

TEHNOLOGII DE RECRUTARE ÎN ERA DIGITALĂ

Ala OBERȘT, conferențiară universitară, doctor în științe economice

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8295-7695>

Universitatea Tehnică a Moldovei, bd. Ștefan cel Mare 168, Chisinau, Republica Moldova

ala.oberst@em.utm.md

Adnotare: în articol se examinează impactul noilor instrumente digitale asupra procesului modern de recrutare, subliniind rolul acestora în sporirea competitivității și sustenabilității organizaționale. Principalele obiective includ evaluarea eficienței unor instrumente precum sistemele de urmărire a candidaților (ATS), platformele bazate pe inteligență artificială și canalele de recrutare prin rețele sociale, cum ar fi LinkedIn. Aceste instrumente simplifică procesul de selecție și atragere a candidaților, automatizează sarcinile repetitive și permit analiza datelor în timp real, îmbunătățind astfel eficiența și reducând costurile. Prin alinierea practicilor de recrutare la obiectivele strategice ale organizației și promovarea unui proces inclusiv și fără prejudecăți, aceste instrumente digitale transformă recrutarea într-o funcție strategică, bazată pe date, luând în considerare cerințele mediului competitiv.

Cuvinte-cheie: recrutarea, inteligență artificială (AI), automatizarea, transformare digitală.

Abstract: the article examines the impact of advanced digital tools on modern recruitment, emphasizing their role in enhancing organizational competitiveness and sustainability. Key objectives include assessing the effectiveness of tools such as Applicant Tracking Systems (ATS), AI-powered platforms, and social media recruitment channels like LinkedIn. These tools streamline candidate sourcing and selection, automate repetitive tasks, and enable real-time data analysis, ultimately improving efficiency and reducing costs. By aligning hiring practices with strategic organizational goals and promoting an inclusive, bias-reduced process, these digital tools transform recruitment into a data-driven, strategic function in today's competitive environment.

Keywords: recruitment, artificial intelligence (AI), automation, digital transformation.

Introducere

Procesul de recrutare a personalului reprezintă o componentă fundamentală pentru asigurarea competitivității și succesului sustenabil al organizațiilor contemporane. Un sistem de recrutare eficient contribuie nu doar la ocuparea pozițiilor vacante cu candidați competenți, ci și la consolidarea unei culturi organizaționale robuste, la reducerea fluctuației de personal și la îmbunătățirea performanței pe piață.

În contextul transformărilor tehnologice și sociale accelerate din ultimii ani, procesul de recrutare a evoluat semnificativ, determinând organizațiile să adopte strategii inovatoare și soluții digitale pentru a atrage și a reține talente de top. Transformările digitale din domeniul recrutării permit o gestionare mai eficientă a criteriilor de selecție și un răspuns optimizat la nevoile organizaționale. Soluțiile electronice moderne oferă posibilitatea de a analiza profilurile profesionale ale candidaților înainte de stabilirea unui interviu, oferind informații esențiale despre competențele, atitudinile și compatibilitatea lor cu cultura organizațională. Această abordare digitală aduce multiple beneficii, asigurând o selecție mai riguroasă și o aliniere strategică între candidați și obiectivele organizaționale.

Esența procesului de recrutare

Procesul de recrutare este considerat unul dintre cele mai importante procese desfășurate de funcționarea de personal în cadrul întreprinderii din motiv că permite asigurarea necesităților de personal potrivit cerințelor înaintate de organizație. Considerat un proces bidimensional, recrutarea implică o interacțiune dinamică între angajator și potențialul angajat, care conferă complexitate și flexibilitate. În ciuda importanței sale, recrutarea nu garantează întotdeauna rezultatele așteptate, necesitând eforturi considerabile pentru a îmbunătăți ratele de succes.

