

BARÁT VAGY ELLENSÉG? A mesterséges intelligenciával is támogatható aszinkron videóinterjú (AVI) beépülése a kiválasztási folyamatba

FRIEND OR FOE? The Integration of the Asynchronous Video Interview (AVI) Method into the Selection Process, Supported by Artificial Intelligence

Baranyi Virág

PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
virag.baranyi@stud.uni-corvinus.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Napjainkban egy újabb ipari forradalom korát éljük, amelynek hatása a vállalati működés minden szintjén érzékelhető. Egy olyan világban, ahol egy intelligens virtuális asszisztens másodpercek alatt képes megírni egy teljesen személyre szabott motivációs levelet, a versenyben maradáshoz elengedhetetlen, hogy a vállalatok is megvizsgálják, hogyan képesek növelni toborzás-kiválasztási folyamataik technológiai támogatottságát. Az erre való törekvés egyik példája az aszinkron videóinterjú (AVI) használata a kiválasztási folyamatban, mely újabban a mesterséges intelligenciával is kiegészül. A tanulmány átfogó képet kíván adni arról, hogy hogyan épülhet bele a felvételi folyamatba ez a digitális technológia. Emellett célja bemutatni az AVI előnyei mellett azt is, hogy a jelöltek hogyan viszonyulnak e kiválasztási módszerhez.

ABSTRACT

We are currently living in an era of a new industrial revolution, and its impact can be felt across all levels of corporate operations. In a world where an intelligent virtual assistant can generate a fully personalized cover letter within seconds, it has become crucial for companies to explore ways to enhance the technological support of their recruitment and selection processes in order to remain competitive. One example of such efforts is the incorporation of asynchronous video interviews (AVIs) into the selection process, which has recently been augmented with artificial intelligence. This study aims to provide a comprehensive overview of how this digital technology can be integrated into the hiring process. Additionally, besides the advantages of AVIs, it seeks to demonstrate how candidates perceive and engage with this selection method.

Kulcsszavak: aszinkron videóinterjú (AVI), mesterséges intelligencia (MI), toborzás, kiválasztás, digitalizáció

Keywords: asynchronous video interviews (AVI), artificial intelligence (AI), recruitment, selection, digitalization

A TOBORZÁS-KIVÁLASZTÁSI FOLYAMAT DIGITÁLIS ÁTALAKULÁSA

A rohamos technológiai fejlődés nagy hatást gyakorol mind magánéletünkre, mind munkavállalásunk körülményeire. Amikor otthonunkban okoseszközök hada áll készenlétben, nem meglepő, hogy álláskeresőkor vonzóbbnak találjuk az olyan munkahelyeket, amelyek láthatóan nagy hangsúlyt fektetnek folyamataik digitalizálására. Számos kutatás született már a digitalizációba való befektetés és a szervezeti hatékonyság kapcsolatáról, azonban kevesebb szó esett arról, hogy mennyire kritikus ez a magasan képzett jelöltek érdeklődésének felkeltése szempontjából.

A vállalatok digitalizáció iránti elkötelezettségéről a jelöltek számos platformon képesek tájékozódni, akár már az állás megpályázása előtt. A vállalati honlap, a cég közösségi média jelenléte, az álláshirdetések tartalma és stílusa vagy az ott dolgozók véleménynyilvánítása mind pozitív színben tüntethetik fel a potenciális munkahelyet. Az előző felsorolásban megjelent munkáltatói márkaépítés, toborzás-kiválasztás és vállalati kultúra mind az emberierőforrás-menedzsment (HR vagy HRM) területéhez kapcsolódó tevékenységek. A HRM tehát az új munkatársak cégről alkotott véleményének kialakításában is létfontosságú szerepet játszik, hiszen a pályázók e részleg működésével és folyamataival találkozhatnak először (Sołek-Borowska–Wilczewska, 2018). Éppen ezért a HRM-folyamatok digitalizáltsága a jelölti élményre gyakorolt hatásán keresztül döntő tényező lehet az állásajánlatok elfogadásánál.

