

Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo

NOVI, KREATIVNI IN NESTANDARDNI SELEKCIJSKI POSTOPKI

Seminarska naloga pri predmetu Psihološka diagnostika in ukrepi v delovnem okolju

Patricija Horvat

Ljubljana, januar 2016

Zadnja leta se trendi zaposlovanja precej spreminjajo, zaposlovalci pa vedno v večji meri iščejo kandidate preko spletnih socialnih medijev in mobilnih naprav. Nova tehnologija, nove storitve in nova filozofija tako spreminjajo svet zaposlovanja. Glavni trendi, ki se vrstijo od leta 2013 so *igrifikacija*, *uporaba mobilnih telefonov* in *socialnih spletnih omrežij* pri iskanju zaposlitve in zaposlovanju, čeprav so tradicionalni postopki v procesu zaposlovanja in selekcije še vedno prevladujoči.

Socialne spletne strani mreženja (angl. *social networking websites – SNW*)

Spletne informacije so se začele uporabljati za namene, ki presegajo predvideno uporabo, tudi kadroviki pa so jih izkoristili za sprejemanje boljših odločitev pri izbiri potencialnih kandidatov (Kluemper in Rosen, 2009). Družbena omrežja se osredotočajo na spletno skupnost ljudi, ki delijo podobne interese, se ukvarjajo s podobnimi dejavnostmi in jih zanimajo interesi drugih ljudi, pri čemer se njihova uporaba nenehno veča. Leta 2014 je bilo na Facebooku registriranih 58% celotne populacije odraslih ljudi, 19% na Twitterju, 21% na Instagramu in 23% na LinkedInu. Zaradi *velike količine informacij*, ki jih nudijo različna spletna omrežja, vsako leto število zaposlovalcev, ki pri selekciji uporabljajo te informacije, narašča. Posameznikovo zgodovino je, pred dokončno odločitvijo o zaposlitvi, na spletu leta 2006 preverilo 27% delodajalcev (National Association of Colleges and Employers survey, 2006, v: Stoughton, Thompson in Meade, 2015), tri leta kasneje 46% delodajalcev (CareerBuilder, 2009, v: Stoughton, Thompson in Meade, 2015), do leta 2011 pa se je praksa dvignila na 65% (Levinson, 2011, v: Stoughton, Thompson in Meade, 2015), čeprav po drugi strani nekatere raziskave kažejo na to, da v selekcijske namene spletne informacije uporablja več kot 90% delodajalcev, pri čemer 69% kandidatov zavrnejo prav zaradi informacij, pridobljenih na tak način (Swallow, 2011, v: Roulin, 2014).

Pred več kot desetletjem je Bartram (2000, v: Nikolaou, 2014) prvi sistematično opredelil vlogo interneta pri selekciji in zaposlovanju, pri čemer je poudaril rabo interneta kot dopolnilo k drugim tradicionalnim selekcijskim metodam. Stvari so se po tem hitro spremenile po obsežni uporabi družbenih omrežij v namene selekcije, čeprav še vedno obstaja veliko *pomanjkanje raziskav* o točnem namenu in vrednosti uporabe teh metod pri izbiri kandidatov (Brown in Vaughn, 2011, v: Nikolaou, 2014). Po mnenju Broena in Vaughna (2011, v: Nikolaou, 2014) družbeni mediji zagotavljajo *lahko dostopnost* do podatkov, ki niso dostopni v življenjepisah in motivacijskih pismih (Brandenburg, 2008, v: Roulin, 2014), so *uporabni* in imajo *minimalne stroške* za zaposlovalce. Ena izmed njihovih glavnih prednosti je tudi *lažji dostop do pasivnih iskalcev zaposlitve*, saj so ti po ugotovitvah Nikolaoua (2014) pogostejši uporabniki LinkedIna, čeprav so sicer manj aktivni pri iskanju dela.

Clark in Roberts (2013, v: Nikolaou, 2014) glede uporabe teh podatkov poudarjata težave v zvezi z zasebnostjo kandidata, pretiranim posploševanjem, negativnimi odzivi, nizko zanesljivostjo in veljavnostjo, možnostjo za napačno uporabo informacij in zlorabami, povezanimi z njimi (npr. diskriminacija), saj večina podjetij nima izoblikovanih natančnih smernic za uporabo družbenih omrežij (Myros in dr., 2008, v: Nikolaou, 2014). Pri upoštevanju informacij je potrebno jasno *razločevanje med poklicnimi, z delom povezanimi in socialnimi informacijami*, pri čemer slednje ne smejo biti nadomestilo objektivnih ocen. Kadroviki iz naštetih razlogov te uporabljajo le kot *alternativo tradicionalnim metodam*, kar pomeni, da z njimi iščejo dodatne informacije o kandidatih, po že pregledanem življenjepis ali po intervjuju.

Nikolaou (2014) je v svoji študiji ugotovil, da na uporabo družbenih omrežij pomembno vplivata starost

in izobrazba, pri čemer starejši kadroviki pogosteje uporabljajo LinkedIn, mlajši iskalci zaposlitve in tudi mlajši kadroviki pa Facebook. Stopnja izobrazbe je pozitivno povezana z uporabo LinkedIna, ki ga zaposlovalci nasplošno pogosteje uporabljajo.

