

Digitalizácia praktík náboru a výberu zamestnancov v kontexte meniacich sa preferencií pracovného trhu

doc. Mgr. Nella Svetozarovová, PhD.*

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, ekonomiky a obchodu

Katedra manažmentu

Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovenská republika

nella.svetozarovova@unipo.sk

PhDr. Jana Coculová, PhD.

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, ekonomiky a obchodu

Katedra manažmentu

Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovenská republika

jana.coculova@unipo.sk

PhDr. Ľuba Tomčíková, PhD.

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, ekonomiky a obchodu

Katedra manažmentu

Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovenská republika

luba.tomcikova@unipo.sk

Abstrakt

Väčšina firiem dnes začleňuje umelú inteligenciu do svojich HR systémov, čo umožňuje automatizáciu rôznych procesov, akými je nábor, školenie a hodnotenie zamestnancov. Tento prístup nielen zvyšuje efektivitu práce, ale tiež prispieva k objektívnejšiemu rozhodovaniu. V súvislosti s rýchlym rozvojom informačných technológií (IT) sa automatizácia a umelá inteligencia (AI) stávajú kľúčovými faktormi vo vývoji riadenia ľudských zdrojov. Článok sa zaoberá problematikou elektronického náboru zamestnancov (e-recruitment), ktorý sa v dôsledku digitalizácie stal dôležitým nástrojom moderného riadenia ľudských zdrojov. Na základe analýzy vybraných digitálnych nástrojov a praktických skúseností uchádzačov aj zamestnávateľov, článok identifikuje výhody, nevýhody a efektivnosť e-recruitmentu v podmienkach slovenského pracovného trhu. Výsledky ukazujú, že e-recruitment výrazne znižuje náklady, urýchľuje proces náboru a umožňuje prístup k širšiemu okruhu uchádzačov, pričom však prináša aj riziká spojené s technickými problémami, preťažením portálov a nevhodným zacielením kandidátov.

Kľúčové slová

E-recruitment, digitalizácia, e-hrm, pracovné portály.

Informácia

Tento príspevok je čiastkovým výstupom aktuálne riešeného grantového projektu KEGA 033PU-4/2023 s názvom Inovatívne prístupy a digitalizácia výukových materiálov v oblasti trendov manažmentu ľudských zdrojov.

1. Úvod

Rýchlo sa meniace prostredie trhu práce a technologický rozvoj v oblasti digitalizácie a umelej inteligencie spôsobujú zmeny v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Tradičné spôsoby získavania, výberu a hodnotenia zamestnancov sú nahrádzané modernými, technologicky podporovanými prístupmi. V súčasnom rýchlo sa meniacom podnikateľskom prostredí musia organizácie flexibilne reagovať na meniace sa požiadavky na ľudské zdroje. Technológie a procesy prechádzajú dynamickou transformáciou, čo znamená, že investície do rozvoja ľudského kapitálu prinášajú významné výnosy. Softvérové spoločnosti preto volia stratégiu vysokej pridanej hodnoty a investujú do budovania organizačných kapacít (Athreye, 2005).

2. Problematika digitalizácie náboru a výberu zamestnancov

Súčasnú prostredie sa vyznačuje rýchlym technologickým pokrokom a meniacou sa dynamikou pracovnej sily, čím sa získavanie talentov stalo kľúčovou prioritou pre organizácie, ktoré sa snažia udržať si konkurenčnú výhodu. Digitálny vek spôsobil revolúciu v tradičných procesoch náboru a výberu zamestnancov, čo predstavuje príležitosti aj výzvy pre odborníkov v oblasti ľudských zdrojov a vedúcich pracovníkov organizácií. (Rashma, Jenithakarthiga, Pavithra 2024). V posledných rokoch čelili podniky pracujúce vážnym výzvam, najmä pokiaľ ide o nábor, výber a udržanie kvalifikovaných odborníkov. Problémy ako vysoký dopyt, nedostatočná ponuka a fluktuácia profesionálov sú globálne rozšírené (Ermele a Bohl, 1997).

