



***Social media* și selecția de personal: Scurt istoric și recomandări practice**

Richard Chambers, PepsiCo
Jamie Winter, DDI

Tradus de:
Sîrbu Alexandru-Andrei,
Dumbravă Andrei Cosmin,
Dragoș Iliescu

Un raport din categoria "Hot Topics" elaborat Visibility Committee al Society for Industrial and Organizational Psychology.
440 E Poe Rd, Suite 101 Bowling Green, OH 43402

Cuprins

Autori	3
Abstract.....	4
Introducere.....	4
Istoric	4
Implicații practice	6
Direcții viitoare	8
Bibliografie	11

Autori



Richard Chambers
PepsiCo

Richard Chambers lucrează la PepsiCo din 2014. Richard este în prezent un membru al Centrului de Excelență în Talent Management al Enterprise OD (*Enterprise OD Talent Management Center of Excellence*) și este însărcinat cu cercetarea, design-ul și implementarea de insight-uri referitoare la angajați la nivel global. Richard ocupă de asemenea multiple roluri în cadrul diviziei de Management și Dezvoltare Organizațională Globală (Global Organization Management and Development) din cadrul PepsiCo, implicându-se de asemenea în susținerea de departamente precum Frito-Lay în cadrul cărora a obținut o experiență considerabilă în gestionarea sondajelor interne, evaluărilor de personal, planificării forței de muncă și în analiza datelor. Înainte de a se alătura companiei PepsiCo, Richard a lucrat în domeniul talent management-ului, evaluării și selecției de personal în calitate de consultant extern. Richard și-a obținut doctoratul în Psihologie Industrial-Organizațională de la Louisiana Tech University.



Jamie Winter
DDI

Jamie Winter s-a alăturat companiei DDI în 1996 și în prezent ocupă funcția de Strategic Account Manager în cadrul diviziei US Operations Group cu sediul în Grand Rapids, Michigan. Jamie are peste 20 de ani de experiență în susținerea a numeroase organizații din industrii variate, atât din sectorul privat, cât și din sectorul public în vederea elaborării și implementării unei varietăți de inițiative de talent management, inclusiv management-ul performanței, procese de reorganizare/restructurare, profiling-ul succesului/analiza muncii, dezvoltarea de sisteme de selecție și promovare, dezvoltarea leadership-ului, și managementul succesiunii. Jamie a fost implicat de asemenea, în activități de cercetare, de scriere de blog-uri și a participat la numeroase panel-uri pe tema social media și a selecției de personal. Jamie este absolvent de onoare, cu o specializare în Psihologie și o subspecializare în Business, al Universității din Nebraska-Lincoln și și-a obținut diploma de masterat (M.A.) în Psihologie Industrial-Organizațională de la Universitatea din Akron.

Abstract

În ultimii 6 ani, numărul de utilizatori ai platformelor de social media a explodat. În acești ani, organizațiile și departamentele lor de recrutare au îmbrățișat rapid noua tehnologie și au realizat că social media poate fi o unealtă foarte bună în vederea găsirii de candidați potriviți pentru poziții vacante și pentru justificarea deciziilor de selecție și de angajare. În acest document din seria „Hot Topics”, care face parte din seria SIOP „White Papers”, vom face o trecere în revistă a tendințelor de utilizare a social media în selecția de personal, tendințe care înregistrează o creștere rapidă.

