

Anja Megušar in Žan Lep

## NA VREDNOTAH TEMELJEČE ZAPOSLOVANJE

*»Pomembno je vedeti, kdaj je smiselno uporabiti metodo na vrednotah temelječega zaposlovanja. Si organizacija lahko privošči zaposliti nekoga z manj izkušnjami in ga uriti ali potrebuje nekoga, ki bo takoj prinesel svoje znanje v organizacijo? Katere so vrednote organizacije? Se kažejo tudi v njenem delovanju? S tega vidika je lahko upoštevanje vrednot še posebej koristno prav pri novo nastalih organizacijah, v katerih se kultura še oblikuje, vodje pa si morda želijo zaposlenih, s katerimi delijo organizacijsko vizijo, vrednote in cilje.«*

V zadnjih letih se na vrednotah temelječe zaposlovanje (angl. *values-based recruitment*) vse bolj uveljavlja kot samostojna metoda. Gre za razširitev klasičnih izbirnih metod, ko vrednote upoštevamo implicitno ali pa tudi ne ter poudarjamo pomen formalne izobrazbe in veščin. Gre za pristop privabljanja in izbire novih talentov na podlagi ujemanja njihovih vrednot z vrednotami organizacije. V tem smislu na vrednotah temelječe zaposlovanje ni nov pristop k pridobivanju talentov ter je tesno povezan s teorijo ujemanja posameznika z organizacijo in delom. Ker pa kandidatove vrednote usmerjajo njegovo vedenje, jih v okviru metode obravnavamo kot ključno komponento v procesu izbire (NHS, 2016).

Vrednote so razmeroma trajna prepričanja posameznikov o tem, kaj je pomembno oz. katerim ciljem je vredno slediti (Rokeach, 1973; Schwartz 1992; 2012). Ker presegajo specifične okoliščine, posamezniku služijo kot splošna vodila o odločanju in vedenju. Uporabljamo jih kot standard za presojo specifičnih dejanj in situacij. V tem smislu lahko z upoštevanjem

vrednot kandidatov izberemo zaposlene, katerih karierni cilji bodo bolj usklajeni s cilji organizacije, vedenje, kot ga usmerjajo njihove vrednote, pa bo (seveda ob ustreznih veščinah) podpiralo želeno delovanje organizacije (Gulati, 2016; Hayton, 2019; NHS, 2016).

## NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Čeprav je bilo zaposlovanje na podlagi vrednot implicitno prisotno že pred tem, se je sistematičen razvoj metode na vrednotah temelječega zaposlovanja začel leta 2013 v Angliji. Takrat so različni deležniki pričeli spodbujati zvišanje standardov nege in zdravljenja pri ponudnikih zdravstvenih storitev. Preiskovalna skupina *Mid Staffordshire National Health Service Foundation Trust Public Inquiry* je pozornost usmerila na pomembnost delovne sile ter vrednot in vedenj zaposlenih pri zagotavljanju visokokakovostnih, varnih in sočutnih zdravstvenih dejavnosti. Pri tem so na prvo mesto postavili kakovost oskrbe pacienta, kar bi v skladu s Cavedishevim poročilom lahko dosegli tako, da bi proces zaposlovanja v zdravstvu zajemal tudi oceno kandidatovih vrednot. Vrednote so pri tem pomembne zaradi neprestanega in tesnega stika z ljudmi, z njihovo pomočjo pa bi lahko zagotovili, da bodo zaposleni uporabnikom zdravstvenih storitev nudili visoko raven sočutja in kakovostno nego (Callwood idr., 2016; NHS, 2016).

Tri leta pozneje, leta 2016, je v veljavo dokončno stopila obvezna uporaba na vrednotah temelječega zaposlovanja za selekcijo študentov v zdravstveno-izobraževalne programe v ustanovah, povezanih z angleškim zdravstvenim sistemom – HEI (*Health Education Institutions*) in NHS (*National Health Service*). Danes morajo vse zdravstveno-izobraževalne ustanove v postopku izbire kandidatov (novih študentov) uporabiti strategije na vrednotah temelječega zaposlovanja (Groothuizen idr., 2017). Metodo so vpeljali tudi v ustaljene izbirne postopke pridobivanja praktikantov in zaposlovanja v zdravstvenem sektorju, predvsem medicinskih sester in tehnikov (Miller, 2015).

Razvoj metode na vrednotah temelječega zaposlovanja so strokovnjaki NHS utemeljili na različnih uveljavljenih teoretskih predpostavkah, kot so ujemanje med posameznikom in organizacijo, proces

privabljanje – izbira – zadrževanje (angl. *Attraction-Selection-Attrition* – ASA; Schneider, 1987; Schneider idr., 1995) in socializacijske teorije (npr. Cable in Parsons, 2001; Chao idr., 1994). Seveda so bile vrednote že pred omenjeno spremembo zaposlitvenega procesa pomemben del izbirnega postopka, vendar so jih v razgovorih prepoznavali implicitno in jim (sistematično) niso pripisovali tako velikega pomena. Poleg tega so bile v selekcijska vprašanja vključene tudi druge lastnosti, ki se povezujejo z vrednotami, vendar jim niso enake (Groothuizen itd., 2018).

## ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Na vrednotah temelječe zaposlovanje v smislu natančno določene metode je razmeroma nov pristop k zaposlovanju, zato empirično še ni dobro ovrednoten (pregled v NHS, 2016). Vendar pa je metoda osnovana na uveljavljenih modelih, podprtih z dokazi iz organizacijske psihologije (npr. ujemanje zaposlenega in organizacije) in s področja vrednot. V splošnem torej skladnost med posameznikom in organizacijo ter posameznikom in delom predstavlja širši temelj na vrednotah temelječega zaposlovanja ter tako opredeli tudi nekatere usmeritve za izbirni postopek, katerega namen je zaposlovanje za organizacijo, ne le zaposlovanje za delovno mesto (Farooqui in Nagendra, 2014).

