. *Issues Bus Eth* 53:591–599. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72204-3_39.
277. Harvard Business Publishing. (2023). Digital HR Transformation Playbook.
278. He, J, Kim, H., 2021. The effect of socially responsible HRM on organizational citizenship behavior for the environment: a proactive motivation model. *Sustainability (Switzerland)* 13(14):7958. <https://doi.org/10.3390/su13147958>.
279. Heinemann, J. (2020). *The Digital HR Handbook: Managing Employee Experience Through Technology*. Routledge.
280. Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2021). *Organizational Behavior: Leveraging Human Capital*. Wiley.
281. Holbeche L., *Aligning human resources and business strategy*, Business&Economics, 2001.
282. Holley, E. (2019). The Impact of Digital Transformation on HR Practices. *International Journal of HR Innovation*. Link: <https://doi.org/10.1016/j.hrinnov.2019.05.004>
283. Holley, E. (2021). *Modern HR Technology: An Executive Guide*. Wiley.
284. Holsapple, C., & Sena, M. (2019). *Decision Support Systems and Knowledge Management for HRM*. Springer.
285. Horodyski, P. (2023). Applicants' perception of artificial intelligence in the recruitment process, *Computers in Human Behavior Reports*, 11, DOI 10.1016/j.chbr.2023.100303.
286. Hozdic, E., Makovec, I., 2023. Evolution of the Human Role in Manufacturing Systems: On the Route from Digitalization and Cybernation to Cognitization, *Applied System Innovation*, 6(2), DOI 10.3390/asi6020049.
287. IBM SPSS Statistics. (2023). *Official Guide to SPSS for Advanced HR Analytics*.
288. Isson, J. P., & Harriott, J. S. (2016). *Unstructured Data Analytics: How to Improve Customer Acquisition, Customer Retention, and Fraud Detection and Prevention*. Wiley.
289. Isson, J. P., & Harriott, J. S. (2016). *Unstructured Data Analytics: How to Improve Customer Acquisition, Customer Retention, and Fraud Detection and Prevention*. Wiley.
290. Jamali, D., Barkemeyer, R., Samara, G., Markovic, S., 2022. The SDGs: a change agenda shaping the future of business and humanity at large. *Business Ethics. Bus Eth Environ Responsib* 31(4):899–903. <https://doi.org/10.1111/beer.12483>.
291. Jesuthasan, R. (2021). *Work Without Jobs: How to Reboot Your Organization's Work Operating System*. MIT Press.
292. Jesuthasan, R., & Boudreau, J. W. (2018). *Reinventing Jobs: A 4-Step Approach for Applying Automation to Work*. Harvard Business Review Press.
293. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2016). *Aligning the Organization for Its Digital Future*. MIT Sloan Management Review. Link: <https://sloanreview.mit.edu/projects/aligning-for-digital-future/>
294. Kelan, E.K. (2023). Algorithmic inclusion: Shaping the predictive algorithms of artificial intelligence in hiring, *Human Resource Management Journal*, DOI 10.1111/1748-8583.12511.
295. Kim, E., & Tadisina, S. (2007). A model of customers' trust in e-businesses: Micro-level inter-party trust formation. *The Journal of Computer Information Systems*, 48(1), 88–104.