Importanța acestui proces implică și eforturile substanțiale, care uneori nu asigură rezultatul așteptat, spre exemplu, dacă ne referim la Piramida randamentului de recrutare, prezentată în Figura

1, un model ilustrativ al relațiilor aritmetice istorice dintre diferitele etape ale recrutării, oferă o viziune clară asupra ratelor de conversie dintre aplicanți și invitați la interviu, între invitați și cei intervievați, între intervievați și ofertele de angajare, și în final între ofertele de angajare și angajările efective. Această piramidă, prin reprezentarea etapelor și filtrarea candidaților, permite organizațiilor să anticipeze numărul necesar de aplicanți pentru a ajunge la un număr specific de angajări. Forma sa ilustrează faptul că un volum mare de candidați la bază este necesar pentru a asigura un număr mic de angajări la vârf, sugerând un proces selectiv și stratificat.

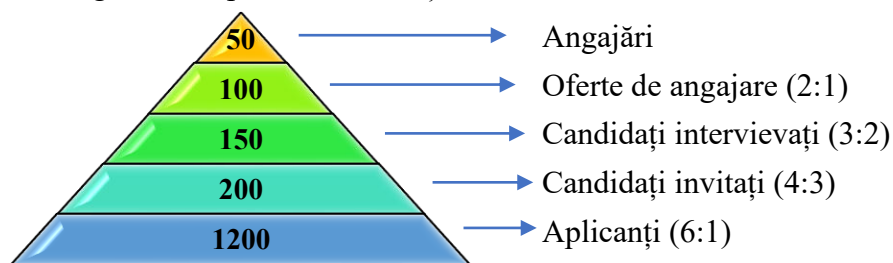


Figura 1. Piramida randamentului de recrutare
Sursa: preluat de autor din [1, pag. 130];

Maparea ratelor de conversie între etape este o strategie esențială pentru optimizarea procesului de recrutare. Ea permite departamentelor de resurse umane să cuantifice resursele necesare și să ajusteze metodele de atragere și evaluare a candidaților, contribuind astfel la alinierea procesului de recrutare cu obiectivele strategice ale organizației. Această abordare analitică este vitală pentru anticiparea provocărilor și pentru adoptarea unor practici de recrutare mai eficiente și mai orientate spre succes.

Într-o abordare logică și corelată științific, piramida randamentului de recrutare reflectă complexitatea și amploarea procesului de recrutare, evidențiind necesitatea unui efort considerabil pentru a identifica și selecta candidații optimi. Pe măsură ce era digitală redefinește mecanismele tradiționale de recrutare, platformele online, și mai ales cele de social media, devin principalele canale de atragere a candidaților. Digitalizarea proceselor funcționării de personal aduce valoare adăugată prin intermediul aplicațiilor web și mobile, care permit gestiunea unui volum mare de informații, reducând sarcinile administrative pentru recrutorii care, astfel, își pot redirecționa atenția către aspecte mai complexe ale procesului de selecție.

Această transformare a proceselor administrative are la bază avantajele tehnologiilor moderne, permițând, de exemplu, programarea automată a interviurilor, trimiterea invitațiilor online pentru confirmare sau expedierea automată a ofertelor și scrisorilor de angajare. Automatizarea activităților administrative este o etapă evolutivă în recrutare, susținută de dezvoltările în robotică și inteligență artificială. Într-un viitor apropiat, automatizarea va permite recrutorilor să-și extindă expertiza către evaluări comportamentale și psihologice, domenii care necesită o interacțiune umană și o analiză aprofundată [2].

Evoluția recrutării digitale, corelată cu integrarea inteligenței artificiale, oferă un sprijin esențial pentru analizarea și interpretarea datelor complexe, contribuind la angajarea candidaților cei mai potriviți pentru o varietate tot mai mare de poziții. Astfel, în acest context, tehnologiile avansate nu doar eficientizează, ci și rafinează procesele de resurse umane, consolidând o abordare centrată pe specializarea și profesionalizarea recrutării.