Skladnost vrednot je navadno ocenjena kot podobnost med vrednotami posameznika in vrednotami organizacije, v kateri bo zaposlen ali že dela. Pri tem je ključna lastna **zaznava zaposlenega** o tem ujemanju (Finegan, 2000). S tem opredelimo raven ujemanja posameznika z organizacijo, s kulturo ali z drugimi zaposlenimi. Nekateri avtorji pa trdijo, da organizacija sama po sebi nima vrednot, temveč so te le predstavljene (in merjene) skozi vrednote ključnih članov organizacije, torej zaposlenih (Ostroff idr., 2005; Van Vianen, 2000), kar pomeni, da skladnost vrednot opredeljuje skladnost med vrednotami zaposlenih.

**Usklajenost ključnih vrednot med zaposlenimi** v organizaciji vodi v njeno učinkovitejše delovanje, zaposleni pa se počutijo bolj sproščeno, ko delajo za organizacijo, katere vrednote so skladne z njimi lastnimi (Finegan, 2000). Ob ujemanju vrednot so zaposleni bolj zadovoljni z organizacijo

in delom (Amos in Weathington, 2008; Verquer idr., 2003) ter nagnjeni k zaželenim vedenjem, redkeje vstopajo v konflikte, vse navedeno pa povečuje njihovo delovno uspešnost (Verquer idr., 2003). Zaposleni, ki se v vrednotah ujemajo z organizacijo, pogosteje menijo, da jim bo to omogočilo želen karierni razvoj (Yen, 2017). Na drugi strani pa lahko neskladnost vrednot prispeva k težavam s timsko delovno učinkovitostjo, z opredelitvijo vloge zaposlenega ter večji verjetnosti za odhod zaposlenega iz organizacije (Amos in Weathington, 2008; De Cooman in Pepermans, 2012; Verquer idr., 2003).

Pomemben doprinos k razumevanju vloge ujemanja vrednot ima tudi **teorija ASA** (privabljanje – izbira – zadrževanje), ki temelji na predpostavki, da posamezniki dejavno (pre)oblikujejo okolje in kulturo znotraj organizacij (Ostroff idr., 2005). Skozi čas prihaja do usklajevanja med vrednotami in osebnostnimi značilnostmi posameznikov znotraj neke organizacije, saj posameznike močneje pritegne organizacija, ki izkazuje vrednote, s katerimi se poistovetijo tudi oni sami. Organizacija hkrati izbira in zaposluje kandidate, katerih vrednote se ujemajo z vrednotami organizacije, ti zaposleni pa v organizaciji ostajajo dlje, saj se zaradi deljenih vrednot tam dobro počutijo. Vendar slednje ne drži za vse zaposlene – številni se na delovno mesto prijavljajo, ker jih privlači vrsta dela ali njegov opis ali plačilo, ne pa zaradi organizacije same (Bilsberry, 2007). Prav tako lahko na posameznikovo odločitev, ali se bo na določeno mesto prijavil ali ne, vplivajo z delovnim mestom ali organizacijo povezani dejavniki, kot je socialni položaj, ugled, prihodek ali varnost zaposlitve (Hollup, 2012).

**Razvoj vrednot znotraj organizacije** pojasnjujejo tudi socializacijske teorije (npr. Cable in Parsons, 2001; Chao idr., 1994, de Cooman, 2009). Te predpostavljajo, da se po vstopu v organizacijo vrednote zaposlenih sčasoma spremenijo in postanejo bolj podobne vrednotam najbližjih sodelavcev, čeprav so te sicer razmeroma stabilne (Rokeach, 1973). Za lažje sodelovanje v delovnem procesu se lahko na vrednote kandidatov kadroviki osredotočijo že v postopku zaposlovanja (De Cooman idr., 2009), vendar je pri tem treba jasno opredeliti vrednotni sistem organizacije. To je izziv predvsem v velikih organizacijah, kjer so pogosto prisotne različne subkulture s specifičnim vrednotnim sistemom (Werbel in DeMarie, 2005). Tako je ujemanje posameznika in organizacije še težje dosegljivo (Van Vianen, 2000).

## PREDSTAVITEV METODE

### KDAJ METODO UPORABIMO?

Uporaba metode na vrednotah temelječega zaposlovanja temelji na zaposlovanju kandidatov, ki nimajo le ustreznih veščin in znanja, temveč ki se z organizacijo ujemajo tudi v vrednotah. Zato pristop uporabimo, ko želimo v organizaciji razviti, poudariti ali oblikovati določeno kulturo in potrebujemo ljudi s specifičnimi vrednotami, ki bodo takšno okolje spodbujali. Metodo lahko uporabimo tudi za ohranjanje zaposlenih ter takrat, ko želimo močneje poudariti pomembnost ustreznosti organizacije za posameznika. Cilj uporabe metode sta lahko tudi višje zadovoljstvo zaposlenih in večja pripadnost organizaciji (Gulati, 2016; Hayes, 2019).

Zaradi nenehne težnje po usklajevanju vrednot lahko metoda prispeva tudi k bolj zdravemu delovnemu okolju in večji usklajenosti ekip, saj se izboljšata sodelovanje in komunikacija. Doprinese tudi k nižji fluktuaciji in posledično nižjim stroškom, povezanim z zaposlovanjem (NHS, 2014). Uporabna je za izboljšanje produktivnosti in boljšo učinkovitost; zaposleni so pogosteje vključeni v dejavnosti organizacije, si z njo delijo cilje, kar tudi olajša načrtovanje poklicnega razvoja zaposlenega (Hayes, 2019).

### ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je bila sprva oblikovana za zaposlovanje zdravstvenih delavcev in za izbor študentov v zdravstveno-izobraževalne programe, osredotočene na nego in skrb pacientov. Ker pa temelji na predpostavkah, ki presegajo področje zdravstva, je lahko uporabna za večino organizacij, ne glede na panogo. Čeprav uspešnost specifične metode, ki so jo razvili za rabo v angleškem zdravstvenem sistemu, empirično še ni bila podprta, avtorji številnih študij ugotavljajo, da je ujemanje vrednot v delovnih organizacijah pomembno za njihovo uspešnost (npr. Cable in DeRue, 2002; McCulloch in Turban, 2007).

Metodo lahko tako uporabimo pri kateremkoli izbirnem postopku, vendar pri vseh uporaba metode morda ne bo enako učinkovita ali smiselna. Smiselnost njene rabe je povezana z zahtevami delovnega mesta in organizacije. Analiza delovnega mesta in določanje kriterijev za

zaposlitev sta glavna kazalnika razmerja med pomembnostjo vrednot v primerjavi z npr. veščinami ali znanjem (NHS, 2014). Metoda prav tako ni uporabna, če organizacija nima jasno določenih vrednot ali če kadrovik, ki bi metodo želel uporabiti, vrednot organizacije ne pozna dobro. Tovrstne težave so lahko še posebej prisotne v velikih organizacijah, v katerih lahko soobstaja več različnih pojmovanj in zaznav trenutne organizacijske kulture (npr. v različnih oddelkih; Van Vianen, 2000).

Na vrednotah temelječe zaposlovanje je torej namenjeno kadrovskim delavcem (in vodjem), ki so seznanjeni z vrednotami svoje organizacije in ki so usposobljeni za sistematično ocenjevanje kandidatov, kot je to predstavljeno v nadaljevanju (NHS, 2016).

## KAKO METODO IZVEDEMO?

**Določanje vrednot:** Pred postopkom selekcije je treba preveriti, ali ima organizacija opredeljene vrednote. Če te še niso opredeljene, ali pa jih je treba spremeniti, je treba razmisliti, katere vrednote in prepričanja so pomembna za organizacijo in katera za delovno mesto, ki ga želimo zapolniti. Pri tem si lahko pomagamo z vprašanji, kot so:

- Katere vrednote so nam pomembne?
- Katere vrednote/značilnosti bi želeli povezovati z organizacijo?
- Na kaj naj pomislijo naše stranke/poslovni partnerji ob omembi naše organizacije?
- S katerimi vrednotami se naši zaposleni najbolj poistovetijo?
- Ali se deklarirane vrednote organizacije kažejo v trenutnem vedenju zaposlenih in v njihovem delu?

Opredeljevanje vrednot organizacije nikakor ni delo za posameznika, temveč mora predstavljati in odražati vse zaposlene v organizaciji, saj s tem krepimo tudi razumevanje o tem, kaj posamezne vrednote dejansko predstavljajo v kontekstu dela organizacije. V tem koraku je pomembno še razvijanje razumevanja pomembnosti dobre organizacijske klime in razumevanja dejavnikov, ki k njej prispevajo (Gulati, 2016; Hayes, 2019; NHS, 2016; NWT, 2022)..

**Privabljanje:** Kandidate organizacije najpogosteje privabljajo z oglasi; če organizacija stremi k temu, da so ti kar se da učinkoviti, morajo potencialnim kandidatom posredovati ustrezna sporočila. Na podlagi vsebine oglasov namreč kandidati sklepajo o željah organizacije in o tem, kako organizacija pričakuje, da bo zaznana. Iskalci zaposlitve se zato zanašajo na različna sporočila in namige o vrednotah organizacije (npr. spletna stran organizacije, profili na družbenih omrežjih, gospodarska panoga, formalne in neformalne informacije o plačilu, prilagodljivosti urnika dela, zaznani družbeni odgovornosti). Ker je teh namigov navadno malo oziroma niso povsem skladni, je pomembno, kako organizacija oblikuje vsebino oglasa, da ta ustrezno in jasno odraža njene vrednote ter kandidata spodbudi k vzpostavitvi stika z organizacijo (De Cooman in Pepermans, 2012).

Vendar pa zgolj naštevanje vrednot ni zadostno. Če želi organizacija vrednote predstaviti v oglasu, je dobro razmisliti tudi o tem, kako se te vrednote kažejo v specifičnem delovnem procesu, in o tem, katere vrednote so za organizacijo najpomembnejše in so zato lahko vključene v vse oglase, ne glede na določeno delovno mesto. Pri privabljanju je pomembno tudi razumeti, kako lahko organizacija dobi vpogled v posameznikovo motivacijo in kako organizacijo predstaviti kot najboljšo izbiro za takšne kandidate (Hayton, 2019). Pogosto želijo namreč iskalci zaposlitve že pred prijavo ugotoviti, ali jim bo delo v organizaciji ustrezalo in ali se njihove vrednote skladajo z vrednotami organizacije, še posebej na področjih, ki so posameznikom najpomembnejša oziroma bi lahko zaposlene vodila v etične dileme (npr. tobačna industrija, zdravstvo, skrb za okolje). V tem smislu je ujemanje med organizacijo in kandidatom neločljivo povezano s privlačnostjo organizacije za kandidata.

