



Barbara Ružić, prof. psih.

S tolikim brojem različitih metoda procjene, odabir prave može biti vrlo težak posao.

Metoda ili instrument procjene predstavlja strukturiranu tehniku koja osigurava mjere određenih karakteristika

pojedince, a koja pomaže pri odluci u odabiru kadrova, promociji ili razvoju djelatnika. Metode se razlikuju od jednostavnih obrazaca za prijavu na natječaj, intervjua, pa sve do složenijih upitnika ličnosti i testova sposobnosti te vježbi u kojima se stimuliraju radne situacije i radni zadaci.

Trenutna ponuda različitih metoda procjene može biti vrlo zbunjujuća budući da svaki ponuđač tvrdi da je upravo njegova metoda procjene najučinkovitija te da osigurava sigurne rezultate. No metode procjene se u velikoj mjeri razlikuju s obzirom na njihovu učinkovitost, odnosno prediktivnu valjanost (raspon u kojem određena metoda prognozira nečije najvjerojatnije ponašanje i uspjeh).

#### POČETNA TOČKA – DEFINIRANJE CILJA

Početna točka pri odabiru metode je definiranje onoga što se želi postići. Možemo npr. biti u situaciji da biramo vanjskog kandidata ili možemo evaluirati potencijal postojećeg djelatnika kako bismo postavili razvojni plan. Ukoliko se radi o situaciji odabira vanjskih kandidata, tada odabrana metoda mora biti što je moguće više objektivna i točna, s visokom prediktivnom valjanosti (iznad 0,3). Ako je cilj procjene razvoj, tada sa ciljem dobivanja šire slike o djelatniku, a na uštrb objektivnosti, koristimo samoprocjenu, procjenu suradnika ili metodu 360° (procjena na unaprijed definiranim elementima, a uključuju samoprocjenu, procjenu nadređenih, podređenih te suradnika iste razine), na unaprijed definiranim elementima ponašanja.

#### UTVRĐIVANJE POTREBA

Prije svega moramo razumjeti specifične zahtjeve radnog mjesta. U protivnom, vrlo lako se možemo zaplesti u mrežu "mjerenja svečega". Utvrđivanjem što osoba radi odnosno treba raditi tijekom uobičajenog dana te utvrđivanjem razlike što čini izvrsnog i prosječnog djelatnika, u mogućnosti smo identificirati ključne kompetencije za pojedino radno mjesto, zajedno sa svim ostalim potrebnim specifičnim znanjima kao i dodatnih zahtjevima. Tek tada možemo odgovoriti na pitanje "je li ono što mjerimo uistinu relevantno?".



## Kako odabrati pravu metodu procjene

#### NAJČEŠĆE METODE PROCJENE

Pri odabiru kandidata najčešće metode procjene mogu se svrstati u nekoliko vrlo općenitih kategorija: psihometrijski testovi, intervjua, vježbe i radne simulacije koje se koriste u sklopu *assessment* centra, upitnici koji se koriste u sklopu procjene metodom 360° te različiti nestandardizirani upitnici samoprocjena.

#### PSIHOMETRIJSKI TESTOVI

Razlikujemo dvije osnovne skupine:

1. testovi sposobnosti koji procjenjuju pojedinčev potencijal na općem ili određenom području (numeričko, verbalno ili apstraktno rezoniranje). Opće sposobnosti upućuju na brzinu pri stjecanju novih znanja, primjenu informacija, razumijevanje uputa i odnosa, svakodnevnih problema te snalaženje u novim situacijama,
2. upitnici ličnosti koji se usmjeravaju na uobičajeni stil ponašanja pojedinca u interakciji s okolinom i drugim ljudima ili izvore motivacije djelatnika.

Korištenje psihometrijskih testova je limitirano isključivo na osposobljene stručnjake – psihologe. Međutim, trenutno na tržištu postoji niz "testova" koji su preuzeti od vanjskih tvrtki, a nisu prilagođeni hrvatskoj populaciji. Prijevod testa na hrvatski jezik nije dovoljan ukoliko ne postoji prilagodba i standardizacija za hrvatske uvjete. Pogotovo ako se radi o upitnicima ličnosti u kojima kandidati trebaju odabrati ono što ih najbolje opisuje. Jer npr. riječ "toplina" će se sasvim drugačije percipirati u Hrvatskoj i Švedskoj. Ukoliko ne postoje norme populacije s kojima se uspoređuju rezultati pojedinca, testovi se svode na testove iz popularnih časopisa. Što nikako ne predstavlja temelj za donošenje odluke o odabiru ili promociji nekog pojedinca.