Diversitatea metodelor de recrutare în era digitală

Nevoia de digitalizare a mediului de afaceri a adus multe dezvoltări specifice și în procesul de recrutare. Odată cu pandemia COVID-19 aceste metode au căpătat un nou impuls, determinând companiile să adopte soluții potrivite noilor realități de lucru și de recrutare. Fiecare poziție de lucru are cerințe specifice, iar fiecare companie are nevoi distincte, motiv pentru care angajatorii trebuie să adopte strategii de angajare adaptate propriului mediu, capabile să atragă profilurile de candidați dorite [3].

Printre cele mai populare metode de recrutare pot fi evidențiate: recrutarea online, LinkedIn și social media, software de recrutare și Inteligența Artificială [1, p. 132-133].

Recrutarea online este cea mai folosită la ora actuală de compartimentele de resurse umane din organizații. Majoritatea angajatorilor postează anunțuri de angajare pe propriile site-uri web, precum și pe site-uri de joburi, cum ar fi <https://www.angajat.md/>, <https://www.Jobs.diez.md/>, <https://mantis.md/>, <https://www.rabota.md/ro/>, <https://www.delucru.md/> și altele.

Angajatorii fac pași pentru a facilita recrutarea online. De exemplu, în Ungaria, biroul local al firmei de contabilitate PriceWaterhouseCoopers (PWC) permite candidaților potențiali să folosească o simulare online numită Multipoly, astfel încât candidații să înțeleagă mai bine cum este să lucrezi pentru PWC. Firma înregistrează o creștere semnificativă a aplicațiilor care folosesc acest joc [1, p.132]. Târgurile de joburi virtuale (total online) sunt o altă opțiune în care vizitatorii văd o configurație similară cu cea a unui târg de locuri de muncă obișnuit. Ei pot asculta prezentări, vizita standuri, lăsa CV-uri și cărți de vizită, participa la discuții live și pot obține informații de contact de la recrutori și manageri de angajare [1, p.132].

Principalele avantaje recrutării online includ [4]:

1. *Reducerea timpului și costului procesului de recrutare.* Interveniile desfășurate online, primirea aplicațiilor pe email sau într-un dosar deja generat de instrumentul digital folosit, gestionarea anunțurilor de recrutare prin doar câteva click-uri: aceste lucruri prezintă multe avantaje pentru timpul petrecut de persoane responsabile în acest proces. Costurile sunt astfel reduse, iar investițiile în reclamele online sunt mult mai mici decât cele anterioare, în care recrutarea era făcută cu instrumente offline, în stil clasic.

2. *Flexibilitate mai mare pentru candidați.* Candidații pot aplica cu ușurință, prin doar câteva click-uri, cu ajutorul profilului de LinkedIn sau de Facebook pentru jobul oferit de organizație. Pot răspunde la câteva întrebări preliminare și după doar câteva momente să se afle pe lista candidaților invitați pentru interviu. Tot prin doar câteva click-uri pot trimite deja portofoliul lor, iar recrutorii să completeze baza clară de date de personal, la care pot apela și la recrutări viitoare.

3. *Promovare extinsă a anunțului.* În cazul în care compania nu a găsit candidații potriviți, promovarea extinsă a anunțului sau reportarea acestuia într-o altă formă se face prin doar câteva click-uri. În plus, indexarea după cuvinte cheie ale specialiștilor pe care îi caută ajută enorm pentru a evita recepționarea CV-uri sau scrisori de intenție nepotrivite, de la candidați care nu dețin experiența necesară.

4. *Soluționare rapidă a nevoii de resurse umane.* Nevoia de resursa umană este una care trebuie mereu împlinită cât mai repede pentru a accelera procesele efective de lucru, astfel ca recrutarea online va ajuta mereu la soluționarea eficientă a necesităților de personal identificate.