Az első közvetlen tapasztalatot e téren a pályázók a toborzás-kiválasztási folyamat során szerzik. A folyamat logikája és a tehetségek bevonásával foglalkozó szakemberek feladatai nem változtak számottevően az elmúlt években: a fő cél továbbra is megtalálni a megfelelő embert a megfelelő helyre. A folyamat még mindig egy új munkatárs iránti igény felmerülésével kezdődik, amelyet egy jóváhagyási folyamat követ, majd a toborzás megkezdése előtt tisztázásra kerülnek az adott munkakör és a keresett munkavállaló jellemzői. A toborzási és kiválasztási módszerek meghatározása után elindul az üres álláshely betöltésére alkalmas munkaerő felkutatása és megszólítása. Ha sikeres volt ez a folyamat, és beérkeztek pályázatok, akkor – a toborzással párhuzamosan – elkezdődhet az állás betöltésére alkalmas jelöltek rangsorolása. A kiválasztási folyamat általában három fő részre bontható: a pályázatok átnézése, a pályázók előszűrése és online vagy személyes interjúztatása (Newell, 2005). Ideális esetben ennek alapján eldönthető, hogy ki nyer felvételt, majd következhet az ajánlattétel és a szerződéskötés. Ezzel megtörténik a jelölt véglegesítése, és kezdetét veszi a toborzás-kiválasztási folyamat utolsó fázisa, az új munkavállaló beléptetése, orientációja (Bokor et al., 2014).

Annak kutatása, hogy az informatika hogyan képes támogatni az emberierőforrás-menedzsmentet és ezen belül a toborzás-kiválasztást, több mint negyven éves múltra tekint vissza (Johnson et al., 2016). A 2010-es években azonban olyan

új digitális technológiák jelentek meg, amelyek új lendületet adtak ennek. Rajasshrie Pillai és szerzőtársai (2022) a mesterséges intelligencia (MI), a virtuális és kiterjesztett valóság, a dolgok internete (IoT), a felhőalapú technológiák, az autonóm robotok és a Big Data-analitika toborzás-kiválasztási szerepére hozott példák alapján mutatják be a terület digitális átalakulását. Tanulmányuk alapján a HRM-folyamatok hatékonyságát növeli a digitalizáció, azáltal, hogy automatizálható az álláshirdetések feladása, a passzív jelöltek megszólítása, az önéletrajzok kiértékelése, de akár még az előszűrési és az interjúfolyamat is (Pillai et al., 2022).

AZ ASZINKRON VIDEÓINTERJÚ MINT ÚJ TECHNOLÓGIA A KIVÁLASZTÁSI FOLYAMATBAN

A toborzás-kiválasztási folyamatok digitális átalakulása a hatékonyság mellett kétségtelenül hatást gyakorol a jelölti élményre is, azonban nehéz megítélni, hogy ez a hatás pozitív-e vagy negatív (Sołek-Borowska–Wilczewska, 2018). Az aszinkron videóinterjú (AVI) kiválasztási folyamatban való alkalmazását ezen belül azért érdemes kiemelten vizsgálnunk, mert viszonylag gyorsan és széles körben elterjedt, újabban mesterséges intelligenciával is kiegészül, de fogadtatása a jelöltek részéről meglehetősen vegyes (Suen et al., 2019).

Az aszinkron vagy automatizált videóinterjú egy olyan kiválasztási módszer, amelynek során a jelöltek videófelvételnként rögzítik válaszaikat a HR által megadott kérdésekre, a felvételeket pedig a kiválasztásban munkáltatói oldalról érintettek egy későbbi időpontban megnézik és értékelik (Lukacik et al., 2022). Fontos különbséget tennünk az online interjú és az automatizált videóinterjú között: míg előbbinél az interjúztató és a jelölt valós időben beszélget, az utóbbinál nemcsak eltérő helyszínen, hanem eltérő időpontban is történik az interjú két szakaszának rögzítése. A digitális interjúnak is nevezett folyamatot általában a kiválasztás korai szakaszában alkalmazzák, hogy felmérjék, a pályázók megfelelnek-e a munkakör minimális elvárásainak (Torres–Gregory, 2018). A jelentkezők körének effajta csökkentése képes kiegészíteni vagy akár teljesen ki is váltani a telefonos előszűrést (Nikolaou, 2021).