Konstrukti, ki jih lahko merimo s pomočjo informacij z družbenih omrežij

Ocenjevanje s pomočjo spletnih mrež predstavlja nestandardizirano metodo pri selekciji kandidatov, saj je le malo znano o konstruktih, ki se jih lahko ocenjuje na tak način (Brown in Vaughn, 2011; Davison in dr., 2011; Davison, Maraist, Hamilton in Bing, 2012; Miguel, 2013, v: Roth in dr., 2016). Za pomoč pri kategorizaciji spletnih vsebin, zagotavljanju veljavnosti in pravičnosti postopkov ocenjevanja (Campion in Palmer, 1998, v: Roth in dr., 2016), je potrebna uporaba taksonomije konstruktov, pri čemer je ena izmed najbolj znanih *Huffcuttova, Conwayeva, Rothova in Stonova* (2001, v: Roth in dr., 2016) *taksonomija konstruktov*, ki se sicer najpogosteje uporablja pri intervjujih. Prvi konstrukt predstavljajo *kognitivne sposobnosti*, pri vrednotenju katerih ocenjevalci niso natančni, čeprav na splošno dobro zaznavajo razlike pri tistih, ki dosegajo višje število točk na standardiziranih testih mentalnih sposobnosti. Drugi konstrukt predstavljata *stopnja izobrazbe in druga potrebna znanja*, a na tem področju ni raziskav, ki bi merile natančnost zaznavanja teh s pomočjo spletnih informacij (čeprav so te navadno navedene). Tretji so *osebnostne značilnosti* (Davison in dr., 2012, v: Roth in dr., 2016), pri katerih sta Kluemper in Rosen (2009, v: Roth in dr., 2016) na podlagi Facebooka ugotovila nekaj dokazov o povezavi med samoocenami osebnostnih značilnosti in ocenami drugih študentov. Vrsta in število interesnih skupin, katerim je kandidat pridružen, njegovi komentarji, objavljene fotografije, stanja, sezname priljubljenih knjig, dogodkov in drugih interesov so namreč lahko pomembne informacije, ki pomagajo pri ocenjevanju posameznikove osebnosti (Sackett in dr., 2007, v: Kluemper in Rosen, 2009). Četrtrič, družbena omrežja lahko uporabljamo tudi za ocenjevanje *posameznikovih socialnih veščin*, ki odražajo sposobnost za učinkovito delovanje v socialnih situacijah (Huffcutt in dr. 2001, v: Roth in dr., 2016), komunikacijske sposobnosti, medosebne, vodstvene spretnosti ter spretnosti pogajanja in prepričevanja. Preostale kategorije v Huffcuttovi taksonomiji (Huffcutt in dr., 2001, v: Roth in dr., 2016) so *interesi, prileganje k organizaciji in fizične lastnosti*. Nekateri k omejeni taksonomiji dodajajo še *spretnost pisnega izražanja* (Roth in dr., 2008, v: Roth in dr., 2016).

Sicer pa delodajalci navajajo, da je ugotavljanje posameznikovega prileganja z organizacijo (*P-O fit*) najpogostejši razlog, zaradi katerega uporabljajo informacije z družbenih omrežij (Davison in dr., 2012, v: Roth in dr., 2016). Chang in Madera (2012, v: Nikolaou, 2014) ugotavljata, da naj bi zaposlovalci *bolj strokovna družbena omrežja* kot je LinkedIn, uporabljali za ocenjevanje prileganja osebe z delovnim mestom (*P-J fit*), *bolj osebna* kot je Facebook, pa za ocenjevanje prileganja osebe z organizacijo (*P-O fit*). Zaposlovalci negativne informacije s spleta vrednotijo kot bolj pomembne od pozitivnih. Sicer pa glede na nekatere študije (Zun, 2009) velja, da čim bolj kot je delodajalcem pomembno *zaupanje s strani zaposlenega*, bolj podrobno pregledajo več različnih omrežij. Kluemper in Rosen (2009) dodajata še, da so informacije na socialnih spletnih straneh težje ponarejene in do določene mere bolj zanesljive kot samoocene na testih.

Odzivi kandidatov na ocenjevanje s pomočjo družbenih omrežij

Odzivi na uporabo spletnih mrež v namene selekcije so s strani kandidatov navadno negativni, saj selekcijski postopek zaznavajo kot bolj pravičen takrat, kadar ni odvisen od spletnih informacij (Duffy, 2006; Levinson, 2009; Schiffman, 2007, v: Stoughton, Thompson in Meade, 2015). Annenberg (2011, v: Roth in dr., 2016) je ugotovil, da je 48% posameznikov zaskrbljenih glede uporabe spleta v namene zaposlovanja ter so hkrati mnenja, da gre za pretiran vdor v njihovo zasebnost (Davison in dr., 2011, v: Roth in dr., 2016), pri čemer naj bi posamezniki, stari od 18 do 25 let, imeli pri tem manj težav (Davison in dr., 2011; Turckle, 2011, v: Roth in dr., 2016). Organizacije, ki uporabljajo družbena omrežja v namene selekcije, kandidati dojemajo kot manj pravične, posledično pa tudi delo v njih zaznavajo kot manj privlačno (Stoughton, Thompson in Meade, 2015). Še posebej občutljive informacije predstavljajo podatki o finančnem stanju in družini (Black in dr., 2012, v: Roth in dr., 2016).

Igrifikacija

Igrifikacija predstavlja vključevanje igralnih tehnik v aktivnosti, ki same po sebi ne predstavljajo igre, kot je npr. zaposlovanje, in sicer z namenom motiviranja in vključevanja ljudi, da bi dosegli določene cilje (Burke, 2014, v: Riley, 2014).