5. *Cercetare calitativă.* Interfața digitală aduce mai multă transparență și claritate asupra candidaților, deoarece va returna profiluri potrivite și va tria mai ușor, prin pași preliminari candidații nepotriviți din punct de vedere al studiilor, anilor de experiență sau cunoștințelor avute.

Deschiderea la schimbare este un mare atu în lumea digitală, deoarece procesul de recrutare devine din ce în ce mai digitalizat. Instrumentele prezentate vor spori cu certitudine eficiența procesului de recrutare și alinierea cu schimbările viitoare.

LinkedIn și social media. LinkedIn este o platformă de socializare în domeniul afacerilor utilizat pentru crearea de rețele profesionale lansată în anul 2003. La momentul actual reprezintă cea mai mare rețea profesională din lume, cu peste 900 de milioane de utilizatori la nivel global, LinkedIn rămâne o platformă esențială pentru profesioniștii care doresc să își extindă rețeaua, să își dezvolte cariera și să rămână la curent cu tendințele din industrie. Fiind un real sprijin pentru recrutor dar și pentru candidat, LinkedIn are avantajul de a construi o rețea de cunoștințe profesionale de dimensiuni mari și extrem de variată pentru a urmări diferite companii și a găsi locuri de muncă, persoane și oportunități de afaceri [2]. Utilizatorii își pot crea profiluri detaliate, evidențiind experiența profesională, educația și competențele, facilitând astfel networking-ul, căutarea de oportunități de angajare și partajarea de conținut relevant.

În 2016, LinkedIn a fost achiziționată de Microsoft, ceea ce a permis integrarea cu alte servicii și instrumente oferite de Microsoft. Platforma a evoluat semnificativ, depășind rolul inițial de simplu director de contacte profesionale. Astăzi, LinkedIn oferă funcționalități precum publicarea de articole, participarea la grupuri de discuții și accesul la cursuri online prin LinkedIn Learning.

Recent, LinkedIn a integrat inteligența artificială (AI) și jocuri pentru a spori implicarea utilizatorilor, introducând puzzle-uri zilnice și sfaturi de carieră generate de AI. Aceste inițiative urmăresc să transforme platforma într-un obicei zilnic pentru utilizatori și să diversifice sursele de venit, în contextul unei creșteri mai lente a veniturilor și a necesității de a se extinde dincolo de aplicațiile tradiționale de joburi și dezvoltare profesională [5].

În plus, LinkedIn a lansat primul său agent AI, destinat să preia rolul recrutorilor, facilitând procesul de recrutare și conectând mai eficient candidații cu angajatorii [6].

Peste 60% din populația lumii folosesc astăzi cel puțin o rețea socială și din acest motiv ele au devenit un instrument important în procesul de recrutare [7]. Recrutarea prin intermediul rețelelor sociale este o modalitate puternică de căutare a candidaților. Cu atât de mulți utilizatori, atât de multe platforme și atât de multe metode de a contacta, tehnicile de recrutare social media sunt adesea gratuite sau au o valoare incredibil de bună [3].

Recrutarea prin intermediul rețelelor sociale constă în utilizarea platformelor digitale de socializare (Facebook, Instagram, LinkedIn etc.) pentru identificarea și selecția candidaților pentru diverse posturi vacante. Acest demers presupune elaborarea, distribuirea și promovarea anunțurilor de angajare printr-o gamă variată de canale, urmată de evaluarea profilurilor potențialilor candidați și atragerea acestora pe baza intereselor comune și relațiilor existente. Această abordare de recrutare facilitează o comunicare directă și accelerată cu candidații activi și pasivi, contribuind astfel la optimizarea eficienței procesului de selecție și angajare a resurselor umane.

Principalele avantaje recrutării prin LinkedIn și alte platforme de social media includ:

1. *Acces direct la o rețea profesională vastă și specializată.* LinkedIn, în special, oferă acces la o rețea extinsă de profesioniști din diverse industrii, facilitând identificarea rapidă a candidaților cu experiență specifică și calificări relevante. Recrutarea prin LinkedIn permite companiilor să țintească talente potrivite, folosind criteriile de selecție detaliate (experiență, competențe, locație).