Hogy az adott kiválasztási folyamatban alkalmazzák-e ezt a módszert, általában már a pozíció meghirdetése előtt eldől. Használatát vagy mellőzését olyan tényezők befolyásolhatják, mint például az észlelt hasznosság, vagy hogy a kiválasztásban részt vevők mennyire tartják méltányosnak ezt a technológiát (Basch–Melchers, 2021), de akár az is, hogy létezik-e olyan informatikai rendszer a szervezetnél, amelybe integrálható az AVI-technológia. Itt érdemes röviden megemlíteni a toborzás-kiválasztási folyamat egy kulcsfontosságú eszközét, az ATS-t (applicant tracking system), azaz a jelöltkövető rendszert. Amennyiben az ATS adatbázisa képes tárolni a jelöltektől érkező üzeneteket és azok csatolmányait, akkor az ATS-be könnyen beilleszthető az aszinkron videóinterjú részfolyamat.

Az aszinkron videóinterjú használatára általában a kiválasztási folyamat előszűrési szakaszában kerül sor. Az AVI tartalmának és kinézetének véglegesítése általában a HR-részleg feladata, azonban érdemes a szakmai vezetővel is egyeztetniük, hogy milyen kérdésekre, milyen hosszan és milyen nyelven adjanak választ a jelöltek (Torres–Gregory, 2018). Ez az egyeztetés ideális esetben már az állás meghirdetése előtt megtörténik, így mire beérkeznek az első pályázatok, az AVI készen áll a kiküldésre. Azok a pályázók, akiket az önéletrajzuk átnézése után utasítottak el, egy e-mailben kapnak meghívást arra, hogy töltsék ki az aszinkron videóinterjút. A munkáltató az admin felületen (amely jellemzően az ATS-rendszer része) nyomon tudja követni, hogy a jelöltek hogyan állnak a videó elkészítésével. A meghívót tartalmazó e-mailben az is feltüntetésre kerül, hogy milyen határidővel kéri a cég az interjú kitöltését, azonban előfordulhat például, hogy a pályázó nem veszi észre a levelet az e-mail-fiókjában vagy elfelejti visszaküldeni a felvételt. A legtöbb ATS-rendszer magától képes emlékeztetőt küldeni ilyen esetekben, azonban néha szükség lehet a címzett más csatornán, például telefonon történő felkeresésére. A beérkezett videóinterjúk alapján a toborzó munkatárs és a szakmai vezető képesek eldönteni, mely jelöltek lépjenek tovább a kiválasztási folyamat következő szakaszába, ami rendszerint egy online vagy személyes interjú.

A telefonos előszűréshez képest nagy előnye az AVI-nak, hogy így a jelöltek nem a toborzó kollégák róluk írt rövid összefoglalóin keresztül mutatkoznak be jövőbeli menedzserüknek (Mejia–Torres, 2018). A saját magukról készített videó ugyanis továbbítható a szakmai vezetőnek. Emellett a felvételt nem nyert jelöltek újbóli bemutatását is megkönnyíti a videóinterjú. Amennyiben a felvétel az adattárolás maximális időtartamán belül van, az AVI ismét megnézhető, és ha a jelentkező szimpatikus a szakmai vezető számára, a kapcsolat újra könnyedén felvehető vele.

MESTERSÉGES INTELLIGENCIA HASZNÁLATA AZ AVI KIÉRTÉKELÉSÉHEZ

A fent bemutatott folyamatban az a döntés, hogy az AVI alapján továbbjut-e a jelölt a következő fordulóba, a mesterséges intelligencia (MI) támogatása nélkül született meg. Napjainkban azonban egyre elérhetőbb az MI használata az aszinkron videóinterjú kiértékelésében. A mesterséges intelligencia a beküldött videó alapján, audiovizuális felismerési technika segítségével elemzi, hogy a pályázók mit és hogyan mondanak. A verbális, paraverbális és nonverbális kommunikációs jelek alapján az MI képes eldönteni, hogy az adott jelölt mennyire felel meg a munkakörben támasztott elvárásoknak (Suen–Hung, 2023). Az ilyen technológiával kiegészített AVI előnyei között említhető egyrészt a jelentkezők még gyorsabb előszűrése, másrészt pedig az, hogy a mesterséges intelligencia képes megmutat-

