REZUMAT

Transformările profunde ale spațiului socioeconomic și tehnologic din ultimele decenii au condus la apariția unui nou concept și anume, economia digitală.
Aceasta se fundamentează pe progresele tehnologice rapide și pe nevoia societății de a adopta noi modele de funcționare, guvernate de cunoaștere, inter conectivitate și automatizare.

Lucrarea de față își propune să analizeze modul în care digitalizarea și inteligența artificială influențează procesele de management al resurselor umane, cu accent pe tendințele actuale, provocările identificate și oportunitățile pe care le oferă aceste tehnologii emergente.

Capitolul 1 al tezei se conturează pe aspecte teoretice privind digitalizarea și Inteligența artificială în managementul resurselor umane. În contextul evoluției accelerate a societății către digitalizare, inteligența artificială (IA) reprezintă o componentă esențială a transformării digitale, cu aplicabilitate din ce în ce mai largă în diverse domenii, în special în managementul resurselor umane.

Capitolul 2 evidențiază impactul transformării digitale asupra managementului resurselor umane, analizând modul în care digitalizarea, sistemele e-HRM, inteligența artificială și practicile de tip High Performance Work Systems (HPWS) au remodelat gestionarea capitalului uman. Sunt abordate aspecte privind recrutarea, formarea, evaluarea performanței și dezvoltarea competențelor digitale ale angajaților, cu accent pe rolul acestora în creșterea performanței organizaționale.

Capitolul 3 este dedicat analizei comparative a nivelului de digitalizare în statele membre ale Uniunii Europene. Cercetarea utilizează analiza cluster și metode statistice implementate în SPSS pentru evaluarea indicatorilor din cadrul Indicelui Economiei și Societății Digitale (DESI). Analiza se bazează pe datele DESI pentru perioada 2021–2022, iar pentru anul 2023 sunt aplicate metode de analiză statistică și modele econometrice, în vederea identificării grupurilor de țări cu niveluri similare de digitalizare.Evaluarea este fundamentată pe cele patru dimensiuni principale ale indicelui DESI: capitalul uman; conectivitatea; integrarea tehnologiilor digitale; serviciile publice digitale. Aceste dimensiuni permit evidențierea diferențelor dintre state și identificarea bunelor practici care pot fi valorificate în procesul de modernizare a sistemului public de pensii din România.

Capitolul 4 evidențiază prin intermediul unui studiu de caz desfășurat la Casa de Pensii a Municipiului București, modul în care digitalizarea influențează performanța la locul de muncă, reliefând o corelație directă între modernizarea proceselor administrative și eficiența operațională a instituției.

Rezultatele studiului de caz demonstrează că digitalizarea contribuie în mod semnificativ la eficientizarea proceselor interne, prin reducerea timpilor de procesare, minimizarea erorilor și îmbunătățirea accesului la informații relevante.

Capitolul 5 al tezei prezinta propuneri privind strategia pe termen mediu și lung și aspectele legate de îmbunătățirea activității caselor de pensii.

Cuvinte-cheie: digitalizare, transformare digitală, inteligență artificială, managementul resurselor umane, clustere, metode de analiză statistică

ABSTRACT

The profound transformations of the socioeconomic and technological space in recent decades have led to the emergence of a new concept, namely, the digital economy. This is based on rapid technological advances and the need for society to adopt new operating models, governed by knowledge, interconnectivity and automation.

This paper aims to analyse how digitalization and artificial intelligence influence human resource management processes, with a focus on current trends, identified challenges and opportunities offered by these emerging technologies.

Chapter 1 of the thesis is based on theoretical aspects regarding digitalization and artificial intelligence in human resource management. in the context of the accelerated evolution of society towards digitalization, artificial intelligence (AI) represents an essential component of digital transformation, with increasingly wider applicability in various fields, especially in human resource management.

Chapter 2 of the paper, we highlighted the transformations brought about by digitalization that have profoundly reshaped the way human capital is managed în organizations.

Chapter 3 analyses clusters through the digitalization assessment method and through statistical methods that evaluate the Digital Economy and Society Index (DESI) by country groups.

The level of digitalization was also taken into account and the analyses were carried out using data from the DESI database în the period 2021-2022 and for 2023 for the member countries of the European Union, an SPSS econometric model and statistical methods were used. The four elements that formed the basis of this analysis are: human capital; connectivity; integration of digital technology; digital public services.