296. Kolbjørnsrud, V., Amico, R., & Thomas, R. J. (2018). *Artificial Intelligence and Human Resources*. Cambridge University Press.
297. Kolbjørnsrud, V., Amico, R., & Thomas, R. J. (2018). The Promise of Artificial Intelligence in Human Resource Management. MIT Sloan Management Review. Link: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-promise-of-artificial-intelligence-in-hr/>
298. Kumar S. et al., *Digital Transformation, Artificial Intelligence and Society. Opportunities and Challenges*, Springer, Singapore, 2024.
299. Lakhdar S. si col, *Gestion de ressources humaines*, Universite de Boeck, Canada, 2001.
300. Langer, M., König, C. J., & Hemsing, V. (2020). Is anybody listening? The impact of automatically evaluated job interviews on impression management and applicant reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 35, pp 271–284. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2019-0156>.
301. Langer, M., König, C. J., & Papathanasiou, M. (2019a). Highly automated job interviews: Acceptance under the influence of stakes. *International Journal of Selection and Assessment*, 27, pp 217–234. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12246>.
302. Langer, M., König, C. J., Sanchez, D.R.-P., & Samadi, S. (2019b). Highly automated interviews: Applicant reactions and the organizational context. *Journal of Managerial Psychology*, 35, pp 301–314. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2018-0402>.
303. Leong, C. (2018). *Technology & Recruiting 101: how it works and where it's going*. Strategic HR Review, 17(1), pp 50-52.
304. Li, G., Wu, H., Wu, J., & Li, Z. (2024). Efficient and secure privacy protection scheme and consensus mechanism in MEC enabled e-commerce consortium blockchain. *Journal Of Cloud Computing*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s13677-024-00652-6>.
305. Lia, Z., Lee, G., Raghu, T. S., & Shic, Z. (2024). Impact of the General Data Protection Regulation on the Global Mobile App Market: Digital Trade Implications of Data Protection and Privacy Regulations. *Information Systems Research*. <https://doi.org/10.1287/isre.2022.0421>.
306. Low, M. P., Bu, M., 2021. Examining the impetus for internal CSR Practices with digitalization strategy in the service industry during COVID-19 pandemic, *Business Ethics The Environment & Responsibility*, 31(1), 209-223, DOI 10.1111/beer.12408.
307. Lyon F., *Handbook of Research Methods on Trust*, Edwar Elgar Pub., 2015.
308. MacRae, I., & Furnham, A. (2020). *High Potential: How to Spot, Manage and Develop Talented People at Work*. Bloomsbury Business.
309. Malik, M.A., Singh, S.P., Jyoti, J., Pattanaik, F., 2022. Work stress, health and wellbeing: evidence from the older adults labor market in India. *Humanit Soc Sci Commun* 9(1):204. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01192-7>.
310. Manolescu A., *Managementul resurselor umane*, Ed. Economica, Ediția a 4-a, București, 2006.
311. Mayfield, M., & Mayfield, J. (2021). *Strategic Human Resource Management in the Digital Era*. Wiley.
312. Mayhew, R. (2019). Predictive Analytics in Talent Acquisition. *Journal of HR Analytics and Strategy*. Link: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2328212221011234>
313. Meister, J. C., & Mulcahy, K. (2016). *The Future Workplace Experience: 10 Rules for Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees*. McGraw-Hill Education.

314. Meister, J. C., & Mulcahy, K. (2016). *The Future Workplace Experience: 10 Rules for Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees*. McGraw-Hill Education.
315. Meister, J. C., & Mulcahy, K. (2016). *The Future Workplace Experience: 10 Rules for Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees*. McGraw-Hill Education.
316. Michaels, E. (2020). Leveraging HR Data for Competitive Advantage. *California Management Review*. Link: <https://cmr.berkeley.edu/2020/08/hr-analytics/>
317. Miklos, A., & Miklos-Thal, J. (2024). The ethics of online steering. *Ethics And Information Technology*, 26(3). <https://doi.org/10.1007/s10676-024-09782>.
318. Minbaeva, D. B. (2021). HR Analytics for Strategic Decision Making. *HR Review Journal*. Link: <https://doi.org/10.1016/j.hrmanagement.2021.01.009>
319. Modem, R., Narayanan, S.L., Pattusamy, M., Prabhu, N., 2024. The personal initiative paradox: why benevolent political will decreases career growth prospects in a political environment?, Evidence-Based HRM-A Global Forum for Empirical Scholarship, DOI 10.1108/EBHRM-08-2022-0204.
320. Molino, M., Cortese, C.G., Ghislieri, C., 2020. The Promotion of Technology Acceptance and Work Engagement in Industry 4.0: From Personal Resources to Information and Training, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), DOI 10.3390/ijerph17072438.
321. Nastase M., Croitoru G., Florea N.V., Cristache N., Lile R., Percepția angajaților din companiile românești despre adoptarea inteligenței artificiale în procesele de recrutare și selecție, 25(66), apr. 2024, *Amfiteatru Economic*, p.384-402, FI2023-2,6 și AIS2023-0,282, *Core Economics*, DOI: 10.24818/EA/2024/66/421.
322. Niculescu, M., Galabov, A., *Epistemologia cercetării în științele organizațiilor*, Ed. Prouniversitaria, București, 2021.
323. Noe, R. A. (2021). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill.
324. Nugent, C. (2019). *Strategic HR in the Digital Age*. Springer.
325. Nugent, C., Freeney, Y., & Byrne, M. (2019). *Digital HR: Strategies and Practices in a Digital World*. Springer.
326. OECD. (2021). *Digital Transformation and HR Strategy Alignment*.
327. Ooi, B.Y., Lee, W. K., Shubert, M. J. W., Ooi, Y.W., Chin, C. Y., Woo, W.H., 2023. A Flexible and Reliable Internet-of-Things Solution for Real-Time Production Tracking with High Performance and Secure Communication, *IEEE Transactions on Industry Applications*, 59(3), 3121-3132, DOI 10.1109/TIA.2023.3255214.
328. Ore O., Sposato M. (2021). Opportunities and risks of AI in recruitment and selection, *International Journal of Organizational Analysis*, Emerald Publishing Limited, pp 1934-8835, DOI 10.1108/IJOA-07-2020-2291.
329. Osborne, S.P., Brown, K., 2005. *Managing change and innovation in public service organizations*, Routledge, N.Y., USA.
330. Papadoupoulou, P. (2007). Applying virtual reality for trust-building e-commerce environments. *Virtual Reality*, 11(2), 107–127. <https://doi.org/10.1007/s10055-006-0059-x>.
331. Park, J., & Lee, S. (2021). *AI in Recruitment: The Future of Talent Acquisition*. Palgrave Macmillan.