Nábor, výber a hodnotenie zamestnancov je už mnoho rokov a stále zostáva jednou z najvýznamnejších a najdôležitejších oblastí výskumu a praxe v psychológii práce (Ryan a Ployhart, 2014) aj v riadení ľudských zdrojov (Markoulli et al., 2017). Tradične sa pozornosť sústredila na úspešné získavanie, hodnotenie, výber a adaptáciu zamestnancov do organizácie. V poslednej dobe však nábor a výber zamestnancov výrazne ovplyvnil vznik technológií, ktoré ovplyvňujú všetky aspekty náborového a výberového cyklu (Woods et al., 2020). Pôvodne zaužívaným a rozšíreným prístupom bolo udržiavanie neaktívnych databáz, ktoré zhromaždili informácie o jednotlivcoch, ich kvalifikácii, skúsenostiach atď., t. j. tradičný prístup k procesu náboru. Tradičný prístup zahŕňa postupnosť nasledujúcich činností: identifikácia potrieb voľnej pozície, zasielanie informácií o voľnej pozícii na trh práce, čakanie na tok žiadostí, počiatočný výber, ďalšie fázy výberu a nadviazanie pracovného pomeru. Elektronický nábor do značnej miery nasleduje tento tradičný prístup, len namiesto nástenky sú tu: pracovné ponuky na webovej stránke spoločnosti a náborové portály, ktoré optimalizujú komunikáciu a vykonávajú určitý druh predvýberu vyhľadávaním kandidátov s kompetenciami očakávanými zamestnávateľmi. Proces výberu zamestnancov sa stáva z veľkej časti (Mamatha, Kumar Thoti, 2022). Organizácie sa čoraz viac obracajú na nové spôsoby oslovovania najlepších kandidátov. Tradičné formy náboru už nie sú atraktívne - najmä pre zástupcov generácie Y. Na trhu náborových služieb existujú tri hlavné trendy, ktoré sa týkajú spôsobov výberu zamestnancov, a to networking (vrátane priameho vyhľadávania), elektronický nábor a neurolingvistické programovanie (NLP) (Olszak, 2014). V poslednej dobe však nábor a výber zamestnancov výrazne ovplyvnil nástup technológií, ktoré ovplyvňujú všetky aspekty náborového a výberového cyklu (Woods et al., 2020). V oblasti náboru umožnilo zapojenie umelej inteligencie vytvoriť sofistikované algoritmy, ktoré dokážu rýchlo pretriediť rozsiahle množstvo žiadostí. Tieto systémy identifikujú najlepších kandidátov na základe vopred definovaných kritérií, ako sú schopnosti, pracovné skúsenosti a zhoda s firemnou kultúrou. Použitie umelej inteligencie v tomto procese znižuje pracovné zaťaženie tímov zaoberajúcich sa ľudskými zdrojmi, urýchľuje náborový proces a zlepšuje kvalitu vybraných kandidátov (Chen, 2021). Elektronický nábor je, najjednoduchšie povedané, vykonávanie výberu zamestnancov online. Tento pojem je veľmi široký a týka sa

nielen procesu náboru, ale aj výberu. Výber môže prebiehať dvoma spôsobmi. Prvý využíva internet ako médium na uľahčenie komunikácie v pohovoroch, testoch, súťažiach atď. Druhý analyzuje aktivitu kandidátov na sociálnych sieťach alebo na ich webových stránkach a blogoch, buduje ich osobnosť, svetonázor a profily kompetencií.