Chapter 4 highlights, through a case study conducted at the Pension House of Bucharest Municipality, how digitalization influences workplace performance, highlighting a direct correlation between the modernization of administrative processes and the operational efficiency of the institution.

The results of the case study demonstrate that digitalization significantly contributes to the efficiency of internal processes, by reducing processing times, minimizing errors and improving access to relevant information.

Chapter 5 of the thesis presents proposals regarding the medium and long-term strategy and aspects related to the improvement of the activity of pension funds.

Keywords: digitalisation, digital transformation, artificial intelligence, human resource management, clusters, statistical analysis methods

MULȚUMIRI

Această lucrare reflectă, dincolo de propriile mele idei și cuvinte, sprijinul extraordinar al tuturor celor care au construit în jurul meu un spațiu de inspirație, motivație și curaj.

Îi mulțumesc doamnei prof. univ. dr. Catalina Radu pentru că a ales să creadă în mine și pentru că a depășit rolul de coordonator, devenind mentorul care mi-a oferit nu doar îndrumare și răspunsuri, ci și curajul de a formula abordări diferite. Sunt încă multe lucruri pentru care îi datorez recunoștință, dar sper că mulțumirea va fi reflectată în modul în care voi aplica, cu dedicare, învățăturile primite. Încă o dată am o apreciere deosebită pentru doamna prof. univ. dr. Radu Catalina, care a avut un rol important în dezvoltarea mea academică și mi-a oferit sprijin necondiționat, demonstrând că valoarea cunoașterii rezidă în generozitatea cu care o împărtășim.

În același spirit, îmi exprim admirația față de doamna prof. univ. dr. Nadia Ciocoiu, care dincolo de îndrumările prețioase, a fost ca un liant ce a consolidat legături valoroase în acest parcurs doctoral.

Le mulțumesc membrilor comisiei de îndrumare, pentru onoarea pe care mi-au făcut-o acceptând să îmi fie alături. Doamnei CSI Maria Iordan-Academia Romana, Institutul de Prognoza Economica, pentru implicarea deosebită oferită chiar de dinainte să devin doctorandă, precum și pentru exemplul admirabil pe care îl oferă. Domnului prof. univ. dr. Cristian Banacu îi mulțumesc pentru că mi-a oferit acces la perspective internaționale valoroase, iar domnului prof. univ. dr. Marin Andreica îi mulțumesc pentru că mi-a oferit privilegiul de a avea alături un expert în domeniul meu de cercetare.

Familiei mele îi datorez tot ceea ce am realizat, nu doar pentru că mi-a oferit baza dezvoltării mele, ci pentru că mi-a oferit repere solide de muncă, seriozitate și bunătate autentică.

Deloc în ultimul rând, îi mulțumesc partenerului meu, care m-a sprijinit întotdeauna în activitatea doctorală și în numeroasele proiecte ambițioase în care mă angajez fără rezerve, recunoscând că acest mod profund de implicare îmi definește identitatea și având generozitatea de a nu încerca să schimbe acest lucru.