Introducere

În 2010 existau doar aproximativ 350.000 de utilizatori de Facebook, 90.000 de utilizatori de Twitter și un număr modest de doar 50.000 de utilizatori de LinkedIn (Browser Media, 2011). În ultimii 6 ani, numărul de utilizatori înregistrați pe aceste platforme de social media a explodat. Statisticile curente arată că există peste 1.7 miliarde de utilizatori de Facebook, 313 milioane de utilizatori activi de Twitter pe lună și 450 de milioane de membri pe LinkedIn (Statistica, 2016). În această perioadă au fost lansate multe alte platforme de social media, precum Glassdoor, Instagram, Snap Chat, Tumbler, WeChat și WhatsApp. Astfel, a devenit evident faptul că social media va avea un efect pe termen lung și nu reprezintă doar un capriciu temporar. În aceeași perioadă de timp, organizațiile și departamentele lor de recrutare au îmbrățișat rapid această nouă tehnologie și au descoperit faptul că social media poate fi o unealtă foarte bună în vederea găsirii de candidați potriviți pentru poziții vacante și pentru justificarea deciziilor de selecție și de angajare. În acest document din seria „Hot Topics”, care face parte din seria SIOP „White Papers”, vom face o trecere în revistă a tendințelor de utilizare a social media în selecția de personal, tendințe care înregistrează o creștere rapidă.

Istoric

Există câteva elemente cheie de luat în considerare atunci când discutăm posibilitatea utilizării social media pentru a găsi candidați. În primul rând, piața muncii devine o piață tot mai orientată spre candidat pe măsură ce economia continuă să revină la valoarea sa de dinaintea crizei financiare și pe măsură ce aceasta continuă să crească, făcând mai complicată găsirea de candidați calificați pentru pozițiile disponibile din organizații. Un sondaj realizat recent de către MRI prin chestionarea

unui număr mare de specialiști în recrutare a relevat faptul că cea mai semnificativă barieră care împiedică creșterea numărului de angajați din organizații este lipsa de candidați calificați (King, 2015). În al doilea rând, companiile recurg la social media pentru a concura cu celelalte organizații în găsirea de candidați calificați. Un sondaj recent realizat de Jobvite a relevat faptul că 92% dintre specialiștii în recrutare au utilizat social media pentru a găsi candidați pentru pozițiile disponibile din cadrul companiilor pentru care lucrau (Jobvite Social Recruiting Survey, 2015). După referințele date de angajatori (78%), specialiștii în recrutare au raportat faptul că cea de-a doua sursă prin care au identificat cei mai buni candidați a fost reprezentată de rețelele sociale și profesionale (56%). Dacă organizațiile nu se dovedesc a fi suficient de inteligente în felul în care utilizează social media pentru a găsi candidați, ele vor avea de pierdut din punct de vedere al atragerii de candidați potriviți în vederea ocupării pozițiilor vacante.

Odată ce candidații au fost identificați, profilurile de social media pot fi de asemenea valorificate în termeni de screening al candidaților. Career Builder a realizat în 2009 una dintre primele cercetări axate pe utilizarea social media în vederea screening-ului candidaților. În acest studiu, au relevat faptul că doar 16% din cei 2.600 de manageri care au participat la studiu utilizau profilurile de social media pentru a face un screening al candidaților. Dezvoltarea social media din ultimii șapte ani a crescut probabilitatea ca fiecare candidat să aibă un profil de social media și ca specialiștii în recrutare și managerii să utilizeze această informație pentru a face un screening al candidaților care sunt văzuți ca nefiind calificați pentru ocuparea pozițiilor disponibile. De exemplu, într-un studiu din 2015 realizat de Career Builder, s-a relevat faptul că aproximativ jumătate din cei 2.175 de manageri intervievați au utilizat informație pe care au obținut-o prin intermediul social media pentru a face un screening al potențialilor candidați. Ce este în mod special îngrijorător referitor la acest rezultat (și la un număr semnificativ de concluzii similare) este raționamentul care a ghidat luarea respectivelor decizii de screening.

Din grupul celor ce au utilizat social media pentru a face un screening al candidaților, 46% au afirmat faptul că au exclus în urma screening-ului candidați din cauza unor fotografii provocatoare sau nepotrivite postate pe profilurile lor; 30% au menționat slaba dezvoltare a aptitudinilor de comunicare și 14% au invocat ca motiv de respingere utilizarea unui emoticon. Un sondaj mai recent realizat de The Society for Human Resource Management a raportat rezultate similare: aproximativ 4 din 10 angajatori utilizează social media pentru a face un screening candidaților, luând decizii similare cu cele de mai sus cu privire la respingerea acestora (SHRM, 2016).