Na predstave o organizaciji lahko torej vpliva tudi gospodarska panoga, v kateri organizacija deluje (kandidat npr. ne želi delati v finančnem sektorju, ker meni, da so v njem pogosto prisotne neetične prakse). Za organizacije je tako ključnega pomena jasno izražanje vrednot, ki bi prekrile vtis splošnih predstav o panogi (Vanderstukken idr., 2019). To je še posebej pomembno prav v fazi privabljanja, saj se lahko pozneje posameznik podrobneje seznanja z dejanskimi vrednotami, izraženimi znotraj organizacije, in se manj zanaša na svoje zaznave, ki jih pripisuje celotni panogi. Točnost zaznav o ujemanju lahko organizacija zviša tudi s posredovanjem večje količine informacij o organizaciji in delu,

vrednote pa posreduje na več različnih načinov (Becker idr., 2010, Swider idr., 2015). Končno pa je tudi organizacija zadolžena za ugotavljanje skladnosti med kandidatom in organizacijo, ki naj temelji na natančno opredeljeni metodologiji (Yen, 2017).

**Ocenjevalne metode:** Omenjena metodologija za ocenjevanje ujemanja vrednot zaposlenega in organizacije ni enotna ter mora temeljiti na potrebah delovnega mesta in lastnosti organizacije. V nadaljevanju zato predlagava več možnosti, ki jih kadrovik lahko izbere na podlagi razpoložljivega časa, (kadrovskih) virov in finančnih sredstev, ki so mu na voljo.

Ena najpogostejših metod v selekcijskem postopku so, ne glede na panogo, selekcijski intervjuji. Ti lahko predstavljajo edino metodo izbire, lahko pa jih kombiniramo še z drugimi metodami (npr. ocenjevalni center, delovne naloge). Glede na obliko in način izvedbe lahko intervjuje razdelimo na nestrukturirane, polstrukturirane in strukturirane, med katerimi sta za preverjanje vrednot še posebej primerna vedenjski in situacijski intervju.

**Vedenjski intervju** od kandidata zahteva navajanje primerov njegovih preteklih vedenj, ki jih povezuje z veščinami, vrednotami in kompetencami, pomembnimi za delovno mesto. Kandidat v tem primeru sam poda primer vedenja, ki je skladen z vrednoto, za katero se zavzema. Zaposlovalci se pri tem osredotočajo na osebne vrednote posameznika ter jih primerjajo z vrednotami organizacije. V primeru skladnosti med preferencami kandidata in dejanskim okoljem v organizaciji lahko predvidevajo, da bo zaposleni bolj zadovoljen in delal bolje (Workable, 2020). Ta vrsta intervjuja temelji na predpostavki, da so pretekla vedenja najboljši napovednik vedenj v prihodnosti. Za vsako od navedenih vedenj (vrednot) lahko nato preverimo (povzeto po NHS, 2016):

- kako je vedenje izražalo vrednoto,
- kaj se je posameznik iz vedenja naučil,
- ali bi v svojem vedenju kaj spremenil in kako,
- kakšne so bile posledice njegovih odločitev in dejanj,
- kakšen vpliv je imelo vedenje za njega in za organizacijo.



**Situacijski intervju** vključuje navajanje hipotetičnih situacij in okoliščin, pri katerih kandidat opiše, kako bi se odzval. Vprašanja so pri tej vrsti intervjuja usmerjena v prihodnost, ne v preteklost, kot zahteva vedenjski intervju. Prednost te metode je, da vsi kandidati poročajo o enaki situaciji, kandidat brez izkušenj pa lahko poda hipotetičen odgovor. V situacijskem intervjuju mora zaposleni preverjati situacije, ki so vezane na izbrane vrednote organizacije, in opazovati, ali se bo kandidat odzval v skladu z opredeljenimi (zaželenimi) vrednotami (NHS, 2016).

Poleg intervjujev lahko organizacija uporabi še kakšno drugo metodo, kot so ocenjevalni centri in **situacijski testi**. Slednji temeljijo na že predpostavljenih hipotetičnih situacijah in oblikovanih odgovorih. Univerzalnega situacijskega testa ni, vsakokrat pa ga je treba prilagoditi situaciji in delovnemu mestu. Kandidat mora pri tem od ponujenih alternativ izbrati primeren odgovor ali odgovore razvrstiti po primernosti (Patterson idr., 2012). Odgovori so pri tem lahko vezani na znanje (Kaj je najboljša izbira?) ali želeno vedenje (Kaj bi najraje naredili?). Zaradi časovne ekonomičnosti so situacijski testi še posebej primerni ob večjem številu kandidatov.

**Ocenjevalni centri** pa vključujejo kombinacijo različnih dejavnosti in načinov ocenjevanja različnih veščin, vedenj in znanj hkrati, kandidate pa ocenjuje več primerno usposobljenih ocenjevalcev (glej tudi poglavje *Ocenjevalni center*). Za preverjanje vrednot je treba sestaviti primerne naloge, iz katerih bo na podlagi vedenja kandidatov mogoče razbrati njihove vrednote, ter opredeliti ustrezne kriterije ocenjevanja izraznosti teh vrednot. Situacije morajo biti sestavljene tako, da pri kandidatih spodbudijo želeno vedenje in so povezane z zahtevami dela. Dobro je, da kandidata in njegove kompetence ocenimo v več različnih situacijah ter z uporabo različnih nalog (NHS, 2016). Pri tem moramo biti pozorni, da hkrati ne ocenjujemo preveč različnih kompetenc ali da ocenjevanje ne vsebuje preveč kriterijev. Ker lahko z uporabo metode ocenjevalnih centrov ocenjujemo specifična vedenja, ki so relevantna za delovno mesto, in dobimo dober vpogled v vedenje kandidata v avtentičnih situacijah pri delu, je metoda v postopku izbire visoko veljavna (Hermelin idr., 2007).