#### "ASSESSMENT CENTAR"

Najveću prediktivnu valjanost imaju vježbe u sklopu *assessment* centra budući da su kreirane kako bi se replicirali svakodnevni

zadaci na nekom radnom mjestu – npr. vođenje sastanaka, izrada izvještaja, prezentacije, odabir prioritarnih zadataka, provođenje godišnjih razgovora s djelatnicima, sastanci s klijentima... Naravno, preduvjet je da se ne radi o "napamet sklepanim" vježbama, već standardiziranim vježbama usmjerenima na ključne kompetencije temeljem kojih se mogu razlikovati izvrsni od prosječnih djelatnika.

Grafologija, astrologija obično ima prediktivnu valjanost 0,02 (2%), nestandardizirani (uobičajeni) intervjua 0,15 (15%), (upitnici ličnosti 0,4 (40%), testovi sposobnosti 0,55 (55%), *assessment* centri (uključujući situacijske zadatke i testove sposobnosti i ličnosti) 0,65 (65%).

#### RAZMOTRIMO TRENUTNE RESURSE

Vrijeme koje imamo na raspolaganju, osposobljeni procjenitelji te raspoloživi budžet uvelike će utjecati na našu odluku i odabir metode procjene (ukoliko nemamo vremena, budžet nam je nizak a procjenitelji nisu osposobljeni, *assessment* centar nam nikako ne dolazi u obzir!). Korisno je obratiti pažnju na broj ljudi koji se treba procijeniti u pojedinoj fazi kao i senioritet osobe koja se procjenjuje. Ključne pozicije zahtijevaju visok stupanj ulaganja i detaljno proučeni i definirani proces procjene, budući da je trošak pogrešne procjene i odluke izuzetno skup!

#### STAVIMO SE U KONTEKST

Razumijevanje organizacijske kulture kao i poznavanje koja je metoda najprihvatljivija je nezaobilazno. Tvrtka koja ima dugogodišnju tradiciju korištenja sofisticiranih metoda procjene i traži novitete ima sasvim drugačije potrebe od tvrtke koja do sada nije koristila

nikakvu strukturiranu metodu procjene te je moguć i određeni otpor prema prikupljanju detaljnijih podataka o djelatnicima. Svakako treba razmotriti i razvijenost postojeće tehnologije. Ukoliko tvrtka nije informatički razvijena, odnosno svi djelatnici nemaju osobno računalo i/ili pristup internetu, metoda 360° putem interneta nema smisla.

#### POTRAŽITE SAVJET

Većina konzultanata dat će vam savjet ili podršku na vaš upit. Izrazite svoje potrebe i pitajte ih što bi vam preporučili. No imajte na umu da zastupnici nekog testa će svakako zastupati korištenje tog testa. Stoga, budite oprezni i dobro se raspitajte! Pitajte konzultante detaljne informacije o tome tko još koristi taj instrument, kako se izračunavaju rezultati pojedinca i kako se uspoređuju s prosječnim vrijednostima (normama), kako su dobivene norme...

#### BROJNE UČINKOVITE METODE

Iako tvrtke na raspolaganju imaju brojne učinkovite metode procjene, najčešće korištena tehnika procjene je još uvijek nestrukturirani intervjua, neovisno radi li se o situaciji odabira ili promocije djelatnika. Značajan broj istraživanja ukazuje da **nestrukturirani intervjui** pomažu menadžerima u odabiru djelatnika koji im se sviđaju, obično su vrlo subjektivan i slab prediktor nečije buduće uspješnosti.

Nažalost, pogrešne procjene koštaju puno novaca. Istraživanja ukazuju da razlika u produktivnosti između prosječnog i izvrsnog djelatnika iznosi i do 40% plaće na tom radnom mjestu.

#### ZAKLJUČAK

Objektivne metode procjene poput testova

va sposobnosti, kompetencijskih intervjua ili situacijskih zadataka, dokazani su kao objektivniji i točniji u utvrđivanju potencijala i visoke radne uspješnosti.