ni, kik hasonlítanak leginkább az ideális jelöltre (Suen et al., 2019; Ore–Sposato, 2022). Az ideális jelölt jellemzőinek meghatározásában az MI egy részterülete, a gépi tanulás játszik nagy szerepet, amely egy minta alapján képes szabályszerűségeket azonosítani, és ez alapján döntéseket hozni (Lukacik et al., 2022). Ennek gyakorlati alkalmazására példa lehet az Unilever vagy a L’Oréal kiválasztási folyamata, ahol az MI a jelöltek által készített videók tartalmát olyan kollégák válaszaihoz hasonlította, akik már felvételt nyertek a céghez, és sikeresek a munkájukban (Black–van Esch, 2020). A mesterséges intelligencia további előnye az elfogulatlanság: használatával megszüntethetők azok a kognitív torzítások, melyek a résztvevőknél megjelennek az előszűrési folyamatban (Black–van Esch, 2020). Ez azonban csak akkor működhet valóban hatékonyan, ha a gépi tanulás algoritmusainak betanítására használt adathalmaz sokrétű és kellően reprezentatív (Lukacik et al., 2022), azaz a fenti esetben például megfelelő minőségű és mennyiségű adat áll rendelkezésre a vállalatnál az ideális jelölt meghatározásához.

Amikor a mesterséges intelligencia és az aszinkron videóinterjú kapcsolatáról van szó, különböző szintek különböztethetők meg az alapján, hogy az előbbi hatásköre mire terjed ki. Az első szinten a technológia facilitátorként viselkedik az AVI rögzítése során, a felvételi döntéshez még nem nyújt segítséget. A második szinten már megjelenik a mesterséges intelligencia, és javaslatokat tesz a megfigyelt jellemzők alapján. Ezeket az ajánlásokat a kiválasztásban részt vevő kollégák általában egy összegző riport formájában kapják meg, és tekintik át. A leginkább automatizált, harmadik szinten az MI már nem döntéstámogató, hanem döntéshozó szereplőként vesz részt a kiválasztási folyamatban. Ilyen esetekben ugyanis a technológia emberi jóváhagyás nélkül dönti el, hogy a jelölt az AVI alapján bejut-e a kiválasztási folyamat következő fordulójába (Jaser et al., 2022). Miután a jelentkezők és az ideális jelölt összehasonlításának eredménye a legtöbb esetben egy pontszám (Black–van Esch, 2020), nem pedig részletes szöveges értékelés, érdemes átgondolni, hogy mihez kezdenek ezzel az információval a toborzásban érintettek. Még ha a munkáltatói oldal száz százalékban meg is bízik a mesterséges intelligenciában, nem elhanyagolható tényező, hogy a jelöltek hogyan vélekednek az MI által támogatott AVI alkalmazásáról a kiválasztási folyamatban.

ASZINKRON VIDEÓINTERJÚ A JELÖLTEK SZEMSZÖGÉBŐL – AGGODALMAK ÉS MEGELŐZÉSI STRATÉGIÁK

Munkáltatói szemmel tekintve az aszinkron videóinterjú alkalmazása számos előnnyel jár. Használata többek között időt és pénzt takarít meg, a beküldött videók többször is megnézhetők, tetszőleges időpontban és helyszínen értékelhetők, ráadásul növeli a folyamat megbízhatóságát és érvényességét, hogy a

rendszer minden jelentkezőnek ugyanazokat a kérdéseket teszi fel, ugyanabban a sorrendben (Basch et al., 2021). A költséghatékonyság, rugalmasság és magas fokú standardizálhatóság mellett úgy tűnhet, eltörpülnek az olyan hátrányok, mint a kevesebb emberi interakció a kiválasztás során. Számos korábbi kutatás eredménye rámutat azonban, hogy a jelöltek szkeptikusan, sőt többen negatívan viszonyulnak a technológiavezérelt interjúkhoz (Langer et al., 2017), aminek egyik fő oka a folyamat elszemélytelenedése. A tehetséges jelentkezők tömeges visszalépése súlyos következményekkel járhat (Basch–Melchers, 2021), így az AVI bevezetését tervező szervezeteknek érdemes feltérképezniük, hogy mik a jelöltek legfőbb kétségei a technológiával kapcsolatban, és hogyan képesek ezeket eloszlatni.

Az aszinkron videóinterjúra adott reakciókat vizsgáló tanulmányok alapján a jelöltekre három fő aggodalom jellemző az AVI-val kapcsolatban: a személyes interakció hiánya, a technikai kihívások és a tisztességes értékelés.