Ne glede na izbiro metode je za to fazo značilna intenzivna interakcija med kandidatom in organizacijo. Tudi skozi te odnose in dejavnosti pa

si kandidat ustvari mnenje in potrdi ali ovrže svoje prvotne predpostavke o vrednotah organizacije. V primeru večjega neskladja je mogoče, da kandidat izstopi iz izbirnega postopka, zato je pomembno, katere vrednote organizacija izraža v tem postopku (Yen, 2017).

## PRIMER UPORABE METODE

Metoda na vrednotah temelječega zaposlovanja je v praksi redko uporabljena tako, kot so jo zastavili na področju zaposlovanja v zdravstvu. V nadaljevanju zato predstavljava nekaj konkretnih primerov, s katerimi ponazoriva možnost sporočanja in preverjanja vrednot v fazah privabljanja in uporabe ocenjevalnih metod.

### ***Privabljanje***

V postopku privabljanja kandidatov lahko organizacija sporoča vrednote z oglasom za delovno mesto. Pri tem je lahko eksplicitna (npr. navede vrednote, h katerim delovna organizacija stremi, ali vrednote, ki jih pričakujejo od zaposlenega) ali pa vrednote posreduje implicitno. Z neformalnim oglasom, spisanim v nižjem registru, lahko kandidatom npr. sporoča, da v delovni organizaciji cenijo sproščenost in egalitarnost, z vprašanji za kandidata pa spodbuja njegov razmislek o tem, ali se bi delovno mesto skladalo z njegovimi vrednotami. V okvirju je predstavljen primer oglasa, v katerem so npr. kot zaželene vrednote izpostavljeni sočutje, skrbnost in spoštovanje.

Pri oblikovanju oglasa je pomembno, da razmislimo o tem, kaj potencialnim kandidatom zares želimo sporočiti in ali se sporočilo ujema s stanjem v delovni organizaciji. Strogo hierarhično urejena delovna organizacija bi s preveč sproščenim oglasom lahko npr. zavajala kandidate, kar bi v prihodnje lahko zmanjševalo ujemanje v vrednotah. Oglasi in vrednote, ki jih omenjamo, naj tudi ne bodo generični, ampak izbrani za določeno organizacijo in delovno mesto.

**Primer zaposlitvenega oglasa (povzeto po NHS, 2016)**

Naziv delovnega mesta: Socialni oskrbnik

Smo Center Objem, ki se ukvarja z oskrbo starostnikov z demenco v varstveno-delovnem centru.

V svojo ekipo vabimo socialne oskrbovalce, ki s svojimi preteklimi izkušnjami z oskrbo starejših ali pri drugih zaposlitvah izkazujejo visoko mero sočutja in empatije do starostnikov.

Pri svojem delu boste oskrbovancem nudili pomoč z osebno nego in jih podpirali pri vključevanju v raznolike dejavnosti, kot so ustvarjalne urice, dramski krožek, glasbeni dogodki, vrtnarjenje, nakupovanje in druženje s prijatelji.

Nam lahko pokažete, kako bi z našimi varovanci, ki jim prostori Objema predstavljajo drugi dom, ravnali s spoštovanjem, ki ga zaslužijo?

Če imate prave vrednote za naš center, vas bi z veseljem podpirali z dolgotrajnim programom usposabljanja in razvoja. Če se najdete v opisu delovnega mesta ali vas zanima še kaj, se nam prosim oglasite na telefonsko številko 012 345 678 910 ali izpolnite prijavni obrazec na naši spletni strani!

Poleg tega je smiselno razmisliti tudi o drugih načinih sporočanja vrednot organizacije, ki so lahko stalnejše od oglasov za zaposlitev (npr. v letakih, v izbiri promocijskega materiala, izbora partnerjev, sponzorstvih ...). V nadaljevanju predstavlja primer podjetja Paloma, higienski papirji, d.d., ki na spletni strani v zavihku o podjetju navaja vrednote podjetja. Tako predstavljene vrednote bodo sicer verjetneje splošnejše od tistih, izbranih za posamezna delovna mesta, vendar je dobro, da so avtentične in skladne z delovanjem podjetja. Predstavljene vrednote naj ne bodo preveč splošne ali generične (skrb za okolje naj npr. poudarjajo podjetja, ki za okolje resnično skrbijo), ampak naj bodo realistične in izvedljive, saj lahko v nasprotnem primeru kandidati organizacijo zaznajo kot neiskreno.

### **Vizija in vrednote**

Paloma je vodilni, inovativni ponudnik in proizvajalec visokokakovostnih higienskih papirnih izdelkov za vsakodnevno rabo v Adria regiji, srednji Evropi in širše.

### **Spoštovanje**

- Medsebojno spoštovanje nas povezuje.
- Pri delu upoštevamo etična načela delovanja in k temu spodbujamo tudi vse, s katerimi sodelujemo.
- Mar nam je, kako medsebojno negujemo odnose s sodelavci, uporabniki, partnerji.
- Za uspeh Palome je pomemben vsak posameznik.

### **Odgovornost**

- Skupaj s sodelavci gradimo varno, zdravo in ustvarjalno organizacijo.
- Naše delo načrtujemo z mislijo na ljudi in okolje. Vse vire skrbno uporabimo in plemenitimo.
- Z obvladovanjem in nenehnim izboljševanjem procesov nudimo visokokakovostne in inovativne izdelke.

### **Zanesljivost**

- Smo vedno in povsod, vsak dotik je edinstvena izkušnja.
- Vlagamo v razvoj ljudi in opreme ter pri tem sodelujemo z najboljšimi strokovnjaki.
- Delo opravljamo zavzeto in si prizadevamo biti najboljši v tem, kar počnemo.

Opomba: pridobljeno 25. 3. 2022 na spletni strani <https://paloma.si/sl/o-podjetju>.