Aproximativ jumătate dintre managerii participanți la studiu au utilizat informație obținută de pe site-urile de social media pentru a face un screening al potențialilor candidați.



După cum ne putem aștepta, odată cu explozia popularității social media, în mod special pentru screening-ul și căutarea de candidați, cercetătorii au început să investigheze valoarea practică a acestui nou instrument. Mare parte din cercetările inițiale s-au axat pe următorul aspect: care dintre site-urile de social media genereau cele mai multe vizualizări ale anunțurilor, cele mai multe candidaturi și în cele din urmă, cele mai multe angajări (Bullhorn, 2012). În acest studiu, LinkedIn a generat considerabil mai multe vizualizări ale anunțurilor, candidaturi din partea candidaților și angajări decât Facebook și Twitter la un loc. Alți cercetători au început să investigheze fidelitatea și validitatea profilurilor de social media pentru deciziile de selecție (Davison, Maraist, Hamilton, și Bing, 2012; Guilfoyle, Bergman, Hartwell, și Powers, 2016; Kluemper, Rosen, și Mossholer, 2012; Sinar și Winter, 2012). Concluziile inițiale au relevat faptul că datele obținute de pe site-urile de social media sunt fidele și au corelații semnificative cu o multitudine de evaluări ale performanței la locul de muncă (i.e., Davison, Bing, Kluemper, și Roth, 2016; Kluemper, Rosen și Mossholder, 2012; Kluemper și Rosen, 2009; Peluchette și Karl, 2010; Sinar și Winter, 2012), însă s-au înregistrat rezultate mixte în ceea ce privește capacitatea datelor obținute de pe site-urile de social media de a oferi o validitate predictivă suplimentară (i.e., validitate incrementală) celei obținute pe baza instrumentelor de screening mai tradiționale precum chestionarele de personalitate, datele biografice și testele de judecată situațională (Brown și Bergman, 2015; Rupayana, Puchalski, și Hedrick, 2015; Sinar și Winter, 2012; Van Iddekinge, Lanivich, Roth, și Juncó, 2016). Cu alte cuvinte, gradul în care social media reprezintă un indicator fidel și precis al succesului ulterior la locul de muncă rămâne incert. Concluzia acestor rezultate este aceea că pot exista atât beneficii cât și riscuri pentru organizațiile care utilizează social media pentru a găsi candidați și a face un screening acestora. Beneficiile sau riscurile care vin odată cu aceste practici vor depinde de felul în care sunt aplicate și gestionate procesele care implică social media, exact ca în cazul oricărui alt proces de selecție.

Implicații practice

Utilizarea social media pentru găsirea candidaților și pentru realizarea unui screening al acestora este o practică destul de nouă. Cercetarea științifică axată pe acest subiect se află încă în faze incipiente (Roth, Bobko, Van Iddekinge și Thatcher, 2016). În plus, sistemul legal din S.U.A. încearcă să determine implicațiile unor astfel de practici. Acest lucru înseamnă că în ciuda potențialelor beneficii pe care social media le-ar putea oferi, există și considerente legale ce ar trebui înțelese și avute în vedere atunci când decidem dacă și cum putem folosi social media în cadrul unui proces de selecție. SHRM (2015) evidențiază aceste precauții care trebuie luate, avertizând asupra faptului că utilizarea social media în vederea evaluării candidaților este încă riscantă, invocând o probabilitate ridicată de discriminare, de încălcare a consimțământului și a intimității personale și de generarea a unor probleme de natură legală și morală. Mai mult decât atât, o parte dintre problemele primare în utilizarea social media în decizii de selecție se datorează probabilității ridicate de a utiliza informație care nu este legată de natura sau contextul muncii sau a locului de muncă,