Razlogi za uporabo igrifikacije v selekcijskih postopkih so predvsem trije. Prvi je namenjen pridobivanju informacij o tem, kako se posameznik znajde *pod pritiskom*, ki ga predstavlja tekmovanje z drugimi kandidati. Zaradi tega je primerna predvsem v selekciji za delovna mesta z visoko stopnjo stresa. Drugi razlog se nanaša na merjenje *sposobnosti*, ki se v večji meri odražajo v situacijah kot je igrifikacija, ne pa toliko v samoocenah. Tretji pa je *motivacija*, saj gre za reševanje problemov in izzivov, ki navadno niso lahki, predvsem pri selekciji računalniških profilov. Ljudje preko iger namreč izražajo svojo *kreativnost*, *sposobnost reševanja problemov*, *vztrajnost* in *druga znanja*, zaposlovalci pa lahko opazujejo tudi njihov *spomin*, *sposobnost sledenja navodilom*, *usmerjanje pozornosti*, *natančnost*, ... (Riley, 2014). Nekateri uporabljajo igrifikacijo celo v namene ocenjevanja nekaterih konstruktov osebnosti, kot je na primer *agresivnost*. V kontekstu selekcije je igrifikacija namenjena ocenjevanju na način, ki je zabaven in za uporabnike bolj prijeten kot so tradicionalna orodja, saj so to navadno uganke in razni izzivi, pri katerih kandidat zbira točke. Cilj izboljšanja uporabniške izkušnje kot je ta, je povečati stopnjo odzivnosti (vse več preko spletnih testov), s čimer si podjetja zagotovijo takojšnje povratne informacije (Chamorro Premuzic, 2015).

Pomembno je, da je igra skrbno in natančno oblikovana ter res meri tisto, kar naj bi merila in tisto, kar je ključnega pomena za posamezno delovno mesto (Kapp, 2014). Podjetja morajo, pred uporabo igrifikacije v selekcijske namene, opredeliti *cilje organizacije*, *cilje kandidata* in *deljene cilje*, pri čemer se slednji nanašajo na maksimiziranje posameznikovega prileganja k organizaciji (*P-O fit*) in tudi na njegove prednosti in pomanjkljivosti. Naštete cilje je Gartner (Riley, 2014) opredelil v *generičnem modelu*. Ko delodajalec opredeli generični model, se mora vprašati še, (1) ali bo preko igrifikacije dosegel te deljene cilje, in (2) ali to pomeni izboljšanje tradicionalnih ocenjevalnih metod.

Čeprav ima igrifikacija določene prednosti kot so povečanje prepoznavnosti podjetja, izboljšanje blagovne znamke, privabljanje mlade delovne sile in predstavljanje zabavne in sproščene delovne kulture, ima tudi nekatere pomanjkljivosti. Te se vežejo predvsem na slabši doseg starejših kandidatov,

tistih, ki niso navdušeni nad video vsebinami ter ljudi s slabšimi zmožnostmi usklajevanja rok in oči (Feldmann, b.d.), pri čemer se zadnji dve pomanjkljivosti nanašata na primere računalniških iger. Uporaba računalniških ocenjevalnih metod, ki temeljijo na igrifikaciji, pa predstavlja pomemben izziv za podjetja, ki jim primanjkuje tehnične iznajdljivosti, ustreznega dostopa do tehnologije ali osebja z IT področja.

Primeri uporabe igrifikacije v podjetjih

Marriot International

Podjetje je oblikovalo igro *“My Marriot Hotel”*, v kateri kandidati vodijo navidezno restavracijo v hotelu, v skladu s proračunom kupujejo potrebščine - hrano in posodo, sprejemajo naročila in vodijo druge zaposlene v restavraciji (DeMarco in Rossini, 2014).

Mitre Corp.

Tehnološko podjetje je z namenom po zaposlitvi čim večjega števila mlade delovne sile, ustvarilo igro *“Job of Honor”*, preko katere si igralci lahko samostojno ogledajo delovno mesto, preživijo dan v vlogi zaposlenega in dokončajo naloge, ki so navadno dodeljene določenemu položaju. Preko igre se je povečal ugled podjetja s strani mladih iskalcev zaposlitve, saj so v prvih treh mesecih po objavi igre nabrali preko 600 registriranih igralcev v 48 ameriških zveznih državah in 25 državah po celem svetu (DeMarco in Rossini, 2014).

Deloitte

Kitajska divizija globalne svetovalne agencije je ustvarila *virtualni ogled pisarn* v obliki video igre, z namenom privabljanja talentov in gradnje blagovne znamke podjetja. Igralci najprej izberejo destinacijo (Peking, Shanghai ali Hong Kong), natisnejo vstopnice in vstopijo na letalo. Ko pridejo do virtualne pisarne, lahko obiščejo vse delovne prostore, sejne sobe in centre za usposabljanje, spodbujajo pa jih tudi, da klepetajo z zaposlenimi in pridobijo boljši vpogled v kulturo in vizijo podjetja. Od leta 2010 do leta 2014 si je pisarne ogledalo že 48500 posameznikov, njihova igra pa je bila leta 2012 s strani Creative Excellence Awards (ERE) nagrajena kot druga najboljša interaktivna igra na področju socialnih medijev (DeMarco in Rossini, 2014).

HalloweenCostumes.com

Podjetje je v pomoč pri zaposlitvi 100 kandidatov uporabilo igro *Jenga*, ki so jo ti igrali z drugimi sodelavci in vodji. Vsaka izmed ploščic v igri je predstavljala eno vprašanje, na katerega je kandidat moral odgovoriti.