## Ocenjevalne metode

Izbor vprašanj (primeri so predstavljeni v tabeli 1) je smiselno prilagoditi specifični situaciji ali delovnemu mestu; če je v delovnem procesu mogoče delovati na več različnih načinov, je smiselno uporabiti nalogo razvrščanja, če pa pri delu pogosto obstaja (en) pravičen odziv, ostali pa so napačni, pa nalogo, pri kateri udeleženec izbere eno ali več možnosti. V okvirjih so poleg tega predstavljeni še primeri vprašanj, nalog in situacij, ki jih lahko uporabimo v vedenjskem in situacijskem intervjuju ali pri ocenjevalnem centru.

Tabela 1. Primeri situacijskih testov (povzeto po NHS, 2016)

Tip naloge	Primer
Vprašanje z več možnimi odgovori	<p>Pri pregledu razporeda kandidatov za selekcijske razgovore ugotovite, da je vaš podrejeni na razgovor povabil kandidata, s katerim imate slabe izkušnje iz preteklosti. Naročite mu, da razgovor odpove, vendar se vam upre in razgovora ne želi odpovedati.</p> <p>Izberite tri najprimernejše odzive v tej situaciji:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Podrejenemu ponovno naročite, da odpove srečanje.</li> <li>S podrejenim se pogovorite o tem, zakaj se ne strinja z odpovedjo srečanja.</li> <li>Starejšega kolega prosite za nasvet.</li> <li>Napišete kratko poročilo o incidentu za vodjo oddelka.</li> <li>Po nasvetu podrejenega s kandidatom opravite razgovor.</li> <li>Dogovorite se za srečanje s podrejenim, na katerem se bosta pogovorila o njegovem delovnem odnosu.</li> <li>Ustvarite zaznamek o ravnanju podrejenega v njegovi kadrovski mapi.</li> <li>Ponovno pregledate življenjepis in motivacijsko pismo kandidata.</li> </ol>

Tip naloge	Primer
Razvrščanje odgovorov	<p>Pri pregledu poročil o izbirnem postopku ugotovite, da je vaš sodelavec napačno interpretiral rezultate psiholoških preizkusov.</p> <p>Razvrstite spodnje odzive glede na njihovo ustreznost (1 – <i>najbolj ustrezno</i>, 5 – <i>najmanj ustrezno</i>):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ostale sodelavce povprašate, ali je sodelavec v zadnjem času naredil še kakšno drugo napako.</li> <li>Interpretacijo rezultatov sami popravite.</li> <li>Interpretacije ne spremenite in počakate na sestanek izbirne komisije.</li> <li>Sodelavca pokličete na mobilni telefon in ga povprašate o razlogih za napačno interpretacijo.</li> <li>O napaki obvestite kandidata.</li> </ol>
Ocenjevanje primernosti različnih odzivov	<p>Na letnem razgovoru sta poleg zaposlenega prisotna kadrovik in praktikant, ki opazuje izvedbo različnih kadrovskih opravil. Ko kadrovik s kandidatom ravno govori o njegovih ponavljajočih se napakah, ki močno škodujejo organizaciji, ga vodja pokliče na nujen posvet, praktikant pa v pisarni ostane sam z zaposlenim. Ta praktikantu omeni, da ga skrbi možnost, da bo odpuščen in ga povpraša o načrtih kadrovika.</p> <p>Kako ustrezen je vsak od spodnjih odzivov praktikanta (1 – <i>povsem neustrezen</i>, 5 – <i>povsem ustrezen</i>)?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Zaposlenemu pojasni, da kadrovikovih odločitev ne more komentirati, saj je samo študent.</li> <li>Zaposlenemu pojasni, da razume njegove skrbi in ga vpraša, ali naj se v njegovem imenu o čem pogovori s kadrovikom.</li> <li>Zaposlenega pomiri, naj ga ne skrbi, saj ni zelo verjetno, da bo odpuščen.</li> </ol>

### Vedenjski intervju

Primeri vprašanj:

- Opiši situacijo, v kateri si se odrekel nečemu pomembnemu, da si pomagal drugemu (*preverjanje sočutja*).
- Povej primer, ko si javno sprejel napako ali poraz (*preverjanje integritete*).

Primeri podvprašanj:

- Kaj si naredil in kakšen je bil izid?
- Zakaj si se odločil za tak pristop?
- Kaj si se naučil iz situacije?
- Kako si naučeno uporabil v prihodnjih situacijah?

### Situacijski intervju

**Primer situacije:** Si na sestanku, na katerem ti vodja pred vsemi sodelavci očita slabo delo pri nalogi. Meniš, da vodja ni dovolj informirana in da je zato prehitro sklepala in ti očitala po krivici. Zdi se ti, da situacija ni pravična in da negativno vpliva na tvoj ugled med sodelavci.

**Primeri vprašanj:** Kaj bi storil v takšni situaciji in zakaj? Kaj bi storil v primeru nizkih ocen zadovoljstva strank, da bi spremenil stanje?

### Ocenjevalni center

**Primer naloge:** Kandidatom predstavimo seznam vrednot, izmed katerih morajo izbrati deset vrednot, ki najmočnejše vodijo njihova dejanja. V naslednjem izboru tega skrčijo na le pet najpomembnejših vrednot in poleg vsake zapišejo, kako se odraža v njihovem vedenju in kako usmerja njihovo razmišljanje in odločanje.