Concluzia acestor rezultate este aceea că pot exista atât beneficii cât și riscuri pentru organizațiile ce utilizează social media pentru a găsi și a face screening candidaților. Beneficiile sau riscurile ce vin odată cu aceste practici vor depinde de felul în care sunt aplicate și gestionate procesele ce implică social media, exact ca în cazul oricărui alt proces de selecție.

precum și de utilizarea acestei informații în mod inconsecvent de la candidat la candidat. Importanța acestor preocupări este cu atât mai mult clară atunci când o analizăm în conjuncție cu unele decizii ale Comisiei S.U.A de Asigurare a Egalității Oportunității de Angajare (EEOC) și ale Oficiului Federal pentru Programe de Conformitate al Contractelor (OFCCP) care au relevat faptul că cele mai răspândite contestații legale depuse la adresa sistemelor de selecție fac referire la faptul că instrumentele de selecție nu evaluează aspecte relevante ale locului de muncă, la lipsa de documente și la utilizarea unor procese diferențiate între candidați (Williams, Schaffer, & Ellis, 2013).

Utilizarea social media pe parcursul procesului de selecție poate, de asemenea, să aibă ca rezultat o utilitate necorespunzătoare și să creeze oportunități suplimentare de discriminare (de exemplu tratament disparat și impact disparat). Utilitatea necorespunzătoare se referă la faptul că, cu excepția cazului în care utilizarea social media este un proces de selecție fidel și valid, utilizarea sa nu ar putea să contribuie la îmbunătățirea sistemului de selecție (deci nu are beneficii) dar poate conduce la un risc suplimentar pentru contestații legale (deci are riscuri). Gradul în care screening-ul realizat prin social media crește calitatea sistemului de selecție depinde de relevanța pentru locul de muncă a criteriilor de selecție și de aplicarea lor consecventă. Dacă aceste două criterii sunt îndeplinite, atunci adăugarea screening-ului prin social media ar putea îmbunătăți sistemul de selecție (de ex., să îl facă mai valid sau chiar mai eficient). Totuși, dacă aceste două criterii nu sunt îndeplinite, atunci adăugarea screening-ului prin social media ar putea să scadă calitatea procesului de selecție și angajatorul s-ar confrunta cu riscuri juridice suplimentare.

Tratamentul disparat înseamnă că anumiți candidați sunt tratați diferit de ceilalți – iar atunci când aceștia fac parte dintr-un grup specific protejat (de ex., rasă, culoare, religie, naționalitate, gen, vârsta mai mare de 40 de ani, dizabilitate) acest lucru este în mod cert ilegal. De exemplu, o căutare pe Facebook a unui specialist în recrutare poate cu ușurință să dezvăluie informații de acest fel despre un candidat. Însă e foarte dificil să se dovedească faptul că astfel de informații nu au fost folosite în timpul procesului sau în luarea deciziei de angajare – simpla posesie a acestor informații generează riscuri juridice suplimentare pentru organizații (SHRM, 2015). Impactul disparat, așa cum se raportează la utilizarea social media în procesul de selecție, ar putea rezulta din utilizarea profilurilor social media ca parte a unui proces de selecție într-un mod în care pare neutru, dar care aduce rezultatele disproporționate de pozitive sau negative pentru un grup de candidați dintr-o categorie protejată.

Gradul în care screening-ul realizat prin social media crește calitatea sistemului de selecție depinde de relevanța pentru locul de muncă a criteriilor de selecție și de aplicarea lor consecventă



Acest lucru se poate întâmpla dacă un grup specific de candidați care fac parte dintr-o categorie protejată este mai probabil să aibă sau nu un profil de social media sau să aibă anumite informații pe profilul lor de social media care le-ar spori șansele să fie acceptați sau eliminați din procesul de selecție. În ambele cazuri, organizațiile se expun unor practici de selecție care sunt potențial discriminatoare împotriva anumitor indivizi sau grupuri.