GCHQ

Z namenom privabljanja kandidatov, starih od 18 do 34 let, ki imajo visoko sposobnost hitrega razmišljanja, so uporabili *Xbox Live* platformo, ki povezuje igralce po vsem svetu. V šestih tednih so preko različnih iger (npr. *Call of Duty*, *Assassin's*, *Creed*) iskali potencialne kandidate, ki so sposobni hitrega mišljenja, reševanja problemov in tudi skupinskega dela (Sweeney, 2009).

Dogodki, namenjeni za iskanje potencialnih kandidatov

Spletni dogodki mreženja

So alternativa raznih kariernih sejmov in dogodkov, namenjenih za mreženje, pri čemer so njihove prednosti časovna in finančna ekonomičnost, prilagodljivost in večja dostopnost. Preko spletnih dogodkov podjetja iščejo najbolj primerne kandidate za njihovo delovno mesto, pri čemer naj bi prednost ljudi, ki se takih dogodkov udeležijo, bila predvsem *tehnološka pismenost* in *odprtost za nove stvari*. Obstajajo organizacije (npr. *Brazen*), ki se ukvarjajo s prirejanjem spletnega mreženja za druga velika podjetja (Healy, 2014).

Dan odprtih vrat (angl. open house)

Pri dnevu odprtih vrat gre za koncept, ki zaposlovalcem omogoča vpogled v večji bazen potencialnih kandidatov. Podjetje na začetku približno 60% vsem prijavljenim kandidatom pošlje vabilo z dnevnim redom o dogodku, ki se začne s predstavitvijo organizacije in opisom značilnosti dela (pogoji, delovni čas, plača ipd.), pri čemer imajo kandidati svobo pri postavljanju vprašanj. Intervjuji, ki za kandidate niso obvezni, potekajo v 5-10 minutnih intervalih, na njih je prisoten vsaj en kadrovik, v večini primerov pa tudi drugi zaposleni, ki prav tako beležijo relevantne informacije. Dogodek je odprte narave, zato kandidati lahko odidejo, kadar sami želijo. Ker med drugim cilja dogodka tudi *sodelovanje in mreženje*, je poskrbljeno tudi za pogostitev. Po končanem dogodku vsak zaposleni izbere svojega "zmagovalnega" kandidata, nato pa se skupaj odločijo, kateri gredo v ožji izbor, na bolj poglobljen intervju in druga testiranja (Hesse, 2006).

'Hackathoni'

Ker po vsem svetu obstaja vedno večja potreba po razvijanju različnih programskih oprem, so zadnja leta v porastu predvsem programska tekmovanja (Johnson in Robinson, 2014). *Hackathon* je maratonski dogodek, na katerem sodelujejo različni razvijalci, raziskovalci, analitiki in strokovnjaki z namenom, da bi v kratkem času izdelali nov prototip, ki predstavlja tehnološki izziv (Briscoe in Mulligan, 2014; NASA, 2010; Watters, 2012; Wiggins in dr., 2014, v: Mtsweni in Abdullah, 2015). Ključni elementi *hackathon* modela so sodelovanje, mreženje, mentorstvo in vključenost v socialno relevantne računalniške projekte. Takšni dogodki so se sicer pojavili že okrog leta 1960 (Levy, 2010, v: Mtsweni in Abdullah, 2015), ko je uporaba računalniške opreme postala bolj pomembna, vendar danes predstavljajo normo v vseh večjih računalniških podjetjih kot so Facebook, Yahoo, Google in Microsoft (Briscoe in Mulligan, 2014, v: Mtsweni in Abdullah, 2015), in sicer z namenom gradnje novih rešitev ali z namenom pridobivanja potencialnih zaposlenih (Briscoe in Mulligan, 2014; Calco in Veeck, 2015, v: Mtsweni in Abdullah, 2015).

Drugi inovativni načini iskanja in selekcije kandidatov

Podjetja pogosto potencialne sodelavce iščejo na zaposlitvenih sejmih, strokovnih dogodkih in tistih, ki so namenjeni mreženju, a se nekatera odločajo tudi za iskanje na neorganiziranih dogodkih. Pod slednje spada iskanje kandidatov *pod krinko*, preko katerega delodajalci brez vednosti kandidata opazujejo vnaprej določene spretnosti.

First Merit Bank

Kadroviki v podjetju so obiskali več maloprodajnih trgovin in opazovali spretnosti trgovcev pri delu s strankami. Celoten postopek se je začel s tem, da se je kadrovik kot kupec zanimal za prodajno blago ter nato opazoval, kakšne spretnosti so uporabili trgovci, da bi nakup bil uspešen. Ocenjevanje pa se ni zaključilo pri tem koraku, ampak so iste trgovce preizkusili še v situaciji, ko so vrnili kupljeno blago (DeMarco in Rossini, 2014).

Volkswagen

Avtomobilska družba Volkswagen je iskala nove nadarjene mehanike, pri čemer so se odločili, da pod krinko pošljejo poškodovane avtomobile na različne servisne delavnice po Nemčiji, pri čemer so na podvozje vsakega izmed poškodovanih avtomobilov namestili oglas za delovno mesto (DeMarco in Rossini, 2014).

