



**DAYS**  
Empowering people

# **Nove metode procjene ličnosti u seleksijskoj praksi**

**Doc. dr. sc. Maja Parmač Kovačić**

Odsjek za psihologiju  
Filozofski fakultet, Zagreb

# UVOD

- Ličnost – određuje vrstu radnih zadataka koje će pojedinac preferirati te motivaciju za njihovo obavljanje
- “Zdrav razum vam kaže da bi osobine ličnosti trebale biti važne, ali podaci pokazuju da nisu.” (K. Murphy, 2007, p. 694).
  - relativno mala korisnost upitnika ličnosti u selekcijskoj praksi
- Zašto??

# Moguća objašnjenja

- **Objašnjenje 1:** Kandidati nisu iskreni na upitnicima ličnosti.
- **Objašnjenje 2:** Dominantne, upitničke mjere ne zahvaćaju važne aspekte ličnosti.

# Objašnjenje 1: Krivo je lažiranje

# Objašnjenje 1: Krivo je lažiranje

U ovom upitniku nalaze se tvrdnje koje opisuju uobičajeno ponašanje ljudi. Opišite se onakvim kakvim se sada vidite, a ne kakvi biste željeli biti u budućnosti. Opišite se najiskrenije što možete u odnosu prema drugim osobama koje inače poznajete, a koje su istog spola i približno iste dobi. U upitniku *nema točnih i netočnih* odgovora.

Molimo Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i tada, koristeći navedenu skalu, upišete ispred svake tvrdnje broj koji označava vaše slaganje s tvrdnjom.

- 1 = posve netočno
- 2 = uglavnom netočno
- 3 = ni točno ni netočno
- 4 = uglavnom točno
- 5 = posve točno