332. Park, J., & Lee, S. (2021). AI-Driven Recruitment Systems and the Future of Talent Acquisition. *Journal of Talent Management Studies*.
Link: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/08944393211011433>
333. Parry, E., & Strohmeier, S. (2022). Digital Human Resource Management: A Framework for Understanding Technology in HRM. *Int. Journal of HRM*.
334. Pell A.R., *Managementul resurselor umane*, Editura Curtea Veche, Bucuresti, 2008.
335. Persson, A. (2016). *Implicit bias in predictive data profiling within recruitments*. In A. Polli, F. (2019). *Using AI to eliminate bias from hiring*. Harvard Business Review, October 29.
336. Pessach, D., & Singer, G. (2020). HR Analytics and AI Integration in Modern Workplaces. *AI and Society*. Link: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0894439321098114>
337. Pessach, D., Singer, G., Avrahami, D., & Shmueli, E. (2020). Big Data and Artificial Intelligence for HR Practices. Springer.
338. Petrovic, O., Ksela, M., Fallenbock, M., Kittl, C., Urban, G. L., & Zobel, R. (2003). *Trust in the network economy*. Springer-Verlag.
339. Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2016). *What Works: Evidence-Based HR Practices*. Wiley.
340. Polakova, M., Suleimanova, J. H., Madzik, P., Copus, L., Molnarova, I., Polednova, J., 2023. Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0, *Heliyon*, 9(8), DOI 10.1016/j.heliyon.2023.e18670.
341. Popkova, E.G., Bogoviz, A.V., Lobova, S.V., Sozinova, A.A., Sergi, B.S., 2022. Changing entrepreneurial attitudes for mitigating the global pandemic's social drama. *Humanit Soc Sci Commun* 9(1):141. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01151-2>.
342. Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, London, MacMillan, 1990.
343. Price A, *Priciples of human resources management: an active learning approach*, Blackwell Business, Oxford, UK, 2000.
344. Purce, J. (2019). *Strategic HRM: Building a Framework for Practice*. McGraw-Hill Education.
345. Ramos-González, M. M., Rubio-Andrés, M., Sastre-Castillo, M.Á., 2022. Effects of socially responsible human resource management (SR-HRM) on innovation and reputation in entrepreneurial SMEs. *Int Entrep Manag J* 18(3):1205–1233. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00720-8>.
346. Roth, A., 2016. Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0: *Springer Gabler Verlag*.
347. Sanghavi, D., Parikh, S., Raj, S.A., 2019. Industry 4.0: Tools and implementation. *Manag. Prod. Eng. Rev.*, 10, 3–13.
348. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2021). *Research Methods for Business Students*. Pearson.
349. Schwyer, A. (2021). Talent Acquisition in the Era of Big Data. *Journal of HR Technology Studies*.
Link: <https://doi.org/10.1016/j.jhrtech.2021.01.003>
350. Schwyer, A. (2021). *Talent Management Technologies: Driving Competitive Advantage in HR*. Routledge.
351. Shah, M. H., Okeke, R., & Ahmed, R. (2013). *Issues of privacy and trust in e-commerce: Exploring customers' perspective*.
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:168186289>.