2. *Acoperirea unei arii mai largi de candidați.* Rețelele sociale permit accesul la candidați care nu sunt în căutarea activă a unui loc de muncă, dar care ar putea fi interesați de o ofertă potrivită. Această acoperire extinsă permite identificarea unor talente care altfel ar fi greu de găsit prin metodele tradiționale de recrutare.

3. *Vizibilitate mai mare și brand de angajator puternic.* Atât LinkedIn, cât și alte rețele sociale oferă un spațiu de promovare pentru imaginea de angajator. Companiile pot utiliza aceste platforme pentru a-și prezenta valorile, cultura organizațională și oportunitățile de carieră, atrăgând candidați care rezonază cu acestea. Postările atractive și conținutul de brand cresc interesul candidaților pentru companie, îmbunătățind rata de aplicare.

4. *Economisirea timpului și a resurselor.* Recrutorii care utilizează rețelele sociale petrec mai puțin timp și resurse pentru găsirea candidaților potriviți. Platformele facilitează contactul și selecția directă a talentelor, optimizând astfel procesele și reducând investiția necesară în metode tradiționale.

5. *Proces de selecție mai eficient și comunicare rapidă.* Rețelele sociale permit o comunicare directă și în timp real cu candidații, reducând astfel durata procesului de recrutare. Platformele permit contactarea rapidă a candidaților ideali și organizarea interviurilor într-un timp scurt, crescând eficiența procesului și reducând timpul necesar pentru angajarea talentelor potrivite.

LinkedIn și social media au redefinit procesul de recrutare, oferind resurse și oportunități care optimizează identificarea și angajarea celor mai adecvați candidați. Integrarea strategică a acestor platforme în sistemul de recrutare poate genera avantaje substanțiale atât pentru organizații, cât și pentru candidați, îmbunătățind accesul la talente relevante și facilitând un proces de selecție mai eficient și orientat către nevoile pieței.

Software de recrutare și Inteligența Artificială au devenit esențiale în optimizarea și modernizarea procesului de recrutare. Aceste tehnologii aduc multiple beneficii și funcționalități care susțin angajatorii în identificarea și selecția talentelor potrivite într-un mod eficient și automatizat.

Suprasolicitarea internetului necesită ca majoritatea angajatorilor să folosească software de urmărire a candidaților pentru a filtra aplicațiile. Software-ul de recrutare (Applicant tracking systems - ATS) este o platformă care ajută companiile să gestioneze întregul proces de angajare, de la anunțurile de joburi până la selecția finală a candidaților [1, p. 133]. Funcționalitățile principale a

ATS includ: gestionarea și organizarea aplicațiilor, automatizarea proceselor de recrutare, integrarea anunțurilor de angajare, analize și rapoarte detaliate. Astfel de sisteme oferă și alte servicii, inclusiv managementul cerințelor (pentru monitorizarea posturilor deschise din cadrul firmei), colectarea datelor (pentru scanarea datelor candidaților în sistem) și raportarea (pentru a crea diverse rapoarte, cum ar fi costul per angajare și angajările în funcție de sursă).

Un alt software de la Breezy HR (<https://breezy.hr>) oferă soluții de recrutare bazându-se pe sloganul „Aducem un suflu proaspăt de HR în spațiul de recrutare. Ne dorim ca toată lumea să poată angaja oameni atât de grozavi” [8]. Funcționalitatea acestei aplicații permite crearea titlului poziției și descrierea acesteia, ca ulterior a realiza postarea automată a anunțului pe mai mult de 40 de site-uri de joburi, precum Indeed și ZipRecruiter. Recrutorul folosește apoi aplicația Breezy HR pentru a programa interviuri, a efectua interviuri video, a ține evidența candidaților într-o formă tabelară și a discuta fiecare aplicant cu membrii echipei de recrutare în cadrul aplicației. Sistemele similare sunt disponibile de la mulți furnizori, inclusiv Automatic Data Processing (ADP.com), HRsmart (hrsmart.com) și SilkRoad Technology (silkroad.com) [1, p. 133].