Gyro Internation

Oglaševalna agencija si je v letu 2010 zadala cilj, da svoj oddelek za kreativnost poveča za 50% delovne sile. V ta namen so poiskali svoje najmočnejše konkurente ter izvedli raziskavo, s pomočjo katere so ugotovili najbolj obiskane restavracije, v katere v času kosila zahajajo zaposleni njihovih konkurenčnih podjetij. Z lastniki restavracij so se dogovorili, da zamenjajo svojih 100000 vrečk za malico z njihovimi – Gyro vrečkami, na katerih je bil napis *“Should I stay? Should I go?”* in *“Is your career going somewhere?”* Vrečke so bile razdeljene v enem mesecu, po nekaj tednih pa so v podjetju beležili 20% povečanje obiska njihove spletne strani in zaposlili tri osebe, od njih tudi glavnega ustvarjalnega managerja (DeMarco in Rossini, 2014).

Google

Leta 2004 je Google v Silicijski dolini obesil panoje, na katerih je bila *matematična uganka*. Tisti, ki so jo uspeli rešiti, so prišli do naslova spletne strani (www.7427466391.com), na kateri so bili predstavljeni naslednji izzivi. Samo tisti, ki so pravilno odgovorili na vprašanja, so bili usmerjeni na stran, na kateri je pisalo *“Nice work. Well done. Mazel tov. You’ve made it to Google Labs and we’re glad you’re here. One thing we learned while building Google is that it’s easier to find what you’re looking for if it comes looking for you. What we’re looking for are the best engineers in the world. And here you are.”* Njihova nekonvencionalna strategija se je izkazala za učinkovito iz večih razlogov. Prvič, oglasni pano je ustvaril vrsto razprav na področju matematike, na različnih inženirskih blogih in forumih, še preden je kdo vedel, da je naročnik tega plakata Google. Kot drugo pa je uganka delovala kot učinkovit filter za potencialne kandidate, ki so za reševanje nalog bili bolj notranje motivirani (DeMarco in Rossini, 2014).

Natečaji

Podobno kot uganke in izzivi, lahko tudi natečaji privabijo najboljše kandidate (preko tekmovanja, konkurenčnosti in možnosti za nagrade), poleg tega pa predstavljajo pozitivno energijo in gradijo blagovno znamko podjetja (DeMarco in Rossini, 2014).

Ministrstvo za obrambo

Ameriško ministrstvo za obrambo je leta 2003 želelo nadgraditi kopenska vozila na bojiščih, pri čemer

človeško upravljanje vozil ne bi bilo potrebno. V ta namen so razpisali natečaj, na katerega so se prijavile različne ekipe, ki so izdelale 100% avtonomni robot, nadzorovan s pomočjo računalniških sistemov. Na dan tekmovanja je robot vsake ekipe tekmoval v 402 km dolgi progi na težkem terenu, na koncu so izbrali le tiste, ki so se izkazali kot najboljši (DeMarco in Rossini, 2014).

Priporočila

Podjetje Lee Hecht Harrison je preko 203 spletnih intervjujev z managerji, ki se ukvarjajo z upravljanjem s človeškimi viri in z 200 zunanjimi kadroviki, ugotovilo, da so po njihovem mnenju najbolj učinkovite metode za pridobivanje talentov *priporočila*, *mreženje* in *notranje zaposlitve* (Krawcke, 2015).

Carmax

Eden izmed največjih prodajalcev rabljenih avtomobilov v Združenih državah Amerike je nove zaposlene iskal s pomočjo priporočil svojih zaposlenih. Ti so v ta namen dobili modro *zapestnico* z napisom "*Koga pa ti poznaš?*", ki jih je opominjala, da so razmišljali o potencialnih kandidatih, ki jih sami poznajo. Podjetje je poročalo, da je preko priporočil v podjetje prišlo približno 32% novih zaposlenih (DeMarco in Rossini, 2014).

Bumerang zaposlovanje

Je ena izmed selekcijskih metod, pri kateri gre za *ponovno zaposlovanje nekdanjih zaposlenih* v podjetju, ki so se izkazali za visoko uspešne. Zaradi socialnih omrežij jih ni težko najti, hkrati pa je zelo hitro in finančno ekonomično. Tovrstno zaposlovanje naj bi predstavljajo 15% vseh zaposlitev v večjih podjetjih (Sullivan, 2015).

'Inbound' zaposlovanje

Prvi je ta pojem uvedel Grabriel Weinberg leta 2011, izvršni direktor DuckDuckGo, pri čemer je izhajal precej iz potrebe *ujemanja kandidata s kulturo podjetja*. Pri *'inbound'* zaposlovanju gre za zaposlovanje tistih kandidatov, ki sami pošljejo prošnjo, brez da bi videli oglas za delo. To so navadno uporabniki storitev nekega podjetja ali tisti, ki za možnosti dela izvedo preko že zaposlenih v podjetju. Ljudje, ki se na tak način začnejo zanimati za podjetje, navadno ne iščejo nove službe, ampak bolj projektno delo ali zgolj priložnosti za delo v prihodnosti. Za razliko od drugih metod se ta nanaša bolj na posameznikovo *notranjo motivacijo*, njihove *veščine* in *sposobnosti za nove dosežke*, nasprotno od tistega, kar so že dosegli. Kandidat v procesu zaposlovanja najprej brezplačno opravlja delo v podjetju, ki se nato odloči, če ga zaposli za polni delovni čas ali ne. Neplačano delo je glavna pomanjkljivost tega pristopa, saj lahko že na začetku odvrne nekatere talentirane kandidate, ki niso pripravljeni delati zastonj (Grothous, 2015).