## VLOGA PSIHologa

Temelj metode sestavljajo vrednote, s katerimi imajo psihologi precej izkušenj. Na eni strani imajo – tudi zaradi poznavanja različnih vprašalnikov – dober vpogled v vrednote posameznikov, na drugi strani pa znajo oceniti tudi vrednote znotraj organizacije. Hkrati je za uporabo metode potrebno razumevanje povezanosti med vrednotami in vedenjem, še posebej zato, ker imajo kandidati slabše zavedanje lastnega vedenja in prepoznavanje lastnih vrednot, zlasti če se s temi vprašanji v preteklosti še niso ukvarjali. Psiholog lahko tako na podlagi njihovega vedenja in odgovorov sklepa o vrednotah posameznika ali ga spodbudi k razmišljanju o vrednotah in vodi pogovor tako, da kandidat sam predstavi svoje mnenje. Na vrednote usmerjena selekcija ni le naštevanje vrednot, ki so kandidatu pomembne, saj bi tako verjetno odgovarjal socialno zaželeno. Psiholog mora zato predvideti situacijo, v kateri se bodo vrednote lahko izrazile, hkrati pa prepoznati, kdaj posameznik ne odgovarja iskreno.

Psiholog ima lahko v organizaciji pomemben doprinos tudi pri implementaciji procesa vedenjsko usmerjenega zaposlovanja – ima veliko znanja o obravnavanih konstrukti, razume dinamiko vrednot in njihov pomen za vedenje. Zato lahko izbere ustrezne metode za ocenjevanje organizacijskih vrednot ter jih poveže z dejanskimi vedenji. Ker dobro pozna proces izbirnega postopka, lahko vanj smiselno umesti ocenjevanje vrednot. Oceni lahko primernost merskih instrumentov, v intervjujih postavlja ustrezna vprašanja in je kritičen do mogočih omejitev metode (npr. morebitna pristranskost vprašanj, nalog, situacij). V primeru, da kandidate ocenjuje več ocenjevalcev, pa lahko psiholog mnenja usklajuje ali predhodno oblikuje ustrezen način točkovanja. O metodi na vrednotah temelječega zaposlovanja in konstrukti, na katerih je zasnovano, lahko psiholog izobrazuje svoje sodelavce ter sproti opozarja na morebitne neskladnosti med zaposlenimi in organizacijo.

## PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Učinkovita uporaba metode je časovno precej zahtevna, saj za ugotavljanje vrednot, njihovo sporočanje in preverjanje pri kandidatih potrebujemo precej časa, metoda pa ne more biti učinkovita, če vrednote



v organizaciji niso jasno določene. Prav tako metoda ni orodje, ki ga uporabimo v specifični situaciji, ampak predstavlja način delovanja organizacije. Ta mora biti nenehno pozorna na spreminjajočo se organizacijsko kulturo in specifične potrebe ter se prilagajati kandidatom.

Metoda zahteva dobro poznavanje ocenjevalnih metod in postopkov. Brez teh znanj ni mogoče ustrezno opredeliti vrednot delovne organizacije ter izbrati in v izbirnem postopku uporabiti primernih ocenjevalnih metod, ki zares merijo in ocenjujejo vedenja, povezana z izbranimi vrednotami. Uspeh metode temelji na uspešnosti in usposobljenosti kadrovičarja (ali vodje), ki mora pri kandidatu pravilno oceniti vrednote. Pri tem je potrebna previdnost pri sklepanju in ustvarjanju domnev o kandidatih na podlagi informacij, ki jih prejmemo v izbirnem postopku. Če je vrednota organizacije npr. zvestoba, kadrovičar pa na kandidatovem življenjepisu opazi veliko menjav službe, lahko napačno sklepa, da kandidat ne ceni zvestobe, čeprav je ta želel ostati v vsaki od predhodnih organizacij. Zato je pomembno, da od kandidata pridobimo čim več informacij in se pri tem zavedamo lastne pristranosti (Gulati, 2016). Kadrovičar lahko napačno sklepa tudi zaradi razlik med vrednotami, ki si jih posameznik pripisuje, in tistimi, ki jih izraža v svojem vedenju. Ta razkorak je lahko posledica namernega zavajanja ali nezavedne neskladnosti (Hayes, 2019), kadrovičar pa jo lahko vsaj deloma preverja z uporabo različnih pristopov k njihovem preverjanju.

Končno pa je smiselnost rabe metode odvisna od značilnosti delovnega mesta. Ker vsa delovna mesta ne zahtevajo neposrednega izražanja vrednot, je treba razmisliti, ali so vrednote res najpomembnejši vidik, ki bo določal uspešnost kandidata, ali pa so bolj pomembne npr. njegove veščine in znanja (Yen, 2017). Tako ni naključje, da se je metoda uveljavila na področju zdravstva. Zaposlovalci so tam pričakovali, da ima vsaj večina kandidatov ustrezna znanja in veščine, »dobre« zaposlene pa od slabših loči npr. njihova predanost ali občutek za sočloveka. Vendar pa tudi na tem področju nekatere študije kažejo, da organizacije zaposlene izbirajo na podlagi vrednot, ki pacientom pravzaprav niso pomembne, skladnost med vrednotami zaposlenega in organizacije pa zato ne doseže želenega namena (Callwood idr., 2016).