2.1 Vybrané nástroje e-náboru a výberu

Dôležitým inovatívnym nástrojom sa stal networking, čo predstavuje vytváranie sietí, relevantné pre podnikanie v najširšom zmysle slova. Sieťový marketing je teda doslova marketing založený na budovaní sietí, v tomto prípade dvoch typov sietí: siete zákazníkov a siete kolegov. Networking alebo networking je preto ústredným prvkom náborových procesov. Networking je založený na vzťahoch, ktoré sú pestované tak, aby mohla existovať obojsmerná výmena informácií a rád, aby sa človek mohol navzájom odporúčať a podporovať (Tullier, 2006). Objavili sa nové a rôzne formy technologického vývoja – nielen používanie internetu alebo široko používaných sociálnych sietí – ktoré majú silný vplyv na spôsob, akým náborári pracujú a uchádzači o zamestnanie si hľadajú prácu. Táto meniac sa situácia v tejto oblasti vďaka technológiám pritiahla zvýšený záujem výskumníkov nielen v oblasti pracovnej/organizačnej psychológie a riadenia ľudských zdrojov, ale aj v oblasti informatiky/dátovej vedy a inžinierstva (Obaid et al., 2020).

Zásadným problémom pri implementácii výberu je budovanie vhodnej databázy kandidátov na zamestnanie. Každý zamestnávateľ chce prilákať kandidátov s vysokými kompetenciami a vlastnosťami, ktoré zodpovedajú potrebám konkrétnej pozície alebo pozície v projektovom tíme. Potom je jednoduchšie pokúsiť sa vybrať najpredisponovanejšiu osobu na danú pozíciu spomedzi mnohých konkurenčných žiadostí. Treba však poznamenať, že udržiavanie aktívnej kandidátskej základne si vyžaduje veľké organizačné a zdrojové úsilie. (Goleji et al., 2023). Internetový alebo online nábor bol jedným z prvých technologických vývojev v tejto oblasti, ktorý pritiahol zvýšenú pozornosť výskumníkov aj odborníkov (Bartram, 2000). Pracovné portály/stránky s ponukami práce, ktoré ponúkali zamestnávateľom možnosť inzerovať svoje voľné pracovné miesta online širokému publiku, boli prvými aplikáciami v online náboře a dodnes sa hojne používajú, pretože sú často vnímané (a pravdepodobne aj sú) ako vysoko efektívne zo strany náborárov aj uchádzačov o zamestnanie. Podobne aj spoločnosti prejavili záujem o vývoj špecializovaných kariérnych/pracovných stránok, kde inzerujú svoje vlastné pracovné miesta. Technológia umožnila, aby sa kariérne stránky spoločností stali veľmi účinným nástrojom na prilákanie a udržanie záujmu kandidátov, pričom vo veľkej miere podporujú iniciatívy a politiky budovania značky zamestnávateľa, ktoré spoločnosť môže prijať (Lievens & Slaughter, 2016). Napríklad spoločnosti môžu na svoje kariérne stránky zahrnúť video referencie súčasných zamestnancov, ktorí opisujú, čo znamená pracovať pre túto spoločnosť, alebo náborárov, ktorí vysvetľujú proces prijímania záujemcom. Medzi výhody elektronického náboru patrí: riadenie talentového fondu, oslovenie potenciálnych nových kandidátov a budovanie značky (Sołek-Borowska, Wilczewska, 2018). Každá metóda a nástroj výberu by sa mali zvoliť na základe ich účinnosti pri identifikácii zručností a kompetencií kandidátov, ale empirický výskum primeranosti a účinnosti rôznych nástrojov elektronického náboru je nedostatočný (Koivunen, Ala-Luopa, Olsson, Haapakorpi, 2022). Technologický vývoj tiež uľahčil administráciu a vykonávanie mnohých časovo náročných úloh v procese výberového konania. Napríklad rozsiahle využívanie systémov sledovania uchádzačov (ATS) môže skrátiť trvanie výberového konania, čo umožňuje efektívne ukladanie životopisov, ich analýzu a vyhľadávanie kľúčových slov pre veľmi veľký počet žiadostí. Môžu tiež ponúknuť ďalšie príležitosti na kombinovanie informácií, ktoré si kandidáti poskytnú sami, s informáciami, ktoré sú im verejne dostupné na sociálnych médiách. Mnoho začínajúcich HR spoločností sa v poslednom čase zameralo na tieto otázky, pretože sa zdá, že poskytujú väčšie príležitosti na spoluprácu s počítačovými/dátovými vedcami a na aplikáciu technológií.

© Published by Journal of Global Science.

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. The moral rights of the named author(s) have been asserted.