CUPRINS

REZUMAT I
ABSTRACT III
MULȚUMIRI IV
INTRODUCERE 7
CAPITOLUL 1 DIGITIZARE, DIGITALIZARE, TRANSFORMARE DIGITALĂ ŞI INTELIGENȚĂ ARTIFICIALĂ ..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
1.1 DIGITIZARE, DIGITALIZARE ȘI TRANSFORMARE DIGITALĂ, FUNDAMENT CONCEPTUAL INTEGRAT, IMPLICAȚII STRATEGICE ..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
1.2. INTELIGENȚA ARTIFICIALĂ, FOLOSIREA ȘI IMPACTUL ACESTEIA **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
1.2.1. Epoca industriala 4.0 (Societatea 4.0)..... **Error! Bookmark not defined.**
1.2.2. Apariția și dezvoltarea inteligenței artificiale – noi moduri de lucru şi schimbări de paradigmă..... **Error! Bookmark not defined.**
1.2.3. Rolul inteligentei artificiale în managementul resurselor umane.....**Error! Bookmark not defined.**
1.2.4. Conceptul de chatbot – strategii moderne pentru optimizarea managementului resurselor umane ..... **Error! Bookmark not defined.**
1.2.5. Etica și inteligența artificială..... **Error! Bookmark not defined.**
CAPITOLUL 2 MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ȘI CRITERII DE PERFORMANȚĂ ÎN ERA DIGITALĂ..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
2.1. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN ERA DIGITALĂ .... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
2.1.1. Rolul tehnologiei pentru departamentul de resurse umane HR-Human Resources.....**E rror! Bookmark not defined.**
*2.1.2. Tehnostres – partea întunecată a tehnologiei***Error! Bookmark not defined.**
2.1.3. Managementul tinerelor talente ..... **Error! Bookmark not defined.**
2.1.4 Performanța organizațională ..... **Error! Bookmark not defined.**
2.1.5. Paradigma managementului resurselor umane .....**Error! Bookmark not defined.**
2.1.6. Era digitală Managementul resurselor umane în era digitală .....**Error! Bookmark not defined.**
2.1.7.Provocările managementului resurselor umane în era digitală folosind VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiquity)..... **Error! Bookmark not defined.**
2.1.8. Abordări inovatoare în managementului resurselor umane .....**Error! Bookmark not defined.**
2.1.9. Termenul de managementul resurselor umane electronic (E-HRM – Electronic Human Resources Management)..... **Error! Bookmark not defined.**
2.1.10. Elementele e-HR..... **Error! Bookmark not defined.**
2.2. MANAGEMENTUL SISTEMULUI DE URMĂRIRE A SOLICITANTULUI (ATS -APPLICANT TRACKING SYSTEM)..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
2.2.1. Rolul managerilor de resurse umane în era digitală ...**Error! Bookmark not defined.**
2.2.2. Schimbări structurale ale resurselor umane în perioada post -covid....**Error! Bookmark not defined.**
2.2.3. Criterii de diferențiere a generațiilor ..... **Error! Bookmark not defined.**
2.3. CRITERII DE PERFORMANȚĂ ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN ERA DIGITALĂ..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

2.3.1. Indicatori utilizați în evaluarea criteriilor de performanta . **Error! Bookmark not defined.**
2.3.2. Sistemul Balanced Scorecard aplicat managementului resurselor umane (RU) .....**Error! Bookmark not defined.**
2.3.3. Indicatori utilizați în managementul tinerelor talente ...**Error! Bookmark not defined.**
2.3.4. Indicator cheie de risc (KRI – Key Risk Indicator).....**Error! Bookmark not defined.**
2.3.5. HPWS (High Performance Work Systems)..... **Error! Bookmark not defined.**
2.3.6. Mentoring pentru un comportament inovator în muncă **Error! Bookmark not defined.**
CAPITOLUL 3. ANALIZA COMPARATIVĂ A DIGITALIZĂRII ȘI IDENTIFICAREA BUNELOR PRACTICI PENTRU SISTEMUL DE PENSII DIN ROMÂNIA..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
3.1. METODOLOGIA CERCETĂRII ..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
3.1.1. Indicele Economiei și Societății Digitale (DESI).....**Error! Bookmark not defined.**
3.2. ASPECTE TEORETICE PRIVIND METODELE DE ANALIZĂ STATISTICĂ UTILIZATE ÎN ACEASTĂ LUCRARE..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
3.2.1. Analiza cluster – descrierea metodei ..... **Error! Bookmark not defined.**
3.2.2. Analiza rezultatelor SPSS – metoda k-means și aglomerarea ierarhică **Error! Bookmark not defined.**
3.2.3.Matrice de validare a calității clusterelor și aplicabilitatea lor în analiza DESI .....**Error! Bookmark not defined.**
3.2.4. ANOVA ..... **Error! Bookmark not defined.**
3.2.5. Logica statistică a ANOVA: Partiționarea variației și modelarea econometrică .....**Error! Bookmark not defined.**
3.2.6. Suma Pătratelor (Sum of Squares) ca măsură a dispersiei.. **Error! Bookmark not defined.**
3.2.7. Pătratele medii, gradele de libertate și testul F .....**Error! Bookmark not defined.**
3.3. ANALIZA CRITICĂ A DATELOR STATISTICE DESI **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
3.4. ANALIZA STATISTICĂ PRIN METODA CLUSTERELOR.....**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
3.4.1. Stabilirea nivelului de digitalizare..... **Error! Bookmark not defined.**
3.5. METODA ANALIZA CLASELOR LATENTE A DATELOR STATISTICE DESI ÎN PERIOADA 2023- 2024..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
3.6. ANALIZA COMPARATIVĂ A RELAȚIILOR STRUCTURALE DINTRE DIMENSIUNILE DIGITALIZĂRII ÎN PERIOADA 2021–2024 ..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
3.7. CHESTIONARUL UTILIZAT PENTRU IDENTIFICAREA CRITERIILOR DE PERFORMANȚĂ (33 DE ȚĂRI PARTICIPANTE) PRIVIND SISTEMELE PUBLICE DE PENSII DIN 34 DE STATE ..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
3.8. POZIȚIONAREA ROMÂNIEI ÎN CONTEXT EUROPEAN..**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