Inteligența artificială (AI) este prevăzută să transforme semnificativ aproape fiecare industrie, inclusiv resursele umane. Multe echipe de resurse umane și de recrutare de talente au început să integreze AI în fluxurile lor de lucru zilnice pentru a spori eficiența și pentru a evita să rămână în urmă față de competitorii care au adoptat deja tehnologia AI [9]. 76% dintre managerii resurse umane consideră că, dacă nu vor adopta AI în următorii doi ani, nu vor avea același succes ca organizațiile care au îmbrățișat această tehnologie [9].

Potrivit raportului „Navigarea tendințelor de recrutare pentru 2024”, expertul în AI și recrutare Hung Lee de la Recruiting Brainfood îi încurajează pe managerii de resurse umane (și pe toți angajații, de altfel) să „aplice agresiv AI în propriul flux de lucru de astăzi, pentru că acest lucru se va întâmpla indiferent de dorințele noastre.” Cu toate acestea, Lee avertizează că AI nu trebuie folosită doar pentru a produce mai mult output, dar sugerează investirea strategică a timpului și resurselor economisite în zone care aduc valoare tangibilă organizației [10, p. 16].

Pentru ca inteligența artificială să aducă beneficii maxime în cadrul companiei și în funcțiile de resurse umane și atragere a talentelor, este important să fie luate în considerare înțelegerea nevoilor specifice ale organizației și a motivului, modului și locului în care diverse instrumente și soluții AI pot fi aplicate [9]. O soluție adecvată în acest sens ar fi investiția în platforme software care integrează inteligența artificială și tehnologiile de „machine learning”. Aceste sisteme au capacitatea de a automatiza și optimiza multiple dimensiuni ale operațiunilor zilnice, inclusiv publicarea anunțurilor de recrutare, identificarea și selecția candidaților, precum și analiza complexă a datelor.

Nu există nicio îndoială că inteligența artificială poate aduce beneficii compartimentelor de resurse umane. Printre acestea pot fi enumerate:

1. *Eficiența timpului* – este unul dintre marile beneficii ale utilizării AI și automatizării în activitățile operaționale de resurse umane, reducând considerabil consumurile de timp pentru lucrul tehnic, și oferind posibilitățile de concentrare pe activități în care expertiza profesională și abilitățile umane sunt necesare.

2. *Eficiență economică*. Instrumentele de AI pot fi utilizate pentru a realiza sarcini într-un timp mult mai scurt decât ar dura pentru oameni. Volume mari de date pot fi analizate și structurate, iar candidații pot fi identificați în câteva secunde. AI poate determina cele mai eficiente surse pentru a găsi talente de top și poate indica în ce direcție să fie concentrate eforturile și bugetul.

3. *Reducerea prejudecăților*. Un alt aspect benefic al utilizării AI în resurse umane este reducerea prejudecăților în procesul de recrutare. Prioritizând calificările și competențele, AI asigură un proces de angajare mai inclusiv. Filtrarea informațiilor personale, precum vârsta, sexul, adresa și alte date private, din aplicații permite profesioniștilor din resurse umane să ia decizii bazate exclusiv pe calificări.

4. *Îmbunătățirea experienței angajaților*. Instrumentele și soluțiile AI pot fi utilizate pentru a îmbunătăți experiența angajaților și pentru a crește retenția acestora. Angajații pot delega sarcini administrative repetitive, își pot optimiza activitatea generală și pot dobândi noi abilități tehnice relevante. Investirea timpului și a resurselor în experiența angajaților aduce beneficii pentru

bunăstarea acestora, întărește brandul de angajator și aduce avantaje asociate în mod natural cu o echipă prosperă.