Využívanie umelej inteligencie taktiež zásadne transformuje proces náboru prostredníctvom prediktívnej analytiky a automatizovaného triedenia žiadostí o prácu. Napríklad systémy ako HireVue alebo Pymetrics využívajú analýzu videa a neurovedecké hry na posúdenie schopností kandidátov. Tieto systémy zvyšujú efektivitu a znižujú predsudky (Black & Van Esch, 2020). Využívanie Chatbotov umožňuje automatizovať komunikáciu s kandidátmi a zabezpečujú rýchlu reakciu na požiadavky. Tieto nástroje zlepšujú kandidátsku skúsenosť a odbremeňujú HR od opakujúcich sa úloh (Upadhyay & Khandelwal, 2018). Okrem toho môžu spoločnosti podniknúť doplnkové kroky, ako je meranie návštevnosti stránok, zlepšovanie charakteristík webových stránok, sledovanie a sledovanie uchádzačov v rôznych médiách, napríklad na sociálnych sieťach. Psychometrické testovanie, ktoré sa stáva čoraz bežnejším v procese náboru, vyvoláva rôzne pohľady. Niektorí odborníci ho kritizujú ako „patológiu vedy“, zatiaľ čo iní ho považujú za legitímnu súčasť hodnotenia potenciálu kandidátov (Michell, 2000). Medzi hlavné faktory moderných výberových systémov patrí jasná špecifikácia pracovnej pozície, identifikácia kľúčových atribútov kandidátov, počet a typy testov, a dôraz na akademickú kvalifikáciu a prax.

Ďalším významným vývojom v metódach výberu zamestnancov bola gamifikácia a hodnotenie založené na hrách (GBA). Gamifikácia sa vzťahuje na začlenenie herných prvkov do neherných kontextov, ako je nábor a výber zamestnancov (Georgiou et al., 2019). Gamifikácia metódy výberu často znamená konverziu a prijatie existujúcej metódy výberu, ako je napríklad test osobnosti alebo test situačného úsudku, do gamifikačnej verzie. Pomocou mobilných alebo počítačových zariadení sú kandidáti vystavení gamifikovanému prostrediu alebo virtuálnemu svetu s otázkami, na ktoré musia kandidáti odpovedať. Gamifikácia a GBA v poslednom čase priťahujú veľkú pozornosť najmä medzi odborníkmi, pretože sa zdá, že ponúkajú množstvo výhod v porovnaní s tradičnými metódami výberu. Napríklad sa zdá, že oslovujú mladších kandidátov, ktorí nie nevyhnutne majú predchádzajúce herné skúsenosti. Skorší výskum v tejto oblasti ukázal, že gamifikácia môže byť spoľahlivou a platnou metódou výberu (Georgiou et al., 2019), ktorá vyvoláva pozitívne reakcie medzi kandidátmi a zvyšuje atraktivitu organizácie (Georgiou a Nikolaou, 2020). Používanie hier a simulácií v procese výberu zvyšuje angažovanosť kandidátov a umožňuje hodnotenie zručností v realistických situáciách.

Digitalizácia a technologický pokrok formujú budúcnosť riadenia ľudských zdrojov. Výber vhodných inovatívnych nástrojov by mal zohľadňovať špecifiká HR stratégie organizácie a jej kultúry. Priebežné vyhodnocovanie efektivity a etického dopadu týchto technológií je kľúčom k ich úspešnému nasadeniu.