3.9. SONDAJ PRIVIND DIGITALIZAREA ȘI UTILIZAREA INTELIGENȚEI ARTIFICIALE ÎN SISTEMUL PUBLIC DE PENSII DIN ROMÂNIA..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
3.10. DIGITALIZAREA ȘI UTILIZAREA INTELIGENȚEI ARTIFICIALE – O ANALIZĂ COMPARATIVA A STATELOR DIN UNIUNEA EUROPEANĂ. ..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
3.10.1. Fundamentarea teoretica a utilizării indicatorului venit pe cap de locuitor **Error! Bookmark not defined.**
3.10.2. Clasificarea țărilor UE după digitalizarea sistemului de pensii și utilizarea IA ..... **Error! Bookmark not defined.**
3.10.3. Bune practici în utilizarea digitalizării și IA transferabile în România în sistemul de pensii ..... **Error! Bookmark not defined.**
3.10.4. Obstacole în transferarea celor mai bune practici de utilizare a digitalizării și inteligenței artificiale în sistemul de pensii din România . **Error! Bookmark not defined.**
CAPITOLUL 4. PERFORMANȚA LA LOCUL DE MUNCĂ ÎN CONTEXTUL DIGITALIZĂRII – IMPLICAȚII PENTRU MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE. STUDIU DE CAZ: CASA DE PENSII A MUNICIPIULUI..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
4.1.PERFORMANȚA LA LOCUL DE MUNCĂ ÎN CONTEXTUL DIGITALIZĂRII..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
4.2 INTERPRETAREA REZULTATELOR CHESTIONARULUI **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
4.3. ELEMENTE DE SINTEZĂ..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
4.4. ANALIZA SWOT A SISTEMULUI PUBLIC DE PENSII DIN ROMÂNIA **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
CAPITOLUL 5 PROPUNERI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA SISTEMULUI DE PENSII **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
BIBLIOGRAFIE..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
LISTA ACRONIMELOR FOLOSITE ÎN LUCRARE ..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
LISTA NEOLOGISMELOR FOLOSITE ÎN LUCRARE..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
LISTA TABELELOR ..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
LISTA FIGURILOR ..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
LISTA ANEXELOR ..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

INTRODUCERE

Transformarea digitală constituie un proces complex care influențează funcționarea organizațiilor, dezvoltarea economică și evoluția pieței muncii. Progresele înregistrate în domeniul tehnologiilor informației și comunicațiilor, utilizarea extinsă a datelor și dezvoltarea aplicațiilor bazate pe inteligență artificială au accelerat trecerea către economia digitală, caracterizată prin inovare, conectivitate și utilizarea tehnologiilor inteligente în activitățile economice și administrative. În acest context, digitalizarea depășește dimensiunea strict tehnologică, implicând adaptarea proceselor organizaționale, a mecanismelor decizionale și a practicilor de management al resurselor umane, cu scopul creșterii eficienței și al îmbunătățirii performanței organizaționale (Dieffenbacher, 2024).

Lucrarea de față își propune să analizeze modul în care digitalizarea și inteligența artificială influențează procesele de management al resurselor umane, cu accent pe tendințele actuale, provocările identificate și oportunitățile pe care le oferă aceste tehnologii emergente. Primele două capitole vor oferi o fundamentare teoretică solidă privind digitalizarea și IA, urmând ca secțiunile ulterioare să aducă în discuție aspecte aplicative și studii de caz relevante. Lucrarea este structurată în cinci capitole.