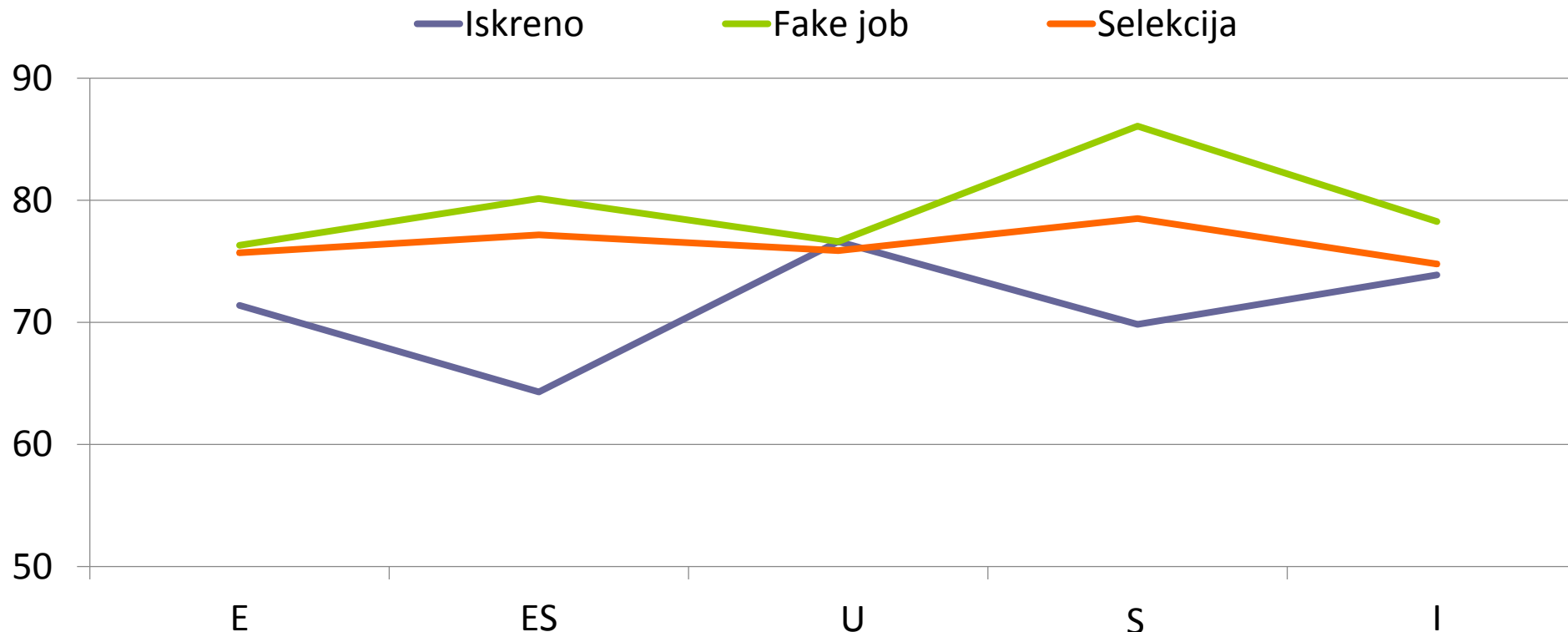
# Objašnjenje 1: Krivo je lažiranje

Kandidat u situaciji selekcije za menadžera – poželjni odgovori?

		Posve netočno				Posve točno	
1	ES	Često mijenjam raspoloženja.	1	2	3	4	5
		Smiren sam i pod pritiskom.	1	2	3	4	5
2	E	Vješto se snalazim u društvenim situacijama.	1	2	3	4	5
		Teško pristupam drugima.	1	2	3	4	5
5	U	Brinem se za druge ljude.	1	2	3	4	5
		Vrijeđam ljude.	1	2	3	4	5
7	S	Posao obavljam točno i precizno.	1	2	3	4	5
8		Ne uspijevam stvari završiti do kraja.	1	2	3	4	5
9	OI	Uživam u neobuzdanom maštanju.	1	← 2	3	4 →	5
		Teško razumijem apstraktne ideje.	1	← 2	3	4 →	5

**Kandidati u selekciji mogu prepoznati koji odgovori su poželjni za neki posao!**

# Objašnjenje 1: Krivo je lažiranje



*Galić, Jerneić i Parmač Kovačić (2012)*

**Kandidati u selekciji u prosjeku umjereno iskrivljavaju svoje odgovore.**

# Objašnjenje 1: Krivo je lažiranje

Što kada bi svi kandidati u selekciji lažirali svoje odgovore u istoj mjeri?



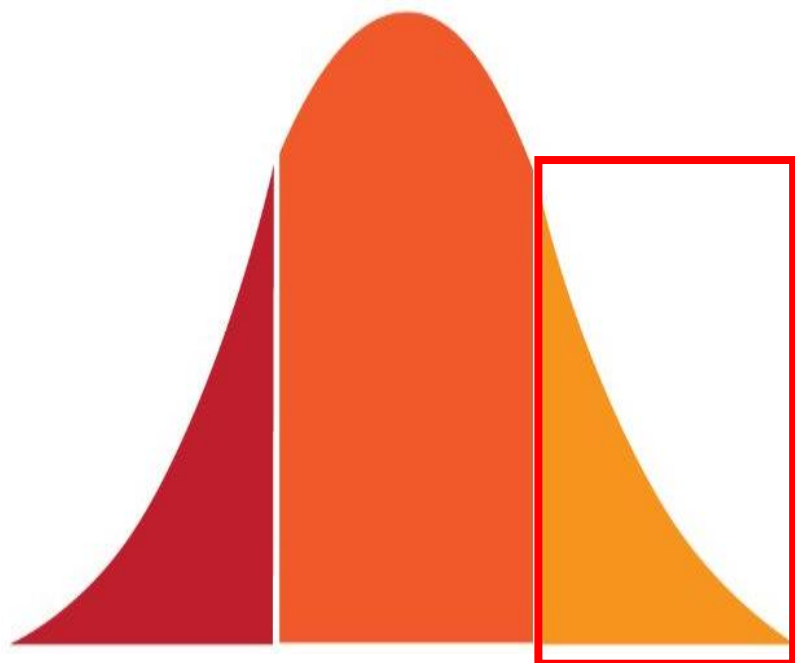
- lažiranje ne bi imalo nikakav efekt na upotrebu upitnika ličnosti u selekcijske svrhe
- rang-poredak kandidata, a time valjanost i efikasnost selekcijske odluke na temelju rezultata na testovima ličnosti bili bi netaknuti

Zbog svojih sposobnosti i motivacije pojedinci u nejednakoj mjeri iskrivljuju svoje odgovore u selekcijskim situacijama.