A pályázási folyamat során eddig az első valós idejű interakció a munkaadó és a jelölt között általában az előszűrés fázisában történt. Azonban az aszinkron videóinterjú (AVI) széles körű elterjedése megváltoztatja ezt, ugyanis ennek használatakor még az előszűréskor sem a toborzó kollégával kommunikál a pályázó, így még később kerül sor az emberi jelenletre a kiválasztási folyamatban. Miután a jelöltek nagyra értékelik, ha egy emberrel valódi kapcsolatot alakíthatnak ki, és így fejezhetik ki lelkesedésüket a szerep iránt, a toborzó munkatárssal való interakció késleltetése legrosszabb esetben ahhoz is vezethet, hogy be sem adják pályázatukat az adott állásra (Basch et al., 2021). A „társas jelenlét” (social presence), azaz az együttlét érzésének hiánya enyhíthető például az interjúban feltett kérdések megfogalmazásának személyesebbé tételével, előre felvett üdvözlő üzenet beiktatásával, vagy az írásban megjelenő kérdések helyett videóra rögzített, emberek által feltett kérdésekkel (Lukacik et al., 2022).

Egy másik, a jelöltekben feszültséget keltő tényező az AVI kapcsán, hogy a videó felvétele közben technikai nehézségek merülhetnek fel. A gyenge hang- vagy képminőség vagy a platformhibák nagyban befolyásolhatják a bemutatkozás és ezáltal a jelentkezés sikerességét. Az AVI esetében a jelöltre van bízva, hogy mikor, honnan és milyen eszközzel rögzíti a videót, azonban az állást hirdető cég a platform megfelelő kialakításával segítheti a pályázókat. A hosszabb felkészülési idő, a próbakérdések, valamint a válaszok ismételt felvételének lehetősége mind elősegíthetik, hogy a jelentkezőknek zökkenőmentes és felhasználóbarát élményben legyen részük (Basch–Melchers, 2021; Lukacik et al., 2022).

A jelöltek harmadik problémája az aszinkron videóinterjúval a kiértékeléshez kapcsolódik. Számos pályázónak aggodalomra ad okot, hogy az értékelés kizárólag a rögzített válaszok alapján történik. Meglepő lehet, azonban több kutatás is bizonyította, hogy a mesterséges intelligencia használata az AVI kiértékeléséhez

pozitívan hat az észlelt méltányosságra (Suen et al., 2019; Suen–Hung, 2023). Az MI segítségével hívása mellett az értékelési folyamatról való alapos tájékoztatás is jelentős mértékben befolyásolhatja, hogy a jelöltek mennyire tartják tisztességeseznek a felvételi eljárást (Basch–Melchers, 2021).

ÖSSZEZÉS

Napjainkban egymást érik a technológiai trendek: még bevezetésre sem kerül egy újítás, de már az ajtón kopogtat a digitális átalakulás egy másik terméke. Ilyen technológia a kiválasztási folyamatba beépülő aszinkron videóinterjú is, amely sok cégnél még csak az implementációs fázisban tart, azonban máshol már a mesterséges intelligenciával való kiterjesztése is megtörtént. A telefonos előszűrés AVI-val történő kiváltása a cégek számára olyan előnyökkel jár, mint a nagyobb rugalmasság, költséghatékonyság vagy a könnyebb és igazságosabb összemérés. A jelölti oldalt tekintve a pozitívumok között említhető, hogy a pályázók saját magukat mutathatják be a videóban, így a szakmai vezető egy torzításoktól mentes pályázati anyagot tekinthet meg, ráadásul ezt a felvételt helytől és időtől függetlenül képesek elkészíteni. Ennek ellenére, az AVI fogadtatása a jelöltek részéről rendkívül ellentmondásos. Míg néhányan előnyei miatt pozitívan viszonyulnak hozzá, mások amint tudomást szereznek erről a részfolyamatról, visszavonják jelentkezésüket. Az utóbbi csoportba tartozók aggodalmi jellemzően a személyes interakció hiányára, a technikai kihívásokra és a tisztességtelen értékeléstől való félelemre vezethetők vissza. Éppen ezért, amennyiben egy szervezet az AVI technológia bevezetésén gondolkodik, elengedhetetlen, hogy felmérje, hogyan képes proaktív módon kezelni ezeket az aggályokat, és pozitívan befolyásolni az aszinkron videóinterjúval kapcsolatos jelölti élményt.