În S.U.A, în fața unor astfel de riscuri crescute privind tratamentul dispart și impactul dispart, există de asemenea mai multe legi suplimentare care pot intra în joc, iar sistemul legal generează regulat noua jurisprudență care va continua să modeleze modul în care este legal să se folosească social media în timpul procesului de selecție. Câteva legi specifice care ar putea să nu pară imediat legate, dar care ar trebui să fie luate în considerare, includ: National Labor Relations Act (NLRA), Fair Credit Reporting Act, precum și diverse legi internaționale privind confidențialitatea datelor. Cercetările au arătat că trăsăturile de personalitate relevante pentru job pot fi măsurate folosind social media și că scorurile astfel obținute pot fi legate de performanța la locul de muncă pentru diferite tipuri de activități, precum cele administrative, relațiile cu clienții și vânzările (Kluemper et al., 2012). Alte cercetări au oferit rezultate similare și au arătat că social media este un instrument care poate fi folosit pentru a diferenția între persoane cu performanțe academice ridicate sau mai slabe.

Studiile au arătat că trăsăturile de personalitate relevante pentru job pot fi măsurate folosind social media și aceste scoruri pot fi legate de performanța la locul de muncă pentru diferite tipuri de activități.

Deși aceste ultime paragrafe prezintă o imagine mai degrabă sumbră privind utilizarea social media pentru selecție, utilizarea social media poate avea și o parte bună. Deși a fost recunoscut faptul că utilizarea site-urilor de social media poate crește riscul de a strânge informații care nu au legătură cu job-ul, site-uri precum LinkedIn și Facebook pot oferi totuși oportunități unice de evaluare a informațiilor care au legătură cu job-ul. De exemplu, site-uri precum LinkedIn oferă oportunitatea de a afla despre abilitățile candidaților care au legătură cu job-ul și despre experiența lor anterioară în muncă, în timp ce alte site-uri precum Facebook au potențialul de a oferi informații despre personalitatea unui

candidat și potențialul de potrivire pentru o organizație anume. Cercetările au arătat că trăsăturile de personalitate relevante pentru job pot fi măsurate folosind social media și că scorurile astfel obținute pot fi legate de performanța la locul de muncă pentru diferite tipuri de activități, precum cele administrative, relațiile cu clienții și vânzările (Kluemper et al., 2012). Alte cercetări au oferit rezultate similare și au arătat că social media este un instrument care poate fi folosit pentru a diferenția între persoane cu performanțe academice ridicate sau mai slabe.

Direcții viitoare

Pentru a justifica integrarea social media în procesul de selecție, este recomandat ca organizațiile să utilizeze cele mai bune practici pentru selecție și să respecte recomandările legale, realizate pe baza unor precedente juridice. Una din primele priorități ar fi aceea de a asigura faptul că organizațiile au un set clar de criterii de selecție, bazate pe analiza muncii, care definesc succesul la locul de muncă.

După ce o organizație a definit acest aspect, principiile fundamentale ale unui sistem de selecție sugerează că ar trebui apoi să aleagă instrumentele și să proiecteze procesele de selecție pe baza unor considerente precum fidelitatea și validitatea, corectitudinea față de toți candidații, experiența candidatului, eficiența procesului și costul. Aceleași criterii ar trebui aplicate și atunci când o organizație ia în considerare utilizarea social media în procesele sale de selecție: când se decide dacă informația provenită din social media să fie utilizată, când se consideră dacă porțiuni din profilurile care au fost analizate au legătură sau nu cu jobul, sau când se discută dacă porțiuni din profilurile care au fost analizate sunt utilizate într-o manieră similară în rândul tuturor candidaților.