## L I T E R A T U R A

- Amos, E. A. in Weathington, B. L. (2008). An analysis of the relation between employee-organisation value congruence and employee attitudes. *Journal of Psychology*, 142(6), 615–631. <https://psycnet.apa.org/doi/10.3200/JRLP.142.6.615-632>
- Becker, W., Connolly, T. in Slaughter, J. (2010). The effect of job offer timing on offer acceptance, performance, and turnover. *Personnel Psychology*, 63(1), 223–241. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01167.x>
- Bilsberry, J. (2007). Attracting for values: An empirical study of ASA's attraction proposition. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 132–149. <https://doi.org/10.1108/02683940710726401>
- Cable, D. M. in DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Cable, D. M. in Parsons, C. K. (2001). Socialisation tactics and person-organisation fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>
- Callwood, A., Cooke, D. in Allan, H. (2016). Value-based recruitment in midwifery: Do the values align with what women say is important to them? *Journal of Advanced Nursing*, 72(10), 2358–2368. <https://doi.org/10.1111/jan.13038>
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. in Gardner, P. D. (1994). Organisational socialisation: Its context and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- De Cooman, R. in Pepermans, R. (2012). Portraying fitting values in job advertisements. *Personnel Review*, 41(2), 216–232. <https://doi.org/10.1108/00483481211200042>
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Hermans, S., Du Bois, C., Caers, R. in Jegers, M. (2009). Person-organisation fit: Testing socialisation and attraction-selection-attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behaviour*, 74(1), 102–107. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.010>
- Farooqui, S. in Nagendra, A. (2014). The impact of person organization fit on job satisfaction and performance of the employees. *Procedia Economics and Finance*, 11, 122–129. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00182-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00182-8)
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organisational values on organisational commitment. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73(2), 149–169. <https://doi.org/10.1348/096317900166958>
- Groothuizen, J. E., Callwood, A. in Gallagher, A. (2018). What is the value of Values Based Recruitment for nurse education programmes? *Journal of Advanced Nursing*, 74(5), 1068–1077. <https://doi.org/10.1111/jan.13512>
- Gulati, A. (2016). *Is values-based hiring right for your business?* SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/values-based-hiring-culture-fit.aspx>
- Hayton, E. (2019). *The ultimate guide to values based recruitment*. Harver. <https://harver.com/blog/values-based-recruitment/#JobAdverts>

- Hermelin, E., Lievens, F. in Robertson, I. T. (2007). The validity of assessment centres for the prediction of supervisory performance ratings: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 405–411. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00399.x>
- Hollup, O. (2012). Nurses in Mauritius motivated by extrinsic rewards: A qualitative study of factors determining recruitment and career choices. *International Journal of Nursing Studies*, 49(10), 1291–1298. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.05.011>
- McCulloch, M. C. in Turban, D. B. (2007). Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 63–71. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00368.x>
- Miller, S. L. (2015). Values-based recruitment in health care. *Nursing Standard*, 29(21), 37–41. <https://doi.org/10.7748/ns.29.21.37.e9339>
- NHS (2014). *Evaluation of Values Based Recruitment (VBR) in the NHS*. National Health Service. <https://www.hee.nhs.uk/our-work/values-based-recruitment>
- NHS (2016). *Values Based Recruitment Framework*. National Health Service. [https://www.hee.nhs.uk/sites/default/files/documents/VBR\\_Framework%20March%202016.pdf](https://www.hee.nhs.uk/sites/default/files/documents/VBR_Framework%20March%202016.pdf)
- NWT (2022). *Values based recruitment: A practical guide*. North Wales Together. <https://northwalesaltogether.org/wp-content/uploads/2021/03/Values-Based-Recruitment-English-Final-22.03.21.pdf>
- Ostroff, C., Yuhung, S. in Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitude. *Journal of Organisational Behaviour*, 26(6), 591–623. <https://doi.org/10.1002/job.333>
- Patterson, F., Ashworth, V., Zibarras, L., Coan, P., Kerrin, M. in O'Neill, P. (2012). Evaluations of situational judgement tests to assess non-academic attributes in selection. *Medical Education*, 46(9), 850–868. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2012.04336.x>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Schneider, B., Goldstein, H. W. in Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 474–773. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. V M. Zanna (ur.), *Advances in experimental social psychology* (25. zvezek, str. 1–65). Academic Press.
- Schwartz, S. H. (2012). Basic personal values and political orientations. V J. H. Aldrich in K. M. McGraw (ur.), *Improving public opinion surveys: Interdisciplinary innovation and the American national election studies* (53. zvezek, str. 63–82). Princeton University Press.
- Swider, B., Zimmerman, R. in Barrick, M. (2015). Searching for the right fit: Development of applicant person-organization fit perceptions during the

- recruitment process. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 880–893. <https://doi.org/10.1037/a0038357>
- Van Vianen, A. E. M. (2000). Person-organisation fit: The match between newcomers' and recruiters preferences for organisational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113–149. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00196.x>
- Vanderstukken, A., Proost, K. in Van Den Broeck, A. (2019). Subjective PO fit in recruitment: Is it always really 'O'? Organizational values may be industry values, depending on temporal distance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 602–615. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1427143>
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. in Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between Person-Organisation fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behaviour* 63(3), 473–489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)
- Werbel, J. D. in DeMarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person-environment fit. *Human Resource Management Review*, 15(4), 247–262. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.10.001>
- Workable (2020). *Values based interview questions*. <https://resources.workable.com/values-based-interview-questions>
- Yen, C. L. (2017). The tradeoff between fit perceptions across recruitment stages by new job seekers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), 2610–2628. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0295>

## VALUES-BASED RECRUITMENT

The development and rise of diverse ways to acquire the skills and knowledge needed in the professional world have led companies and recruiters to rethink the characteristics and traits of the perfect candidate for the company and specific work position. Besides focusing on skills, experience, and other similar factors, recruiters increasingly focus on values when considering the person-position fit over time. Values-based recruitment – an operationalization of different, previously existing techniques used implicitly in personnel selection – focuses on finding the ideal candidate, one who shares the same values as the company, and will therefore be a better long-term match for the firm, increasing both stability and employee satisfaction in the workplace. Moreover, a better value fit between the employee and organization is believed to lead to better work outcomes. The following chapter explains the mechanism and background of values-based recruitment and shows how and where it is most beneficial to use, while highlighting some limitations in its use (e.g., how to define organizational values, how to measure them, and whether they are meaningful in a given setting).