Primul capitol al tezei prezintă fundamentele teoretice ale digitalizării și ale inteligenței artificiale, evidențiind impactul acestora asupra managementului resurselor umane. În contextul transformării digitale accelerate a societății, inteligența artificială (IA) a devenit una dintre tehnologiile cu cea mai amplă capacitate de a influența procesele organizaționale, fiind utilizată într-un număr tot mai mare de domenii de activitateÎn contextul transformării digitale, managementul resurselor umane utilizează soluții bazate pe inteligență artificială pentru optimizarea proceselor de administrare a personalului, dezvoltarea competențelor și creșterea performanței organizaționale, prin decizii fundamentate pe analiza datelor (Stone et al., 2015).
Înțelegerea evoluției inteligenței artificiale presupune raportarea acesteia la transformările generate de trecerea de la Societatea 4.0, caracterizată prin digitalizarea proceselor industriale și dezvoltarea tehnologiilor inteligente, la Societatea 5.0, orientată către integrarea armonioasă a tehnologiei cu nevoile și valorile umane. În acest nou model de dezvoltare, tehnologia nu reprezintă un scop în sine, ci un instrument destinat creșterii calității vieții, susținerii dezvoltării economice și îmbunătățirii performanței organizaționale.

Adoptarea inteligenței artificiale oferă numeroase avantaje organizațiilor, printre care automatizarea activităților repetitive, eficientizarea proceselor, reducerea timpului de execuție și personalizarea serviciilor destinate angajaților.

În același timp, utilizarea acestor tehnologii generează provocări legate de transparența algoritmilor, posibilitatea apariției unor erori decizionale, riscul perpetuării discriminării algoritmice și necesitatea dezvoltării competențelor digitale ale personalului.

În domeniul managementului resurselor umane, inteligența artificială este utilizată în recrutare, selecție, integrarea noilor angajați (onboarding), evaluarea performanței, identificarea necesarului de formare profesională și planificarea dezvoltării carierei. Instrumentele digitale, precum chatboturile, platformele inteligente de recrutare și algoritmii de potrivire a competențelor cu cerințele posturilor, contribuie la eficientizarea proceselor și la fundamentarea deciziilor manageriale pe baza datelor.

Pe lângă beneficiile generate de utilizarea inteligenței artificiale, un loc important îl ocupă gestionarea riscurilor asociate implementării acesteia. Aceste riscuri vizează atât dimensiunea tehnologică, cât și aspectele juridice, etice și sociale. Utilizarea responsabilă a inteligenței artificiale presupune respectarea principiilor transparenței, responsabilității, echității, protecției datelor și nediscriminării.

Un element distinct analizat în cadrul acestui capitol îl constituie cadrul normativ european și național privind dezvoltarea și utilizarea sistemelor de inteligență artificială. Sunt prezentate principalele reglementări aplicabile, precum și clasificarea sistemelor de inteligență artificială în funcție de nivelul de risc – risc inacceptabil, risc ridicat, risc limitat și risc minim –, precum și implicațiile etice și juridice ale utilizării acestor tehnologii.

Capitolul al doilea analizează impactul transformării digitale asupra managementului resurselor umane, evidențiind modul în care dezvoltarea tehnologiilor digitale a redefinit procesele, practicile și rolul strategic al funcției de resurse umane în cadrul organizațiilor. Evoluția accelerată a tehnologiilor informaționale a determinat o schimbare de paradigmă, în care activitățile specifice managementului resurselor umane nu mai sunt abordate exclusiv prin metode tradiționale, ci prin integrarea unor soluții digitale capabile să optimizeze procesele organizaționale și să sprijine procesul decizional.

În acest context, adoptarea unor tehnologii precum cloud computing, aplicațiile Software as a Service (SaaS), automatizarea proceselor și inteligența artificială contribuie la transformarea

funcției de resurse umane într-un partener strategic al managementului organizațional. Digitalizarea nu presupune doar înlocuirea instrumentelor convenționale cu soluții informatice, ci implică reconfigurarea proceselor de lucru, redefinirea rolurilor profesionale și dezvoltarea unor noi competențe necesare într-un mediu organizațional caracterizat prin flexibilitate, adaptabilitate și inovare continuă.