Mobilna platforma

Uporaba mobilnih telefonov je začela prevladovati na vsakem vidiku zaposlovanja, saj omogoča vsestranskost in visoko stopnjo odzivnosti v primerjavi z drugimi komunikacijskimi kanali, pomaga pa tudi pri širjenju blagovne znamke podjetja, opisovanju delovnega mesta (npr. preko video posnetkov) in

tudi testiranju nekaterih spretnosti. Nedavna raziskava LinkedIna je pokazala, da iskalci zaposlitve vedno več (72% aktivnih in 62% pasivnih iskalcev zaposlitve) informacij o možnostih zaposlitve v določenih organizacijah, pridobivajo na njihovih spletnih straneh preko mobilnih telefonov. Po drugi strani pa le 13% podjetij ustrezno vloga v oblikovanje zaposlitvenih možnosti na spletu, ki so mobilno prijazne (Sullivan, 2015).

Veliki podatki (angl. *big data*)

Veliki podatki so tisti, ki izvirajo iz različnih virov, vsebujejo široko paleto informacij in so hitro dostopni. Po njih v selekcijske namene posega vedno več delodajalcev. Obstaja vse več programskih izdelkov, ki analizirajo velike podatke in pomagajo podjetjem pri kakovostnem ocenjevanju in organiziranju različnih virov informacij in boljših selekcijskih metodah v procesu zaposlovanja (Bridgeford, 2015). Rezultati takšnih analiz pomagajo delodajalcem predvsem v zgodnji fazi, saj izločijo tiste posameznike, ki niso primerni za delovno mesto in ne izpolnjujejo osnovnih zahtev dela. Podjetja, ki uporabljajo te analize, morajo najprej oblikovati natančne *cilje in kriterije*, ki sestavljajo programsko opremo. Glede uporabe tovrstnih programov je pomembna predvsem *doslednost*, saj v primeru uporabe teh samo na določeni skupini ljudi, lahko privede do neenakih pogojev za vse kandidate, prijavljene na razpis (Bridgeford, 2015).

Programska oprema

Da bi pregled velikega števila kandidatov bil čim bolj natančen in časovno manj potraten, so se pojavila številna avtomatizirana orodja, ki opravljajo naloge kot so iskanje ključnih besed, povezanih z uspešnostjo kandidatov, vse do ocenjevanja vedenjskih in drugih spretnosti, pri čemer so nekateri sistemi napredni do te mere, da sproti oblikujejo unikatna vprašanja za intervjuje (Drew, 2013). Predvsem med večjimi podjetji so ta vedno bolj razširjena, ključno vlogo pri zaposlovanju namreč igrajo pri 92% velikih podjetjih (več kot 20000 zaposlenih), 77% srednje velikih (od 5000 do 20000 zaposlenih) in 54% manjših podjetij (manj kot 5000 zaposlenih). Tehnološka orodja 22% delodajalcev ocenjuje kot zelo učinkovita, 53% pa kot srednje učinkovita. Nekateri avtorji (Johnson, 2013, v: Drew, 2013) so mnenja, da tehnologija lahko pospeši in poenostavi zaposlovanje, čeprav ima določene pomanjkljivosti v samem postopku. Pri tem poudarjajo, da so računalniki lahko učinkoviti le do te mere, do katere so učinkoviti dani parametri (Drew, 2013).

HireArt

Eno izmed orodij za pomoč pri selekciji je HireArt, ki opravi specializirani pregled informacij o kandidatu, ki izpolni nekaj spletnih obrazcev in sodeluje v seriji spletnih video intervjujev, v katerih so vprašanja vnaprej sprogramirana, na njih pa odgovori do določenega roka. Poleg ustnega odgovarjanja na vprašanja, se od kandidatov lahko zahteva tudi opravljanje določenih nalog (reševanje nekega problema v realnem času, pisanje prispevkov, načrtovanje prodaje nepremičnin, obdelava surovih podatkov in analiziranje le teh v Excelu). Če HireArt oglašuje delovno mesto in pregleda prijavljene kandidate, stroški znašajo 10% ali manj plače zaposlenega v prvem letu. V primeru, da samo pregleda prijavljene kandidate, pa znašajo 500\$ na posamezno delovno mesto (Drew, 2013).

Intelligentno pridobivanje virov (angl. *intelligent sourcing*)

Pameten sistem, ki ga je razvilo podjetje Gild, omogoča identificiranje in zaposlovanje boljših kandidatov v krajšem času in na bolj izčrpen način. Program namreč poleg osnovnih kvalifikacij kandidata upošteva več sto kriterijev in dejavnikov. Prva ocena, ki jo zaposlovalci s pomočjo programa dobijo, je *strokovna* in temelji na sposobnostih in izkušnjah kandidata, druga pa je *ocena povpraševanja*, ki daje informacijo o tem, koliko konkurence na trgu ima kandidat s takšnim setom sposobnosti. Med drugim Gildova platforma skrbi tudi za sledenje kandidatu, objavlja delovna mesta in avtomatsko načrtuje video intervjuje. Ključna prednost sistema je integriranje podatkov iz različnih virov (DeWitt, 2014).

Avtomatizirana orodja za zaposlovanje pa, čeprav lahko selekcijski postopek poenostavijo in racionalizirajo zaposlovanje, niso dovolj za celovite rešitve, saj ne morejo ocenjevati posameznikove sposobnosti delovanja v skupini, razuma in sposobnosti določenih vidikov komunikacije. Poleg teh orodij so potrebni še intervjuji, instrumenti za merjenje spretnosti, ki jih s pomočjo tehnoloških orodij ni mogoče oceniti in druge standardizirane metode (Drew, 2013).