352. Shapiro, G. (2018). Leveraging Big Data for Employee Insights. *HR Data Science Journal*. Link: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/08944393211011433>
353. Shapiro, G., & Varian, H. R. (2018). *Data-Driven HR: How to Leverage Analytics and Insights to Build a Better Workforce*. Wiley.
354. Sledge, S. (2019). *HR Analytics: Using Data to Drive Employee Performance and Engagement*. Kogan Page.
355. Smith, R., & Shao, J. (2007). Privacy and e-commerce: A consumer-centric perspective. *Electronic Commerce Research*, 7(2), 89–116. <https://doi.org/10.1007/s10660-007-9002-9>.
356. Sobhani, F.A., Haque, A., Rahman, S., 2021. Socially responsible HRM, employee attitude, and bank reputation: the rise of CSR in Bangladesh Sustainability (Switzerland) 13(5):1–17. <https://doi.org/10.3390/su13052753>.
357. Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2018). *Globalizing Human Resource Management*. Routledge.
358. Stegaroiu I., Petrescu M., Duica A., Florea N.V., Duica M.C., Croitoru G., Iancu D., "Tratat de management general. Vol. IX. Managementul schimbarii", ProUniversitaria, Bucuresti, oct.2023.
359. Steiber, A., & Alänge, S. (2021). *Transformational HRM: Adapting to the Digital Age*. Springer.
360. Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2019). *Advances in Human Resource Management and Organizational Performance*. Information Age Publishing.
361. Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2019). The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 29(1). Link: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482218301683>
362. Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2021). *Human Resource Management: A Strategic Approach to Technological Change*. Routledge.
363. Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2016). *Advancing Human Resource Management Projects with Data Science and Analytics*. Springer.
364. Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. M. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. Routledge.
365. Strohmeier, S., & Parry, E. (2018). *HR Analytics in Theory and Practice: Digital Transformation and Evidence-Based HRM*. Routledge.
366. Strohmeier, S., & Parry, E. (2020). *HRM in the Digital Age: Digital Changes and Challenges of the HR Profession*. Routledge.
367. Ștefănescu, C., *Metodologia cercetării științifice în management*, ed. a 2-a, Ed. Fundației România de Măine, București, 2009.
368. Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, 61(4). Link: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0008125619867902>
369. Thite, M. (2020). *Digital HR: Bridging the Gap Between AI and the Employee Experience*. Springer.
370. Thomas, R. J. (2022). *Understanding Human Resource Management Data*. Wiley.
371. Thomas, R., & Kolbjørnsrud, V. (2021). The Role of Digital Platforms in Transforming HRM Practices. *MIT Sloan Review*.

- Link: <https://sloanreview.mit.edu/article/transforming-hrm-digital-platforms/>
372. Tikhonova, E., Raitskaya, L., 2023. Education 4.0: The Concept, Skills, and Research, *Journal of Language and Education*, 9(1), 5-11, DOI 10.17323/jle.2023.17001.
 373. Toma A., Cercetari de marketing, Cetatea de Scaun, Targoviste, 2012.
 374. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
 375. Ulrich, D. et al. (2021). *Victory Through Organization*. McGraw-Hill.
 376. Upadhyay, A. K., Khandelwal, K. (2018). Ashwani Kumar Upadhyay; Komal Khandelwal, (2018). Applying artificial intelligence: implications for recruitment, *Strategic HR Review*, 17(5), pp 255-258.
 377. Vaiman, V., & Collings, D. G. (2020). *Talent Management: Advancing to the Next Level*. Springer.
 378. van Esch, P., & Black, J. S. (2020). *Modernizing HR Analytics: People and Data in the Digital Economy*. Wiley.
 379. van Esch, P., & Black, J. S. (2022). *AI for Talent Acquisition and Hiring*. Springer.
 380. Vedapradha, R., Hariharan, R. and Shivakami, R. (2019) Artificial Intelligence: A Technological Prototype in Recruitment. *Journal of Service Science and Management*, 12, pp 382-390. doi: [10.4236/jssm.2019.123026](https://doi.org/10.4236/jssm.2019.123026).
 381. Wanasinghe, T., Gosine, R. G., Petersen, B. K., Warrian, P.J., 2023. Digitalization and the Future of Employment: A Case Study on the Canadian Offshore Oil and Gas Drilling Occupations, *IEEE Transactions On Automation Science And Engineering*, DOI 10.1109/TASE.2023.3238971.
 382. Wang, J., & Cotton, R. (2018). Employee Perceptions of AI in HR Processes. *Journal of Workplace Technology*. Link: <https://doi.org/10.1080/10691341201940567>
 383. Werther, W. B., & Davis, K. (2018). *HRM Foundations: Strategies for Success*. McGraw-Hill.
 384. WESOT- 2023. *World Employment and Social Outlook Trends*, International Labour Office, Geneva, DOI: <https://doi.org/10.54394/SNCP1637>.
 385. Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*. Harvard Business Review Press.
 386. Wilson, H. J., Daugherty, P. R., & Morini-Bianzino, N. (2017). *The Jobs That Artificial Intelligence Will Create*. MIT Sloan Management Review.
 387. World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report*.
 388. World Trade Report, 2023, *Re-globalization for a secure, inclusive and sustainable future*, www.wto.org/wtr23.
 389. Wright, P. M., & Ulrich, D. (2020). *The HR Competency Model for the Digital Age*. Wiley.
 390. Wright, P. M., & Ulrich, D. (2020). The Role of Competency Models in Digital HR Transformation. *HR Analytics Quarterly*. Link: <https://doi.org/10.1177/0894439321111143>
 391. Yadav, S., Kapoor, S. (2023). Adopting artificial intelligence (AI) for employee recruitment: the influence of contextual factors, *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, DOI 10.1007/s13198-023-02163-0.
 392. Yoon, C.Y., 2021. Measurement of enterprise smart business performance on a smart business management. *IEICE Trans Inf Syst* E104D(1):56–62. <https://doi.org/10.1587/transinf.2020MPP0002>.