IRODALOM

- Basch, Johannes M. – Brenner, Falko – Melchers, Klaus G. et al. (2021): A Good Thing Takes Time: The Role of Preparation Time in Asynchronous Video Interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 29, 3–4, 378–392. DOI: 10.1111/ijsa.12341, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijsa.12341>
- Basch, Johannes M. – Melchers, Klaus G. (2021): The Use of Technology-Mediated Interviews and Their Perception from the Organization’s Point of View. *International Journal of Selection and Assessment*, 29, 3–4, 495–502. DOI: 10.1111/ijsa.12339, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijsa.12339>
- Black, J. Stewart – van Esch, Patrick (2020): AI-Enabled Recruiting: What Is It and How Should a Manager Use It? *Business Horizons*, 63, 2, 215–226. DOI: 10.1016/j.bushor.2019.12.001, https://www.researchgate.net/publication/338290367_AI-enabled_recruiting_What_is_it_and_how_should_a_manager_use_it

- Bokor Attila – Szóts-Kováts Klaudia – Csillag Sára et al. (2014): *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Aula Kiadó, 136–169.
- Jaser, Zahira – Petrakaki, Dimitra – Starr, Rachel et al. (2022): Where Automated Job Interviews Fall Short. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/01/where-automated-job-interviews-fall-short>
- Johnson, Richard D. – Lukaszewski, Kimberly M. – Stone, Dianna L. (2016): The Evolution of the Field of Human Resource Information Systems: Co-evolution of Technology and HR Processes. *Communications of the Association for Information Systems*, 38, 1, 28. DOI: 10.17705/1CAIS.03828, <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3940&context=cais>
- Langer, Markus – König, Cornelius J. – Krause, K. (2017): Examining Digital Interviews for Personnel Selection: Applicant Reactions and Interviewer Ratings. *International Journal of Selection and Assessment*, 25, 4, 371–382. DOI: 10.1111/ijsa.12191
- Lukacik, Eden-Raye – Bourdage, Joshua S. – Roulin, Nicolas (2022): Into the Void: A Conceptual Model and Research Agenda for the Design and Use of Asynchronous Video Interviews. *Human Resource Management Review*, 32, 1, Article 100789. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2020.100789, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482220300620?via%3Dihub>
- Mejia, Cynthia – Torres, Edwin N. (2018): Implementation and Normalization Process of Asynchronous Video Interviewing Practices in the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30, 2, 685–701. DOI: 10.1108/IJCHM-07-2016-0402
- Newell, Sue (2005): Recruitment and Selection. In: Bach, Stephen (ed.): *Managing Human Resources*. 4th ed., Oxford: Malden, Mass–Blackwell
- Nikolaou, Ioannis (2021): What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e2. DOI: 10.1017/SJP.2021.6, <https://tinyurl.com/4rr39p2n>
- Ore, Olajide – Sposato, Martin (2022): Opportunities and Risks of Artificial Intelligence in Recruitment and Selection. *International Journal of Organizational Analysis*, 30, 6, 1771–1782. DOI: 10.1108/IJOA-07-2020-2291, https://www.researchgate.net/publication/352464056_Opportunities_and_risks_of_artificial_intelligence_in_recruitment_and_selection
- Pillai, Rajasshrie – Yadav, Shilpi – Sivathanu, Brijesh et al. (2022): Use of 4.0 (14.0) Technology in HRM: A Pathway toward SHRM 4.0 and HR Performance. *Foresight*, 24, 6, 708–727. DOI: 10.1108/FS-06-2021-0128
- Solek-Borowska, Celina – Wilczewska, Maja (2018): New Technologies in the Recruitment Process. *Economics and Culture*, 15, 2, 25–33. DOI: 10.2478/jec-2018-0017, <https://sciendo.com/article/10.2478/jec-2018-0017>
- Suen, Huang-Yue – Chen, Mavis Yi-Ching – Lu, Shih-Hao (2019): Does the Use of Synchrony and Artificial Intelligence in Video Interviews Affect Interview Ratings and Applicant Attitudes? *Computers in Human Behavior*, 98, 93–101. DOI: 10.1016/j.chb.2019.04.012, <https://tinyurl.com/zycxs2xk>
- Suen, Huang-Yue – Hung, Kuo-En (2023): Building Trust in Automatic Video Interviews Using Various AI Interfaces: Tangibility, Immediacy, and Transparency. *Computers in Human Behavior*, 143, 4, Article 107713. DOI: 10.1016/j.chb.2023.107713, <https://tinyurl.com/yzewdxxh>
- Torres, Edwin N. – Gregory, Amy (2018): Hiring Manager's Evaluations of Asynchronous Video Interviews: The Role of Candidate Competencies, Aesthetics, and Resume Placement. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 86–93. DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.03.011