Organizațiile ar trebui, de asemenea, să ia în considerare posibilele reacții ale candidaților atunci când sunt confrunțați cu faptul că o organizație le urmărește profilurile private de social media. LinkedIn este un profil profesional de social media și este un lucru de la sine înțeles că un candidat înțelege dacă o organizație analizează acest tip de profil ca parte a unui proces de selecție. Același lucru s-ar putea să nu fie valabil și pentru alte forme de social media, care sunt de obicei considerate a fi mai personale.

Una din primele priorități ar fi aceea de a asigura faptul că organizațiile au un set clar de criterii



Candidații foarte calificați pot considera inadecvat ca organizațiile să vizualizeze forme private de social media precum Facebook și în consecință pot alege să se retragă dintr-un proces de selecție care face așa ceva. În schimb, organizațiile ar trebui să ia în considerare potențialul impact al lipsei de candidați calificați, dacă aceștia ar începe să se retragă din procesele de selecție în care organizațiile decid să includă profilurile social media. Pentru a asigura implementarea cu succes a social media în procesul de selecție, sunt încurajați următorii pași:

- **Dezvoltați o politică de utilizare a informațiilor din social media pentru organizația dumneavoastră** care să descrie exact modul în care pot fi utilizate mijloacele social media în timpul procesului de selecție: asigurați-vă că veți colabora îndeaproape cu departamentul juridic pentru a vă asigura că politica reflectă legislația locală actuală și chiar legislația internațională. După ce politica este elaborată, este important să vă asigurați că există procese de guvernare organizațională care să implementeze și să aplice în mod consecvent politica social media în organizație.
- **Dezvoltați și documentați un proces specific, care include criterii predefinite bazate pe analiza muncii și care colectează numai informațiile care au legătură cu jobul din profilurile de social media ale candidaților.** Acest proces ar trebui să fie aplicat tuturor potențialilor candidați și ar trebui să conțină o descriere detaliată a criteriilor pentru eliminarea unui candidat din procesul de selecție, criterii care trebuie să aibă legătură cu jobul. De fiecare dată când un candidat este eliminat din procesul de selecție, trebuie să fie documentat explicit pentru acel caz și un motiv care are legătură cu jobul.
- **Utilizați o terță parte sau angajați care nu sunt implicați în procesul de luare a deciziilor, care să ofere note standardizate pe baza pe profilurile social media ale candidaților.** Alternativ, este posibil să se obțină de la un furnizor terț de “Big Data” informații care să relaționeze criteriul căutat și profilurile social media ale candidaților. Acest lucru va ajuta la prevenirea acelor situații în care persoanele care iau decizii află informații brute din profilurile social media ale candidaților, fiind tentate să le utilizeze chiar când nu sunt relevante în decizie.
- **Oferiți acestor persoane implicate în evaluarea profilurilor de social media instrucțiuni standardizate și training privind felul în care se scorează profilurile.** Acest lucru va ajuta la asigurarea unei colectări consecvente a tuturor scorurilor pentru profilurile de social media în rândul candidaților și va asigura colectarea doar a informațiilor relevante, care au legătură cu jobul, din profilurile de social media.
- **Înainte de colectarea oricărui scor din profilurile de social media, asigurați-vă de faptul că toți candidații au fost informați.** Acest proces de informare ar trebui să fie făcut în scris.

Bibliografie

Browser Media (2011, March 31). 2011 statistics show a huge growth in social media [Blog post]. Retrieved from <http://www.browsermedia.co.uk/2011/03/30/2011-social-media-statistics-show-huge-growth/>.

Brown, C., & Bergman, S. M. (2015, October). *Predicting attributes of an individual: A validation of text analytics*. Poster session presented at the annual River Cities Industrial-Organizational Psychology Conference, Chattanooga, TN.

Bullhorn, 2012. The 2012 social recruiting activity report: The definitive look at social media usage in recruiting [Research summary]. Retrieved from http://reach.bullhornreach.com/reach/cmsites/default/files/BullhornReach_2012ActivityReport.pdf.