393. Yuniar, A. D. (2024). Thin privacy boundaries: Proximity and accessibility of E-commerce privacy policy in young consumers of Indonesia. *International Journal of Social Economics*, 51(9), 1182-1194,. <https://doi.org/10.1108/IJSE-11-2022-0740>.
394. Zhang, Y., Zhang, T., & Yan, X. (2024). Understanding impulse buying in short video live E-commerce: The perspective of consumer vulnerability and product type. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 79. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103853>.
395. Zhao, H., Zhou, Q., He, P., Jiang, C., 2021. How and when does socially responsible HRM affect employees' organizational citizenship behaviors toward the environment? *J Bus Eth* 169(2):371–385. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04285-7>.
396. Zhuang, S. (2024). E-commerce consumer privacy protection and immersive business experience simulation based on intrusion detection algorithms. *Entertainment Computing*, 51. <https://doi.org/10.1016/j.entcom.2024.100747>.

Sit-euri de specialitate:

397. Deținerea abilităților digitale de tip basic în UE-27, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240222-1>, accesat, la Oct. 2025.
398. Planul de educație online, <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/plan>, accesat, la Oct. 2025.

CURICULUM VITAE

PERSONAL INFORMATION

MIHAI FLORINA (FLOROIU)



📍 34 Ion Constantin Brătianu Blvd, block D1, Entance C, 1st Floor, apartament 3, Târgoviște, Dâmbovița, Country România

☎️ 📞 0722459355

✉️ florinam1974@gmail.com,

✉️ mihai.florina74@yahoo.com

Sex Female | Date of birth 06/04/1974 | Naționalità Romanian

WORK EXPERIENCE

2004
-present Military officer Special Telecommunications Service

EDUCATION AND TRAINING

2020 - present	PhD in Management - ongoing Valahia University of Targoviste Institution Organising Doctoral Studies (IOSUD) - Doctoral School of Economic Sciences and Humanities Fundamental field: Economics Field of study: Management
2008 - 2009	Master's Degree in Modern Telecommunications Systems, Information Processing and Transmission Valahia University of Targoviste Faculty of Electrical Engineering
2002 - 2007	Bachelor's Degree in Law Valahia University of Targoviste Faculty of Legal, Social and Political Sciences Field of study: Law Specialisation: Law - full-time programme
1994 - 1996	Nursing Qualification Carol Davila Post-Secondary Healthcare School - full-time programme
1993	Baccalaureate Diploma Economic High School, Targoviste

PERSONAL SKILLS

Native languages romanian

Other languages

English

UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITING
Listening	Reading	Spoken interaction	Spoken production	
B2	B1	B2	B2	A2

Levels: A1/A2 - Basic user; B1/B2 - Independent user; C1/C2 - Proficient user
Common European Framework of Reference for Languages

Communication skills

- Strong team spirit, discipline and the ability to adapt to different contexts and new working conditions, Excellent interpersonal skills, sociability and the ability to establish professional relationships easily, Resilience under pressure, creativity and efficiency in solving a wide range of problems, High ethical standards and professionalism in interactions with the public and colleagues, Crisis-management skills, including the ability to make sound decisions under stressful conditions