Progresul inteligenței artificiale influențează semnificativ evoluția resurselor umane, cu perspective de a transforma profund practicile din acest domeniu.

Concluzii

Subliniem rolul transformator al digitalizării în procesul de recrutare, evidențiind modul în care tehnologiile avansate sporesc eficiența și contribuie la atingerea obiectivelor strategice ale organizațiilor moderne. Prin implementarea soluțiilor inovatoare, cum ar fi sistemele de urmărire a candidaților (ATS), inteligența artificială și utilizarea rețelelor sociale, procesul de recrutare devine nu doar mai rapid și mai accesibil, ci și profund aliniat cu nevoile și valorile organizaționale. Transformarea digitală permite o gestionare riguroasă a selecției și o reducere semnificativă a timpului și costurilor asociate cu recrutarea, încurajând astfel o optimizare a resurselor și îmbunătățirea experienței generale a candidaților.

Prin soluțiile digitale moderne, organizațiile beneficiază de o flexibilitate sporită, având capacitatea de a-și extinde aria de selecție și de a accesa o diversitate mai mare de talente, în special prin intermediul rețelelor profesionale online, cum ar fi LinkedIn.

Pe măsură ce digitalizarea se extinde în toate aspectele recrutării, organizațiile care adoptă aceste tehnologii vor beneficia de o capacitate sporită de adaptare și agilitate, rămânând competitive într-un mediu de afaceri din ce în ce mai dinamic și orientat spre performanță.

Totuși, este esențial de subliniat că AI nu va înlocui necesitatea intervenției umane în procesele de recrutare. Perspectivele și expertiza umană în resurse umane sunt esențiale pentru asigurarea unui nivel înalt de calitate a funcțiunii de și pentru susținerea creșterii și dezvoltării organizaționale.

BIBLIOGRAFIE

- [1] Gary DESSLER, Human Resource Management, 17th edition, Pearson Education, 2023.
- [2] Cosmin TATARU, Denisa ABRUDAN, PROCESUL DE RECRUTARE IN ERA DIGITALA - O ABORDARE MANAGERIALA, Culegere de lucrări științifice ale Conferinței Științific Internațional "Competitivitate și Inovare în economia cunoașterii", Ediția a XXI-a 27-28 septembrie 2019, Chișinău e-ISBN 978-9975-75-968-7, <https://api.dspacecris.ase.md/>
- [3] Marina BAIEȘU, Metode și tehnici inovative de recrutare a personalului în perioada post-COVID, articol publicat în revista Administrarea Publică nr. 3, 2022, <https://iap.gov.md/>
- [4] Totul despre recrutarea online - de ce este mai eficienta si ce alte motive ai mai avea sa o alegi, <https://upromania.ro/media/blog/avantaje-recrutare-online/>
- [5] LinkedIn turns to AI and games to build 'daily habit' among users, article published in Financial Times, <https://www.ft.com/>
- [6] LinkedIn launches its first AI agent to take on the role of job recruiters, Ingrid Lunden, October 29, 2024 <https://techcrunch.com/2024/10/29/linkedin-launches-its-first-ai-agent-to-take-on-the-role-of-job-recruiters/>
- [7] Recrutarea cu ajutorul rețelelor sociale, <https://hrsolution.md/recrutarea-si-social-media>
- [8] <https://breezy.hr/>
- [9] AI in HR – How AI and machine learning are changing the HR industry, article published on <https://www.jobylon.com/blog/ai-in-hr/>
- [10] Jobilon report navigation: Turning insights into actions: navigating 2024's recruitment trends, <https://www.jobylon.com/resources/thank-you-navigating-recruitment-trends?submissionGuid=2f6a3a47-c641-41bc-aa9b-50c0e4b904fa>