Navedene metode procjene ne samo da su dokazano točnije i objektivnije i pomažu organizacijama pri donošenju boljih odluka pri odabiru i razvoju djelatnika, već njihovo kontinuirano korištenje ima i važnu ulogu u privlačenju i zadržavanju potencijala. One podržavaju organizacijsku kulturu s vrijednostima pravednosti i uključenosti; djelatnici su zaposleni i nagrađeni temeljem stvarnih zasluga i imaju mogućnost iskoristiti svoj cjelokupni potencijal. Bitno je naglasiti i da procjene ne koristimo kako bismo "etiketirali" djelatnike koji su prošli ili pali. Metode procjene se danas koriste kako bismo se što više usmjerili na razvoj djelatnika. Koriste nam kao podrška i pomoć djelatnicima da utvrde za koja područja imaju najveće potencijale, kako ih mogu razviti te kako to utječe na uspješnost cijele tvrtke.

Brojna istraživanja pokazuju da su djelatnici najotvoreniji za razvoj u prvih 60 dana na određenom radnom mjestu, stoga rezultate procjene svakako trebamo integrirati u ostale HR procese, odnosno koristiti ih za utvrđivanje razvojnih potreba i razvojnih planova.

Kako svaka metoda procjene obuhvaća različite karakteristike (npr. testovi sposobnosti, upitnici ličnosti, razgovor o motivaciji, stvarno ponašanje u situacijskim zadacima), samo kombiniranjem različitih metoda možemo donijeti ispravnu odluku o nečijem potencijalu, potrebama razvoja ili promociji!



mr. sc. Lidija Krizan  
Direktor ljudskih potencijala Auto Hrvatska d.d.

Različite metode procjene alat su koji svakodnevno koristimo u Poslovnoj grupi Auto Hrvatska za različite svrhe: od odabira novih zaposlenika do procjene potencijala postojećih zaposlenika za daljnji razvoj. Metode procjene ne koristimo prema strogim i nepro-

### Kvalitetna metoda procjene za odabir zaposlenika

mjenjivim pravilima, već njihovu primjenu i slijed prilagođavamo konkretnim potrebama i uvjetima. Upotrebom različitih metoda i uključivanjem većeg broja procjenjivača nastojimo prilikom odabira novih zaposlenika donijeti odluku sa što većim stupnjem sigurnosti da je riječ o osobi koja doista odgovara potrebama radnog mjesta i koja njeguje sustav vrijednosti u skladu s našom organizacijskom kulturom: stalni razvoj i učenje, timski rad, predanost radu i rezultatima.

Prilikom odabira metoda rukovodimo se principom ekonomičnosti: što više informacija, iz što više izvora, uz što manji napor kandidata ili zaposlenika.

Prva faza procjene redovito počinje analizom prikupljenih životopisa. Poučeni iskustvom da osobu koju očekujete na temelju znanja, vještina i iskustava opisanog u životopisu, na razgovoru često zamijeni osoba koja joj nije ni slična, u prvoj fazi koristimo blaže kriterije. Na prvi krug razgovora često pozivamo većinu zainteresiranih kandidata. S njima razgovaraju član tima u koji se prima novi zaposlenik i specijalist iz odjela ljudskih potencijala.

Nakon toga slijedi drugi, suženiji krug razgovora na kojem direktor poslova i specijalist iz odjela ljudskih potencijala većim brojem pitanja procjenjuju sukladnost kandidata s očekivanim profilom.

U većini slučajeva provodimo testiranje kojim procjenjujemo opće i različite specifične sposobnosti, osobnost kandidata, znanje stranog jezika, informatičke vještine ili neka specijalistička znanja i vještine. Testiranje koristimo u različitim fazama odabira: za neka radna mjesta na početku, a ponekad pri kraju kao nadopunu dojmovima s nekoliko prethodnih razgovora s različitim procjenjivačima.

Uz kvalitetnu komunikaciju primjena različitih metoda procjene prestaje biti kandidatima za posao i redovnim zaposlenicima gnjavaža ili puka administracija, već postaje instrument objektivne i pravedne procjene, što je i njima u interesu.