# Objašnjenje 1: Krivo je lažiranje

## Učinci na kvalitetu selekcijskih odluka



- lažiranje mijenja rang poredak kandidata pri vrhu distribucije postignutih rezultata na nekoj osobini ličnosti, bez da utječe na ukupni koeficijent korelacije
- među primljenim kandidatima na temelju upitnika ličnosti je neproporcionalno velik broj onih koji su iskrivljavali svoje odgovore (Rosse i sur., 1998)

**Lažiranje može znatno utjecati na kvalitetu selekcijskih odluka!**

# Objašnjenje 1: Krivo je lažiranje

## Kako se suočavati s problemom lažiranja?

### Sprječavanje lažiranja odgovora

- najčešće korištena metoda: upozorenje
- ostale: mjere prisilnog izbora

### Detekcija lažiranja odgovora

- najčešće korištena metoda: skale socijalno poželjnog odgovaranja
- ostale: tehnika pretjeranih tvrdnji, lažne tvrdnje, vrijeme latencije

Nisu precizne mjere lažiranja odgovora u upitnicima ličnosti – iako u selekciji dominantno mjere lažiranje, dijelom mjere i samozavaravanje te stvarne osobine ličnosti

*(Parmač Kovačić, Galić i Jerneić, 2014)*

**Ni jedna se nije pokazala valjanom metodom sprječavanja / detekcije lažiranja odgovora!**

Objašnjenje 2: Upitnicima ne mjerimo sve važne aspekte ličnosti.

# Objašnjenje 2: Upitnicima ne mjerimo sve važne aspekte ličnosti

- upitnicima samoprocjene zahvaćamo samo dijelove ličnosti koji su dostupni introspekciji
- no, nesvjesne misli i osjećaji su također važna odrednica naših izbora i ponašanja
  - svjesna samoregulacija igra ulogu u samo 5% ponašanja (Baumeister, 1998)
  - velika proporcija dnevnog funkcioniranja zaposlenika odvija se izvan njihove svjesne kontrole zbog: (a) visokog kognitivnog opterećenja; (b) rutinizacije i niske motivacije; (c) stresnosti radnog okruženja
- Mentalne strukture i procesi koji određuju našu prilagodbu okolini ali nisu dostupni introspekciji čine **implicitnu ličnost**.

# Objašnjenje 2: Upitnicima ne mjerimo sve važne aspekte ličnosti

- Implicitnu ličnost mjerimo specijalno dizajniranim tehnikama koje:
  - omogućavaju pristup mentalnim procesima koji nisu dostupni introspekciji
  - nisu podložne socijalno poželjnom odgovaranju
  - zahvaćaju stabilne reprezentacije koje imaju korijene u dugotrajnim socijalizacijskim iskustvima
  - imaju dobre psihometrijske karakteristike.

# Objašnjenje 2: Upitnicima ne mjerimo sve važne aspekte ličnosti

- 2 nove metode mjerenja implicitne ličnosti:

**Test uvjetovanog rezoniranja (*eng. Conditional Reasoning Test – CRT*)**

**Test implicitnih asocijacija (*eng. Implicit Association Test – IAT*)**

# Test uvjetovanog rezoniranja (CRT)

# Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost (CRT-A)

- sastoji se od 25 zadataka induktivnog rezoniranja u kojima je zadatak sudionika odabrati rješenje koje najlogičnije proizlazi iz opisane priče
- agresivni ljudi odabiru „agresivne” alternative
  - agresivni ljudi rezoniraju na specifičan način (Jamesu i LeBreton, 2010, 2012)
  - da bi razriješili konflikt između motiva za agresivnosti i motiva za očuvanjem pozitivne slike o sebi oni koriste **racionalizacije svojih ponašanja**



# Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost

Agresivni ljudi misle drugačije?