3. Metodológia

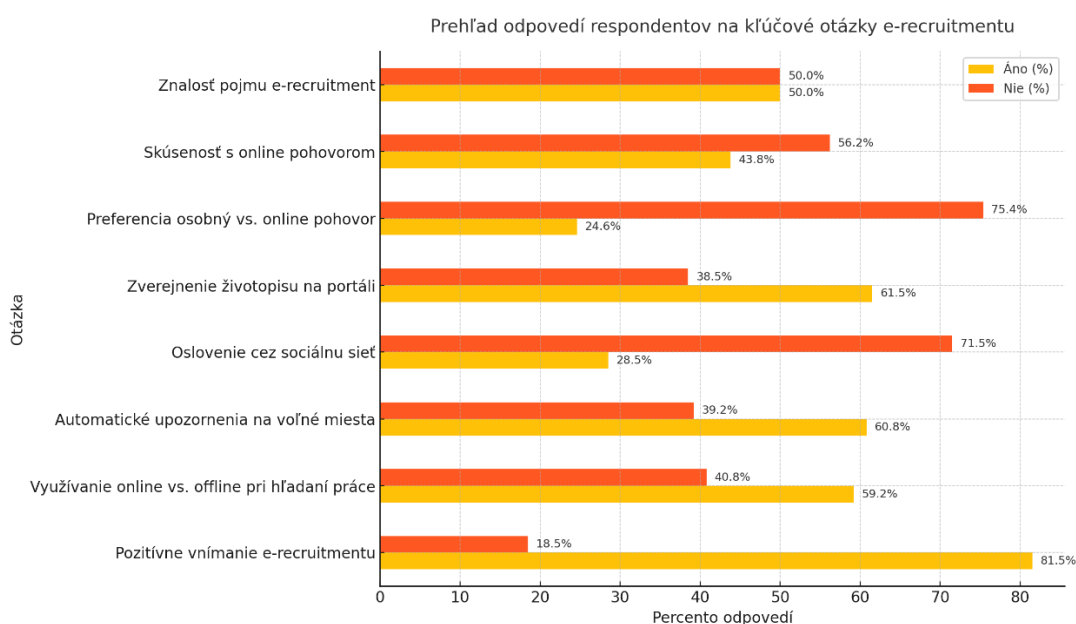
Analytická časť príspevku vychádza z kvantitatívneho prieskumu uskutočneného pomocou dotazníka medzi respondentmi na slovenskom pracovnom trhu v podnikateľskom prostredí. Dotazník bol zameraný na skúsenosti s elektronickým náborom, používanie pracovných portálov, účasť na online pohovoroch a vnímanie výhod a nevýhod e-recruitmentu. Dotazník bol distribuovaný medzi široké spektrum respondentov rôzneho veku, pohlavia a profesijného zázemia, čo umožnilo získať relevantné a rôznorodé dáta o ich skúsenostiach a postojoch k elektronickému náboru zamestnancov (e-recruitmentu). Použitý dotazník pozostával z celkovo pätnástich otázok uzavretého typu. Tento prístup bol zvolený zámerne, aby bolo možné získať kvantifikovateľné údaje vhodné na štatistickú analýzu. Otázky boli zamerané na kľúčové oblasti spojené s elektronickým náborom – vrátane povedomia o pojme e-recruitment, praktických skúseností respondentov s online pohovormi, využívania pracovných portálov a sociálnych sietí, ako aj vnímania výhod a nevýhod tohto spôsobu náboru. Získané dáta boli analyzované pomocou deskriptívnej štatistiky a grafickej

vizualizácie odpovedí. Metodika tak poskytla spoľahlivý rámec na posúdenie aktuálneho stavu digitalizácie náboru v slovenskom prostredí a vytvorila východisko pre odporúčania do praxe.

4. Výsledky a diskusia

Prieskumnú vzorku tvorilo 130 respondentov, z ktorých 84 boli ženy (64,6 %) a 46 muži (35,4 %). Vekové zastúpenie ukázalo najväčšiu koncentráciu respondentov vo vekovej skupine 30 – 40 rokov, ktorú tvorilo 63 respondentov (48,5 %). Druhou najpočetnejšou skupinou boli respondenti vo veku 18 – 29 rokov (34,6 %), nasledovaní skupinou 41 – 55 rokov (15,4 %). Zastúpenie respondentov mladších ako 18 rokov a starších ako 56 rokov bolo minimálne (0,8 %). Z pohľadu typu zamestnávateľa podľa veľkosti podniku pracovalo najviac respondentov v mikro a malých podnikoch, ktoré predstavovali spolu až 88 respondentov, čo tvorí približne 68 % vzorky. Stredné podniky zastupovalo 26 respondentov (20 %) a veľké podniky boli zastúpené 16 respondentmi (12 %). Takéto rozdelenie odzrkadľuje štruktúru podnikateľského prostredia na Slovensku, kde mikro a malé podniky tvoria väčšinu ekonomických subjektov a zamestnávajú významnú časť pracovnej sily. Zároveň sú tieto podniky často flexibilnejšie a otvorenejšie zúčastniť sa výskumov tohto typu. Ich vyššie zastúpenie v prieskume tak zodpovedá realite trhu a zároveň umožňuje lepšie porozumieť ich prístupom k e-recruitmentu.