Career Builder, 2009. Forty-five percent of employers use social networking sites to research job candidates, CareerBuilder survey finds [Blog post]. Retrieved from <http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?id=pr519&sd=8/19/2009&ed=12/31/2009>.

Career Builder, 2015. 35 percent of employers less likely to interview applicants they can't find online, according to annual CareerBuilder social media recruitment Survey [Blog post]. Retrieved from <http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=5%2F14%2F2015&id=pr893&ed=12%2F31%2F2015>.

Davison, H. K., Bing, M.H., Kluemper, D.H., & Roth, P. L. (2016). Social media as a personnel selection and hiring resource: Reservations and recommendations. In R.N. Landers & G.B. Schmidt (Eds.), *Using Social Media in Employee Selection: Theory, Practice, and Future Research*. New York: Springer.

Davison, K. H., Maraist, C. C., Hamilton, R. H., & Bing, M. N. (2012). To screen or not to screen? Using the internet for selection decisions. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 24, 1-21.

- Guilfoyle, S., Bergman, S. M., Hartwell, C., & Powers, J. (2016). Social media, big data, and employment decisions: Mo' data, mo' problems? In. R.N. Landers & G.B. Schmidt (Eds.), *Using Social Media in Employee Selection: Theory, Practice, and Future Research*. New York: Springer.
- Jobvite (2015). 2015 Recruiter Nation. Retrieved from: <http://www.jobvite.com/>.
- Kluemper, D. H., & Rosen, P. A. (2009). Future employment selection methods: Evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 567-580.
- Kluemper, D. H., Rosen, P. A., & Mossholder, K. W. (2012). Social networking websites, personality ratings, and the organizational context: More than meets the eye? *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 1143-1172.
- King, N. (2015, December). Recruiter Sentiment Study 2015 2nd Half. MRI Network. Retrieved from http://www.mrinetwork.com/media/1036/2015_recruiter_sentiment_study_2nd_half.pdf.
- Peluchette, J., & Karl, K. (2010). Examining students' intended image on Facebook: "What were they thinking?!" *Journal of Education for Business*, 85, 30-37.
- Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H., & Thatcher, J. B. (2016). Social media in employee-selection-related decisions: A research agenda for uncharted territory. *Journal of Management*, 42, 269-298.
- Rupayana, D., Puchalski, L., & Hedrick, C. A. (2015, April). Qualitative vs. quantitative data for predicting outcome: Focus on conscientiousness. In D. Rupayana (Chair), *Beyond Mining: Harnessing the Power of Text Data*. Symposium session conducted at the annual Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, Philadelphia, PA.
- Society for Human Resource Management [SHRM]. (2015). *Know Before You Hire: 2015 Employment Screening Trends*. Retrieved from <http://www.shrm.org/>.

- Society for Human Resource Management [SHRM] (2016). *SHRM Survey Findings: Using Social Media for Talent Acquisition – Recruitment and Screening* [PowerPoint slides]. Retrieved from <http://www.shrm.org>.
- Sinar, E. F., & Winter, J. 2012. Social media and selection: How on-line information helps and hurts your hiring process. *DDI Directions*, 1-9. http://www.imakenews.com/ddi/e_article002559717.cfm?x=b11,0
- Statista (2016, September 15). Statistics and facts about social media. Retrieved September 15, 2016 from <http://www.statista.com>.
- Van Iddekinge, C. H., Lanivich, S. E., Roth, P. L., & Junco, E. (2016). Social media for selection? Validity and adverse impact potential of a Facebook-based assessment. *Journal of Management*, 42(7), 1811-1835.
- Williams, K. Z., Schaffer, M. M., & Ellis, L. E. (2013). Legal risk in selection: An analysis of processes and tools. *Journal of Business and Psychology*, 28(4), 401-410.