Un rol important în această transformare îl ocupă conceptul de management electronic al resurselor umane (electronic Human Resource Management – e-HRM), care integrează ansamblul aplicațiilor digitale utilizate în administrarea resurselor umane. Printre principalele componente ale acestuia se regăsesc recrutarea electronică (e-recruitment), învățarea online (e-learning), coachingul și mentoringul desfășurate prin intermediul platformelor digitale, precum și sistemele informatizate de administrare a compensațiilor și a proceselor de încetare a raporturilor de muncă. Utilizarea acestor instrumente permite standardizarea și automatizarea activităților administrative, reducerea timpului de procesare și îmbunătățirea experienței angajaților pe întreg parcursul ciclului lor profesional.

În managementul resurselor umane, digitalizarea proceselor de recrutare și selecție este susținută de sisteme precum Applicant Tracking Systems (ATS), platforme digitale de recrutare și aplicații Candidate Relationship Management (CRM). Aceste instrumente optimizează identificarea și evaluarea candidaților, reduc timpul de recrutare și sprijină adoptarea unor decizii fundamentate pe date, cu efecte asupra performanței organizaționale. În același timp, schimbările demografice și așteptările noilor generații de angajați impun dezvoltarea unor practici de resurse umane caracterizate prin flexibilitate, personalizare și capacitate de adaptare la un mediu organizațional aflat într-o continuă schimbare. În acest sens, modelul VUCA oferă un cadru conceptual util pentru înțelegerea provocărilor generate de volatilitate, incertitudine, complexitate și ambiguitate.

În noul context organizațional, rolul managerului de resurse umane depășește dimensiunea administrativă tradițională și capătă o componentă strategică. Managerii sunt chemați să coordoneze echipe hibride, să utilizeze instrumente digitale în procesele decizionale și să valorifice analiza datelor în elaborarea politicilor de resurse umane. În acest context, concepte precum angajat digital, manager digital și loc de muncă digital reflectă transformările produse de integrarea tehnologiilor digitale în activitatea organizațiilor.

Evaluarea performanței se bazează, în prezent, pe utilizarea unor sisteme integrate de indicatori care permit monitorizarea și măsurarea rezultatelor individuale și organizaționale. Pe lângă indicatorii-cheie de performanță (Key Performance Indicators – KPI), organizațiile utilizează indicatori ai succesului (KSI), indicatori ai riscului (KRI), arii-cheie de rezultate (KRA), factori critici de succes (CSF) și obiective și rezultate-cheie (OKR), instrumente care contribuie la alinierea performanței individuale cu obiectivele strategice ale organizației.

Capitolul evidențiază, totodată, rolul sistemelor de lucru de înaltă performanță (High Performance Work Systems – HPWS), în cadrul cărora recrutarea și selecția strategică reprezintă unul dintre pilonii fundamentali. Atragerea și selectarea candidaților cu un nivel ridicat de competență, compatibili cu valorile, cultura și obiectivele organizației, constituie o condiție esențială pentru dezvoltarea capitalului uman și pentru obținerea unui avantaj competitiv sustenabil**.**

Capitolul al treilea prezintă cercetarea empirică realizată în vederea evaluării nivelului de digitalizare al statelor membre ale Uniunii Europene, utilizând analiza clusterelor și metode statistice multivariate aplicate asupra indicatorilor din cadrul Indicelui Economiei și Societății Digitale (Digital Economy and Society Index – DESI). Cercetarea urmărește identificarea modelelor de dezvoltare digitală existente la nivel european, evidențierea diferențelor dintre state și analiza poziționării României în raport cu celelalte state membre.

În contextul accelerării procesului de transformare digitală, evaluarea gradului de digitalizare reprezintă un instrument esențial pentru fundamentarea politicilor publice și pentru definirea strategiilor de dezvoltare economică și administrativă. Din această perspectivă, analiza clusterelor constituie o metodă statistică adecvată pentru clasificarea statelor în funcție de caracteristicile comune ale performanței digitale, facilitând identificarea grupurilor omogene și a disparităților existente între acestea.

În vederea evaluării nivelului de digitalizare a statelor membre ale Uniunii Europene, analiza empirică utilizează indicatorii specifici Indicelui Economiei și Societății Digitale (DESI). Datele analizate acoperă perioada 2021–2023 și permit investigarea a patru dimensiuni relevante ale transformării digitale: capitalul uman, conectivitatea, integrarea tehnologiilor digitale și serviciile publice digitale. Aceste dimensiuni constituie baza analizei comparative și facilitează evidențierea diferențelor dintre state, precum și identificarea domeniilor care necesită intervenții strategice.