Graf nižšie zobrazuje prehľad odpovedí na otázky týkajúce sa e-recruitmentu, vrátane presných percentuálnych hodnôt odpovedí Áno a Nie.



Graf 1 Prehľad odpovedí respondentov na kľúčové otázky e-recruitmentu

Zdroj: vlastné spracovanie

Z výsledkov prieskumu vyplýva, že pojem e-recruitment pozná iba polovica respondentov (50 %), čo odhaľuje nízku mieru digitalizačného povedomia, najmä mimo technologických odvetví. Portál Profesia.sk sa ukázal ako dominantný nástroj pre vyhľadávanie zamestnania – využíva ho až 86,2 % respondentov, čo potvrdzuje jeho silnú pozíciu na slovenskom trhu práce. Skúsenosť s online pohovorom má len 43,8 % opýtaných, čo

naznačuje, že klasický formát pohovorov stále prevláda, najmä v malých a konzervatívnejších firmách. Podobne sa prejavuje aj preferencia osobných pohovorov – až 75,4 % respondentov by dalo prednosť osobnému stretnutiu pred online formou. Tento údaj poukazuje na fakt, že dôvera v online komunikáciu ešte nie je dostatočne zakorenená. Najčastejšie obavy pri online pohovoroch sa týkajú neosobnej komunikácie (56,2 %) a nefunkčného internetového pripojenia (35,4 %), čo môže najviac ovplyvniť uchádzačov s nižšími digitálnymi zručnosťami alebo slabším technickým zázemím. Zverejňovanie životopisov na pracovných portáloch je rozšírené – túto možnosť využilo 61,5 % respondentov. Hoci ide o efektívny spôsob prezentácie uchádzača, je prekvapivé, že len 28,5 % respondentov bolo reálne oslovených zamestnávateľom cez sociálne siete, čo poukazuje na nízku mieru využívania nástrojov ako LinkedIn v slovenskom kontexte. Automatické upozornenia na voľné pracovné pozície má nastavených 60,8 % opýtaných, čo potvrdzuje, že technologické možnosti personalizácie sú vítané najmä medzi mladšou generáciou. Offline vyhľadávanie práce ustupuje – až 59,2 % respondentov nikdy nehľadalo prácu mimo online priestoru, čo svedčí o dominancii internetu v súčasnom procese hľadania zamestnania. Za najväčšiu výhodu e-recruitmentu považujú respondenti šetrenie času (70,8 %) a zníženie nákladov (40,8 %), pričom ide o aspekty, ktoré sú prínosné nielen pre uchádzačov, ale aj pre firmy. Medzi hlavné nevýhody patria technické problémy (45 %), väčšia konkurencia medzi uchádzačmi (43,4 %) a riziko výberu nevhodných kandidátov (34,1 %), čo poukazuje na potrebu kvalitného digitálneho zázemia a efektívnych HR nástrojov na triedenie uchádzačov.