Neke racionalizacije	Definicija	Primjer u organizaciji

# Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost

## Logika testa

- agresivni pojedinci u rezoniranju inače koriste racionalizacije svojih ponašanja pa im “agresivne” alternative izgledaju logičnijima
- što su češće racionalizacije agresivnosti u rezoniranju, pojedinac je psihološki bolje pripremljen za agresiju
- stupanj nečije agresivnosti možemo izmjeriti ako analiziramo koliko su česte ove racionalizacije u njegovom/njenom rezoniranju
- ljudi koji ne koriste ove racionalizacije rezoniraju na temelju prosocijalnih ideologija koje su usvojili tijekom socijalizacije

# Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost

## Važnost za razumijevanje organizacijskog ponašanja

- u ovoj prezentaciji fokus je na osobini **agresivnosti** jer je ona ključna za razumijevanje i sprječavanje nepoželjnog organizacijskog ponašanja
- najdramatičniji oblici agresije na radnom mjestu su fizički i verbalni napadi (koji su srećom, relativno rijetki)
- no, većina nepoželjnih organizacijskih ponašanja je zapravo usmjerena na nanošenje štete pojedincima i organizacijama
- često se radi o manje dramatičnim, indirektnim oblicima agresivnost

# Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost

## Važnost za razumijevanje organizacijskog ponašanja

- agresivni zaposlenici stvaraju toksičnu radnu atmosferu: oni kritiziraju i demoraliziraju kolege, započinju grupni konflikt i potkopavaju šefov autoritet
- osim toga ponašaju se na pasivno agresivne načine: ne prenose informaciju drugima, ignoriraju e-mailove i telefonske pozive, ne pojavljuju se na sastancima, namjerno kasne, izostaju i odgađaju izvršavanje radnih zadataka

# Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost

## Glavni zaključci dosadašnjih istraživanja

- (1) Radi se o psihometrijski “zdravoj” i praktično primjenjivoj mjeri implicitne ličnosti.
- (2) Vrlo dobro predviđa ponašanje u stvarnim organizacijskim situacijama.
- (3) Otporan je na lažiranje odgovora sve dok ispitanici ne znaju predmet mjerenja.
- (4) Osobina koju ovaj test mjeri nije pokrivena „uobičajenim” upitnicima ličnosti (Big Five, HEXACO, samokontrola).

# Ostali testovi uvjetovanog rezoniranja

- razvijeni i ostali testovi uvjetovanog rezoniranja (npr. motiv za moći)
- logika uvijek ista:
  - ljudi u pravilu vjeruju da je njihovo ponašanje racionalno, razumno, logično i primjereno
  - ono što ljudi misle da je racionalna analiza daje nam uvid u njihovo nesvjesno funkcioniranje, a posljedično i njihovo ponašanje
- evaluacija struke: jedan od suvremenih pristupa mjerenju motiva koji najviše obećava (Kanfer, 2009)

# Test implicitnih asocijacija (IAT)

# Test implicitnih asocijacija

- ljudi na temelju svakodnevnih iskustava u pamćenju stvaraju veze među pojmovima
- ovisno o broju i vrsti iskustava, veze između pojmova će se razlikovati u snazi
- snaga veza između pojmova se može izmjeriti pomoću **vremena reakcije** u jednostavnom zadatku sortiranja podražaja
- zaključujemo o implicitnoj ličnosti osobe



# Test implicitnih asocijacija za agresivnost (IAT-A)

- sortiranje:

- podražaja koji se odnose na osobu

Ja vs. Drugi

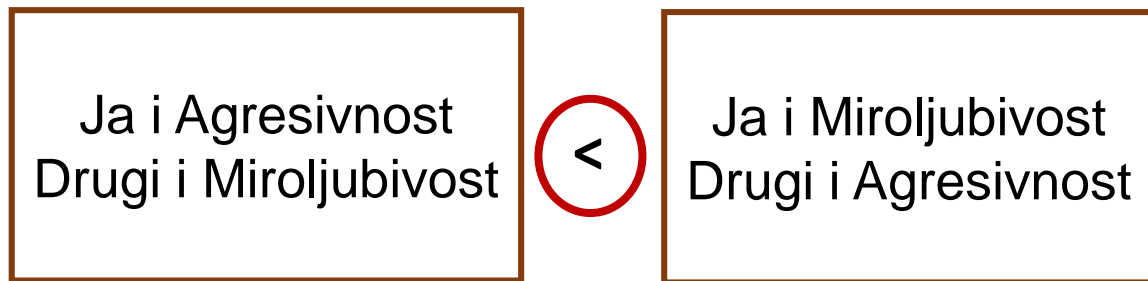
- podražaja koji se odnose na karakteristiku koja se ispituje

Agresivnost vs. Miroljubivost

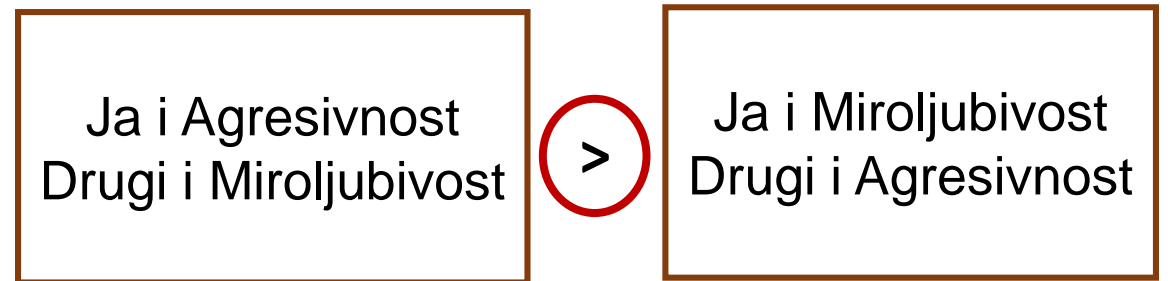
# Test implicitnih asocijacija za agresivnost (IAT-A)

- ljudi koji su u prijašnjim ponašanjima pokazivali tendenciju k agresivnosti bi trebali imati snažnu vezu između **pojma o sebi i agresivnosti**
- Vrijeme reakcije:

## Agresivni pojedinci



## Neagresivni pojedinci



# Test implicitnih asocijacija za agresivnost

## Glavni zaključci dosadašnjih istraživanja

- (1) Radi se o psihometrijski “zdravoj” i praktično primjenjivoj mjeri implicitne ličnosti.
- (2) Ne preklapa se sa samoprocjenama agresivnosti.
- (3) Predviđa različita agresivna ponašanja.
- (4) Otporniji na lažiranje od samoprocjena agresivnosti.

# Ostali testovi implicitnih asocijacija

- razvijeni i ostali testovi implicitnih (npr. motiv za moći)
- logika uvijek ista:
  - sortiraju se podražaji koji se odnose na osobu i karakteristiku koja se ispituje
  - na temelju vremena potrebnog za sortiranje podražaja zaključuje se o snazi veza među pojmovima (implicitnoj ličnosti)

# Zaključak

- u organizacijskoj praksi nismo toliko uspješni u procjeni ličnosti upitnicima ličnosti
- mogući razlozi:
  - lažiranje odgovora u upitnicima ličnosti
  - upitnicima ne mjerimo sve važne aspekte ličnosti
- nova generacija psihologijskih instrumenata koji bi mogli otkloniti dio problema u procjeni ličnosti koje proizlaze iz „klasičnih” upitnika ličnosti
- koristiti ih kao dopunu, a ne zamjenu za „klasične” upitnike ličnosti – ono što (potencijalni) zaposlenici misle o sebi je važan izvor informacija o njima

Zahvaljujem na pažnji!