Intervjuji

Ena izmed modifikacij običajnega intervjuja je *obrnjen intervju*, pri katerem vprašanja postavlja kandidat, nanje pa odgovarja kadrovik, ki na tak način ocenjuje stopnjo samozavesti in interese kandidata (Peters, 2014).

Delovni intervju omogoča kandidatom in delodajalcem, da testirajo drug drugega v realni situaciji z namenom, da se ugotovi stopnja prileganja med obema. Na ta način se zmanjša možnost za neuspeh pri odločitvah zaposlovalcev, lažje se ugotovi primernost kandidata za kulturo podjetja, hkrati pa ni prisotnih toliko čustev kot jih je v tradicionalnem intervjuju. Primer je podjetje Automattic, ki je ustanovilo WordPress, saj v njihovem podjetju vsak novi zaposleni gre skozi obdobje preizkušanja od dveh do šest tednov (Vitamintalent, 2015).

Google

Na intervjuju v podjetju Google je prisoten tudi *navzkrižni intervjuvar* (angl. *cross-functional interviewer*), ki je le malo ali sploh ni povezan z oddelkom, na katerem se kandidat prijavlja na delo. Primer tega je, da zaposleni iz oddelka za oglaševanje intervjuva kandidata za prodajo, s čimer se zagotavlja nepristranske ocene. Ena izmed Googlovih posebnosti je tudi ta, da na intervjuju kandidat ne sodeluje samo z nadrejenimi, ampak prav tako z enim ali dvema zaposlenima, ki bosta delala zanj. (Bock, 2015).

Microsoft

Intervjuji v Microsoftu navadno potekajo v njihovem kampusu, kjer se kandidat najprej sreča s kadrovikom, ki mu svetuje, kako naj se uspešno sooči z intervjujem, kakšna vprašanja lahko pričakuje in kdo bo prisoten. Vsak intervju traja približno eno uro, skupaj nekje osem ur, pri čemer vsak naslednji intervju poteka z zaposlenim na višjem nivoju podjetja. V primeru, da se kandidat ne izkaže na enem intervjuju, navadno ni napoten na naslednjega (Yarow, 2010). Podjetje kandidatu za vsak dan, ki ga porabi za selekcijo, plača 150\$.

Vloga psihologov

Na področju zaposlovanja so v zadnjih letih precej v porastu nestandardni postopki iskanja in selekcije potencialnih kandidatov, ki navadno nimajo natančno določenih kriterijev, konstruktov merjenja, jim primanjkuje raziskav in ustreznih psihometričnih lastnosti, a do neke mere postavljajo ločnico med bolj in manj inovativnimi, tehnološko pismenimi in naprednimi podjetji. *Družbena omrežja*, ki bi jih v namene selekcije naj uporabljalo kar 90% delodajalcev (Swallow, 2011, v: Roulin, 2014), iskalcem zaposlitve na eni strani razširjajo zaposlitvene možnosti, zaposlovalcem na drugi stran pa nudijo nove možnosti za privabljanje potencialnih kandidatov, preverjanje informacij o njih in tudi bogatenje svoje blagovne znamke. Čeprav že obstaja Huffcuttova, Conwayeva, Rothova in Stonova (2001, v: Roth in dr., 2016) taksonomija konstruktov, ki je namenjena vrednotenju intervjuja, bi bilo potrebno oblikovati taksonomijo, ki bi bila namenjena le za vrednotenje spletnih informacij, pri čemer te ne bi vodile do diskriminacije in pristranskih zaključkov v zvezi z izbiranjem kandidatov. Psihologi bi se v namene preverjanja napovedne veljavnosti spletnih informacij morali v večji meri osredotočiti tudi na longitudinalno raziskovanje.

Ker se tudi uporaba *mobilnih telefonov* na področju zaposlovanja večja, psihologi na tem področju lahko igramo pomembno vlogo in v podjetju spodbujamo zadostno vlaganje v oblikovanje kvalitetnih, informativno bogatih in uporabnikom prijaznih mobilnih platform. Podobno je pri oblikovanju *programskih orodij*, ki temeljijo na velikih podatkih in avtomatizirano iščejo in vrednotijo informacije o kandidatih iz različnih virov. Vključevanje in sodelovanje psihologov s programerji in drugimi razvijalci tovrstnih platform je ključnega pomena za etično nediskriminatorne algoritme in uporabo relevantnih kriterijev, ki so znanstveno najbolj veljavni in zanesljivi. Tudi pri *igrifikaciji* si psihologi moramo postaviti ključno vprašanje, ki se nanaša na mero, do katere igrifikacija zares izboljša natančnost ocenjevanja kandidatov, pri čemer je psihološka ocena zelo potrebna. Kljub inovativnosti in fleksibilnosti, ki ga ta metoda nudi, se psihologi moramo zavedati njenih pomanjkljivosti, saj je v nekaterih primerih lahko pristranska do določene skupine ljudi. Vloga psihologa je pomembna že na začetku pri sami sestavi selekcijskih iger ter določanju ciljev, namenov in natančnih konstruktov, ki jih bo igra merila, to pa seveda pred uporabo tudi ustrezno psihometrično 'opremiti'.