Z analýzy vyplýva, že e-recruitment má silný potenciál, no jeho vnímanie a implementácia sú rozdielne v závislosti od zázemia uchádzačov a technologickej vyspelosti zamestnávateľov. Tradičné spôsoby náboru, ako osobný pohovor, majú stále výrazné zastúpenie, čo signalizuje potrebu edukácie a zvyšovania dôvery voči digitálnym formám. Sociálne siete ako LinkedIn sú ešte stále využívané v malom rozsahu, čo naznačuje príležitosť pre ďalší rozvoj HR stratégií v podnikoch rôznej veľkosti. Na základe zistení možno slovenským podnikom odporučiť niekoľko krokov, ktoré im pomôžu efektívnejšie využívať potenciál e-recruitmentu. V prvom rade by sa mala zvýšiť osвета o výhodách a možnostiach online náboru, a to prostredníctvom školení, workshopov a zdieľaním úspešných príkladov z praxe. Najmä mikro a malé podniky by mali investovať do jednoduchých a dostupných nástrojov, ako sú pracovné portály Profesia.sk či Kariéra.sk, ktoré nevyžadujú rozsiahle technické zručnosti ani veľké finančné prostriedky. Dôležité je tiež aktívne využívať sociálne siete ako LinkedIn nielen na samotný nábor, ale aj na budovanie značky zamestnávateľa. Pre úspešné fungovanie e-recruitmentu je nevyhnutné zabezpečiť aj technické zázemie, ktoré zníži riziko výpadkov počas online pohovorov a prispeje k zvýšeniu dôvery voči digitálnym formám výberového procesu. Zamestnávatelia by zároveň mali podporovať mladších pracovníkov a HR špecialistov v používaní moderných nástrojov, ako sú automatizované predvýberové formuláre či testovacie úlohy. Významným krokom môže byť aj vytváranie digitálnych kompetenčných profilov uchádzačov, ktoré umožnia efektívnejší výber a redukciu rizika nesúladu medzi kandidátom a pracovným miestom. V neposlednom rade je dôležitá spolupráca podnikov so školami a univerzitami, ktoré môžu pripravovať študentov na digitálny nábor prostredníctvom simulovaných pohovorov, správnej tvorby profesijných profilov a kritickej práce so spätnou väzbou.

5. Záver

Používanie umelej inteligencie v riadení ľudských zdrojov otvára nové možnosti aj pre rozhodovanie na základe dát. Vďaka komplexnej analýze výkonu a detailným údajom môžu manažéri v ľudských zdrojoch prijať rozhodnutia na základe objektívnych faktov a opakujúcich sa vzorcov, namiesto toho, aby sa spoliehali len na intuíciu. Prechod na systém riadenia ľudských zdrojov založený na umelej inteligencii vyžaduje zmenu