Prelucrarea datelor a fost realizată cu ajutorul programului SPSS, prin aplicarea metodelor statistice și econometrice adecvate obiectivelor cercetării. Analiza clusterelor a permis clasificarea statelor membre în grupe caracterizate prin niveluri similare de dezvoltare digitală, iar interpretarea rezultatelor a evidențiat existența unor diferențe semnificative între statele analizate. Această abordare oferă o perspectivă comparativă asupra gradului de digitalizare și facilitează identificarea factorilor care influențează performanța digitală la nivel european.

Analiza rezultatelor evidențiază existența unor decalaje persistente între statele membre ale Uniunii Europene în ceea ce privește nivelul de dezvoltare digitală. Diferențele identificate vizează infrastructura digitală, competențele digitale, integrarea tehnologiilor digitale în economie și dezvoltarea serviciilor publice digitale. Totodată, rezultatele confirmă poziționarea României în categoria statelor cu un nivel redus al digitalizării pe parcursul perioadei analizate, ceea ce justifică necesitatea accelerării procesului de transformare digitală.

Prin utilizarea analizei clusterelor și a metodelor statistice multivariate, cercetarea oferă o evaluare comparativă a performanței digitale a statelor membre și contribuie la înțelegerea factorilor care influențează procesul de transformare digitală. Rezultatele obținute constituie fundamentul analizei dezvoltate în capitolele următoare și susțin formularea unor recomandări privind consolidarea politicilor de digitalizare și creșterea competitivității digitale a României.

Capitolul al patrulea prezintă rezultatele cercetării empirice realizate în cadrul Casei de Pensii a Municipiului București, având ca obiectiv evaluarea impactului procesului de digitalizare asupra performanței organizaționale și asupra eficienței activităților specifice administrației publice. Cercetarea este fundamentată pe un studiu de caz și pe o anchetă sociologică aplicată unui eșantion reprezentativ de salariați, prin intermediul cărora au fost analizate percepțiile personalului privind transformarea digitală, utilizarea noilor tehnologii și efectele acestora asupra activității profesionale.

Rezultatele cercetării evidențiază existența unei relații directe între gradul de digitalizare a proceselor administrative și creșterea eficienței operaționale a instituției. Majoritatea respondenților apreciază că implementarea soluțiilor digitale facilitează accesul rapid la informații, optimizează fluxurile de lucru, îmbunătățește comunicarea interinstituțională și permite o utilizare mai eficientă a resurselor umane.

Analiza datelor relevă un nivel ridicat de deschidere al angajaților față de utilizarea tehnologiilor bazate pe inteligență artificială și față de continuarea procesului de transformare

digitală. În același timp, cercetarea evidențiază existența unor constrângeri generate de infrastructura tehnologică insuficient modernizată, deficitul de resurse umane și necesitatea dezvoltării competențelor digitale ale personalului. Cu toate acestea, atitudinea favorabilă schimbării, spiritul de inițiativă și disciplina organizațională reprezintă premise importante pentru implementarea sustenabilă a transformării digitale în cadrul instituției.

Analiza evidențiază că un sistem modern de management al performanței, fundamentat pe obiective, indicatori de evaluare și feedback continuu, contribuie la eficientizarea activităților de management al resurselor umane, la creșterea performanței organizaționale și la îmbunătățirea calității serviciilor publice.

În ansamblu, rezultatele cercetării confirmă faptul că digitalizarea reprezintă un factor determinant al modernizării instituțiilor publice și demonstrează că succesul acestui proces depinde atât de investițiile în infrastructura tehnologică, cât și de dezvoltarea competențelor digitale ale resurselor umane și de existența unei strategii coerente de transformare digitală.

Capitolul al cincilea valorifică rezultatele cercetării teoretice și empirice realizate în cadrul tezei și formulează un set de propuneri strategice privind dezvoltarea procesului de digitalizare în sistemul public de pensii din România. Strategia propusă urmărește definirea unor direcții de acțiune pe termen mediu și lung, orientate către modernizarea proceselor administrative, consolidarea infrastructurii digitale, dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului și integrarea tehnologiilor bazate pe inteligență artificială în activitatea instituțiilor publice. Implementarea acestor măsuri poate contribui la dezvoltarea unui sistem public de pensii mai eficient, mai transparent și mai bine adaptat cerințelor societății digitale.