Psihologi lahko veliko prispevamo tudi pri *raziskovanju* tega področja, saj je trenutno le malo raziskav, ki bi se osredotočale na nove, bolj redke, a vedno bolj uporabljene selekcijske postopke. Ključna vloga je, da v procesu zaposlovanja kritično opredelimo uporabljene nestandardne metode in jih uporabljamo le kot *dodatek* k drugim standardiziranim selekcijskim postopkom (kot so *intervjuji*, *psihološki testi*, *ocenjevalni centri* ipd.). Ker je v celotnem procesu zaposlovanja vedno pogostejše ocenjevanje posameznikovih spretnosti že ob sami prijavi na razpise, je vloga psihologov tudi ta, da oblikujemo dobro opredeljene, merljive in pravične razpise. Kot psihologi pa se nenazadnje moramo zavedati tudi tega, da ustrezna uporaba kvalitetnih inovativnih metod podjetjem pomaga pri pozitivnem izboljšanju kandidatove izkušnje in tudi pri promociji blagovne znamke organizacije.

Viri

Bock, L. (4. 7. 2015). *Here's Google's Secret to Hiring the Best People*. Sneto z <http://www.wired.com/2015/04/hire-like-google/>

Bridgeford, L. C. (2015). Experts Discuss Big Data's Effect on Hiring, Bias Claims. *Human Rights Foundation (HRF)*, 9, 4 – 6.

Chamorro Premuzic, T. (26. 6. 2015). *3 Emerging Alternatives to Traditional Hiring Methods*. Sneto z <https://hbr.org/2015/06/3-emerging-alternatives-to-traditional-hiring-methods>

DeMarco in Rossini, R. (20. 2. 2014). *Creative Recruiting: 7 Innovative Ways to Land Your Dream Hire*. Sneto z <http://www.hrmorning.com/creative-recruiting-land-dream-hire/>

DeWitt, B. (12. 12. 2014). *3 New Tools That Will Change Recruiting in 2015*. Sneto z <http://labs.openviewpartners.com/3-exciting-recruiting-tools-2015/>

Drew, R. (2013). Better Hiring Through Technology. *HR Magazine*.

DuVernet, A. M. in Popp, E. (2014). Gamification of Workplace Practices. *The Industrial Organizational Psychologist*, 1(52), 39 – 44.

Feldmann, J. (b.d.). Gaming the Interview Process. Sneto z <http://theundercoverrecruiter.com/gaming-interview-process/>

Grothous, M. (2015). *Weird Hiring Tactics That "Just Work" From Three Killer Startups*. Sneto z <http://www.fastcolabs.com/3027481/weird-hiring-tactics-that-just-work-from-three-killer-startups>

Healy, R. (12. 8. 2014). *7 Innovative Ways Recruiters are Attracting Top Talent*. Sneto z <http://www.brazen.com/blog/archive/networking/7-innovative-ways-recruiters-attracting-top-talent/>

Hesse, S. D. (2006). *Open House Hiring*. Sneto z <http://entrepreneurship.org/resource-center/open-house-hiring.aspx>

Johnson, P. in Robinson, P. (2014). Civic Hackathons: Innovation, Procurement, or Civic Engagement? *Review of Policy Research*, 31(4), 349 – 357.

Kapp, K. (21. 4. 2014). *Using Games and Gamification for Employee Screening*. Sneto z <http://karlkapp.com/using-games-and-gamification-for-employee-screening/>

Kluemper, D. H. in Rosen, P. A. (2009). Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 567 – 580.

Krawcke, N. (13. 4. 2015). *HVAC Contractors Share Best Hiring Practices*. Sneto z <http://www.achrnews.com/articles/129350-hvac-contractors-share-best-hiring-practices>

Mtsweni, J. in Abdullah, H. (2015). Stimulating and maintaining students' interest in Computer Science using the hackathon model.

Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection on Assessment*, 22(2), 179 - 189.

Peters, S. (12. 2. 2014). 12 Most Creative Interview Techniques. Sneto z <http://12most.com/2014/02/12/creative-interview-techniques/>

Riley, P. (2014). *Should we play? Gamification in Assessment and Selection*. Sneto z: <https://ptc.bps.org.uk/sites/ptc.bps.org.uk/files/Documents/Assessment%20%26%20Development%20Matters/Riley%20-%20Gamification%20Article.pdf>

Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, G. H. in Thatcher, J. B. (2016). Social Media in Employee-Selection-Related Decisions: A Research Agenda for Uncharted Territory. *Journal of Management*, 42(1), 269 – 298.

Roulin, N. (2014). The Influence of Employers' Use of Social Networking Websites in Selection, Online Self-promotion, and Personality on the Likelihood of *Faux Pas* Postings. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(1), 80 – 87.

Stoughton, J. W., Thompson, L. F. in Meade, A. W. (2015). Examining applicant reactions to the use of social networking websites in pre-employment screening. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 73 – 88.

Sullivan, J. (12. 1. 2015). *The Top 10 'Bleeding Edge' Recruiting Trends To Watch In 2015*. Sneto z <http://www.ere-media.com/ere/the-top-10-bleeding-edge-recruiting-trends-to-watch-in-2015/>

Sweney, M. (20. 9. 2009). *Government intelligence organisation targets recruits with Xbox Live ads*. Sneto z <http://www.theguardian.com/media/2009/nov/20/xbox-gchq-adverts>

Vitamintalent (1. 10. 2015). *4 Reasons Why More Companies are Hiring Temp-to-Perm*. Sneto z <http://vitamintalent.com/vitabites/4-reasons-why-more-companies-are-hiring-temp-to-perm>

Yarrow, J. (16. 4. 2010). *Microsoft Recruiting Is Like Getting A "Love Bomb" Dropped On You*. Sneto z <http://www.businessinsider.com/getting-recruited-by-microsoft-2010-4>

Zun, T. (2009). Network Contingencies in the Hiring Process – Trust, Control, and Obligations. *Conference Papers-American Sociological Association*.