zručností a kompetencií personálneho tímu. To si vyžaduje investície do školení a rozvoja, aby HR tímy mali potrebné zručnosti na efektívne riadenie týchto nových systémov (Boudlaie et al. 2020). Výsledky prieskumu poukazali na postupné prenikanie e-recruitmentu do personálnych stratégií slovenských podnikov. Aj keď je tento nástroj vnímaný prevažne pozitívne, stále existuje silná preferencia tradičných metód, ako sú osobné pohovory. Len polovica respondentov pozná pojem e-recruitment, čo signalizuje nízku úroveň digitalizačného povedomia v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Dominantnou platformou na vyhľadávanie pracovných pozícií je Profesia.sk, zatiaľ čo nástroje ako LinkedIn alebo automatické upozornenia o nových pozíciách sú využívané v menšej miere. Zároveň sa ukázalo, že najväčšími prekážkami pri zavádzaní online náboru sú technické problémy a neosobná forma komunikácie. E-recruitment predstavuje moderný a efektívny spôsob získavania zamestnancov, ktorý výrazne zjednodušuje a urýchľuje proces náboru. Napriek jeho výhodám, ako sú šetrenie času a nákladov, sa medzi uchádzačmi aj firmami stále stretáva s istou mierou nedôvery. Výsledky ukazujú, že jeho úspešné využitie závisí najmä od technického zázemia, digitálnej gramotnosti a otvorenosti voči inováciám. Do budúcnosti bude rozvoj e-recruitmentu nevyhnutný najmä v kontexte zvyšujúcich sa nárokov na flexibilitu a rýchlosť výberového procesu.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Athreye, S. S. 2005. "The Indian Software Industry and Its Evolving Service Capability." *Industrial and Corporate Change*. 14(3): 393–418.
2. Bartram, D. 2000. "Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to Find Princes." *International Journal of Selection and Assessment*. 8(4): 261–274. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00155>.
3. Black, J. S., and van Esch, P. 2020. "AI-Enabled Recruiting: What Is It and How Should a Manager Use It?" *Business Horizons*. 63(2): 215–226.
4. Boudlaie, H., et al. 2020. "Designing a Human Resource Scorecard: An Empirical Stakeholder-Based Study with a Company Culture Perspective." *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 16(4): 113–147.
5. Chen, X., et al. 2021. "FinTech and Commercial Banks' Performance in China: A Leap Forward or Survival of the Fittest?" *Technological Forecasting and Social Change*. 166(4): 1–35.
6. 6. Ermel, L., and Bohl, D. 1997. "Retaining Key Technical Talent." *Human Resource Planning*. 20(3): 25–29.
7. Georgiou, K., Gouras, A., and Nikolaou, I. 2019. "Gamification in Employee Selection: The Development of a Gamified Assessment." *International Journal of Selection and Assessment*. 27(2): 91–103. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12240>.
8. Georgiou, K., and Nikolaou, I. 2020. "Are Applicants in Favor of Traditional or Gamified Assessment Methods? Exploring Applicant Reactions Towards a Gamified Selection Method." *Computers in Human Behavior*. 109: Article 106356. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106356>.
9. Golej, R., Pietroń-Pyszczyk, A., and Wałęsa, M. 2023. "Innovative Forms of Employee Selection." *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*.
10. Koivunen, S., Ala-Luopa, S., Olsson, T., and Haapakorpi, A. 2022. "The March of Chatbots into Recruitment: Recruiters' Experiences, Expectations, and Design Opportunities." *Computer Supported Cooperative Work*. 31(3): 487–516. <https://doi.org/10.1007/s10606-022-09429-4>.
11. Lievens, F., and Slaughter, J. E. 2016. "Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 3: 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>.

12. Mamatha, K., and Kumar Thoti, K. 2022. "E-Recruitment and E-Selection Process Improves the E-Human Resource Management Activities in Information Technology Companies in Hyderabad." *Journal of Algebraic Statistics*. 13(2): 1576–1584.
13. Markoulli, M. P., Lee, C. I. S. G., Byington, E., and Felps, W. A. 2017. "Mapping Human Resource Management: Reviewing the Field and Charting Future Directions." *Human Resource Management Review*. 27(3): 367–396. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.001>.
14. Michell, J. 2000. *Measurement in Psychology: A Critical History of a Methodological Concept*. Cambridge: Cambridge University Press.
15. Obaid, I., Farooq, M. S., and Abid, A. 2020. "Gamification for Recruitment and Job Training: Model, Taxonomy, and Challenges." *IEEE Access*. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2984178>.
16. Olszak, E. 2014. "Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji." **Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. 349: 283–294. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.349.24>.
17. Rashma, M. M., Jenithakarthiga, S., and Pavithra, V. 2024. "Innovative Strategies for Recruiting and Selecting Talent in the Digital Age." *International Research Journal on Education and Technology*. 6(8).
18. Ryan, A. M., and Ployhart, R. E. 2014. "A Century of Selection." *Annual Review of Psychology*. 65(1): 693–707. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115134>.
19. Sołek-Borowska, C., and Wilczewska, M. 2018. "New Technologies in the Recruitment and Selection Process." *Modern Management Systems*. 13(3): 219–232. <https://doi.org/10.37055/nsz/129504>.
20. Tullier, M. L. 2006. *Networking. Jak znaleźć pracę i odnieść sukces zawodowy dzięki tworzeniu sieci kontaktów*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
21. Upadhyay, A. K., and Khandelwal, K. 2018. "Applying Artificial Intelligence: Implications for Recruitment." *Strategic HR Review*. 17(5): 255–258.
22. Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., and Anderson, N. R. 2020. "Personnel Selection in the Digital Age: A Review of Validity and Applicant Reactions, and Future Research Challenges." *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 29(1): 64–77. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401>.