Digital skills

SELF-ASSESSMENT				
Information processing	Communication	Content creation	Security	Problem-solving
Proficient user	Proficient user	Proficient user	Proficient user	Proficient user

Levels: Basic user - independent user - Proficient user

Digital competencies – Self-assessment grid

- Advanced knowledge of Microsoft Office: Word, Excel and PowerPoint

- Basic knowledge of information technology concepts

Driving license - Category B

LIST OF SCIENTIFIC WORKS

A1. SCIENTIFIC PAPERS PUBLISHED IN SPECIALTY JOURNALS INDEXED IN INTERNATIONAL DATABASES (BDI)

5. Florina (MIHAI) FLOROIU, Andrei-Mihai LUCHIAN.

Human resources management after the COVID-19 pandemic: back to 2019 or ahead towards a new management of human resources?, publicat în AFA- Revista Academiei Forțelor Aeriene „HENRI COANDA” Brașov – 2022, pp. 74 – 79.,

[https://www.afahc.ro/ro/revista/2022_1/9-FlorinaFLOROIU\(MIHAI\),AndreiMihaiLUCHIAN.pdf](https://www.afahc.ro/ro/revista/2022_1/9-FlorinaFLOROIU(MIHAI),AndreiMihaiLUCHIAN.pdf)

6. Ionuț-Claudiu POPA, Raluca-Giorgiana (POPA) CHIVU, Florina (MIHAI) FLOROIU
Human Resources Management - A Process Adapted to 2022, lucrare prezentată la International Conference “Present Issues of Global Economy”, ediția a XIX-a, Universitatea „Ovidius” din Constanta publicată în *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, vol. XXII, nr. 1, pp. 693–701.

<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-2/Section%204/29.pdf>

7. Florina (MIHAI) FLOROIU

The role of technology in human resources management POST-COVID-19: embracing AI and automation, publicat în AFA- Revista Academiei Forțelor Aeriene „HENRI COANDA” din Brașov – 2023, pp.12- 17.

[https://www.afahc.ro/ro/revista/2023_2/2-FlorinaFLOROIU\(MIHAI\).pdf](https://www.afahc.ro/ro/revista/2023_2/2-FlorinaFLOROIU(MIHAI).pdf)

8. Florina (MIHAI) FLOROIU, Andrei-Mihai LUCHIAN

Transforming human resource management in military aviation: integrating digital technologies for performance optimization, publicat în AFA- Revista Academiei Forțelor Aeriene „HENRI COANDA” din Brașov – 2025, pp.79 – 88.

https://www.afahc.ro/ro/revista/2025_2/10-F.FLOROIU_MIHAI_A.M.LUCHIAN.pdf

A 2. SCIENTIFIC PAPERS PRESENTED AND PUBLISHED IN THE FRAMEWORK OF INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCES

4. Ionuț-Claudiu POPA, Raluca-Giorgiana (POPA) CHIVU, Florina (MIHAI) FLOROIU. Human Resources Management - A Process Adapted to 2022, lucrare prezentată la International Conference “Present Issues of Global Economy”, 19th Edition, Universitatea Ovidius din Constanta – 2022.

<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-2/Section%204/29.pdf> - 2022

5. Alexandra SIMA, Mihaela (MUȘETOIU) GEORGESCU. Andrei Marcel MANOLE, Florina (MIHAI) FLOROIU. *Quality of Public Communication – A Key Issue for Citizens' Level of Trust: Focus on the Romanian Central Public Institutions*, secțiunea 1 / pct.19, lucrare prezentată la International Conference „Knowledge Economy - Challenges of the 21 st Century. Europe under Multiple Crises . The Challenges Ahead”, Universitatea „Constantin Brâncoveanu” din Pitești, 24 noiembrie 2022.

<https://www.univcb.ro/storage/app/media/Brosura%20Conferinta%20KE%202022.pdf>

6. Mihaela (MUȘETOIU) GEORGESCU, Florina (MIHAI) FLOROIU, Mihaela Violeta (DEMIRCI) ANGELESCU, Alin Adrian DINCĂ. Applying Transformational Leadership in Educational Management - secțiunea 4 / pct. 35, lucrare prezentată la International Conference „Knowledge Economy -Challenges of the 21 st Century Europe under Multiple Crises. The Challenges Ahead”, Universitatea „Constantin Brâncoveanu” din Pitești, 24 noiembrie 2022.

<https://www.univcb.ro/storage/app/media/Brosura%20Conferinta%20KE%202022.pdf>