

УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ



ДЕПАРТМАН ЗА ПОСЛЕДИПЛОМСКЕ СТУДИЈЕ
ПОСЛОВНА ЕКОНОМИЈА – МАСТЕР СТУДИЈЕ

-МАСТЕР РАД- АСЕСМЕНТ ЦЕНТРИ

Ментор:

проф. др Јелена Бољановић-Ђорђевић

Кандидат:

*Миливој Мрдаковић
бр.инд. 2014400278*

Београд, 2016.

*Мастер рад посвећујем својој вољеној супрузи Мирјани
и нашој предивној деци Мили, Марији и Христини.*

Сажетак

Појам асесмент центара (*engl. Assessment Centers*) спада у вишенаменски скуп алата који се користе како у селекцији, тако и у развоју и промоцији (унапређивању) запослених. Његова сложеност и прилагодљивост, али и релативно висока цена препоручује њихову употребу, али уз потребну економску и организациону рационалност.

У овом делу Европе није вршена слична студија, а обављена истраживања у свету односила су се на САД (1997, 2009), земље немачког говорног подручја 2003., (Немачке, Аустрије и Швајцарске), Јужну Африку 2011. и Индонезију 2014. године. Овај рад разматра асесмент центре, пре свега кроз призму селекције, покушава да разуме разлике и сличности асесмент центара у Србији у односу на друге земље, али у исто време представља и пионирски покушај подизања ове теме на виши ниво како у Републици Србији, тако и југоисточној Европи.

Summary

The concept of „Assessments Centers“ is in the multipurpose set of tools that are used in the selection, as well as the development and promotion of employees. Its complexity and flexibility but the relatively high price recommend their use, but with the necessary economic and organizational rationality.

In this part of Europe were not conducted similar studies. Performed research in the world was related with the US (1997th, 2009th), the German-speaking countries in 2003rd, (Germany, Austria and Switzerland), South Africa 2011th and Indonesia in 2014th.

This paper discusses Assessments centers, primarily through the prism of selection, trying to understand the differences and similarities of assessment centers in Serbia compared to other countries, but at the same time represents a pioneering attempt to raise these issues at a higher level in both the Republic of Serbia and southeast Europe.

Садржај

Сажетак	- 3 -
Садржај	- 4 -
Напомена аутора	- 7 -
Увод	- 8 -
1. Предмет и полазишта истраживања	- 8 -
2. Значај и актуелност истраживања	- 9 -
3. Циљеви истраживања	- 10 -
4. Методе истраживања	- 11 -
5. Начин истраживања	- 11 -
6. Хипотезе истраживања	- 12 -
7. Структура истраживања	- 13 -
I. СЕЛЕКЦИЈА	- 14 -
1. Циклус запошљавања	- 14 -
2. Квалификациона фаза	- 15 -
3. Дефиниција селекције	- 16 -
4. Законска регулатива при запошљавању у републици Србији	- 16 -
5. Процес селекције	- 18 -
5.1. Фазе селекције	- 19 -
II. АСЕСМЕНТ ЦЕНТРИ - "ASSESSMENT CENTERS"	- 21 -
1. Древна историја психолошке процене	- 21 -
2. Рана историја асесмент центара	- 25 -
3. Настанак модерне психологије	- 26 -
4. Немачки програми процене и селекције	- 28 -
5. Програми селекције у Великој Британији и САД	- 31 -
6. Историја асесмент центара у Србији	- 33 -
7. Асесмент центри у функцији цивилне и пословне употребе	- 35 -
8. Дефиниције асесмент центара	- 35 -
9. Методологија асесмент центра	- 36 -
10. Међународни стандарди асесмент центара	- 37 -
11. Дизајнирање асесмент центра	- 40 -
12. Анализа радног места	- 41 -
13. Психолошки конструкти, компетенције и димензије	- 42 -
14. Избор вежби и тестова	- 46 -

15. Психолошке вежбе у асесмент центрима: Појам и врсте	48 -
15.1. Студија случаја	49 -
15.2. Писани есеј (студије случаја)	49 -
15.3. Групне вежбе или групне дискусије	50 -
15.4. Игра улога	51 -
15.5. Вежба „у корпи“	51 -
15.6. Усмена презентација	53 -
15.7. Проналажење чињеница	55 -
15.8. Интервјуи	56 -
16. Симулација изненадне непредвиђене ситуације.....	61 -
17. Социјализација	61 -
18. Психометријски тестови.....	61 -
18.1. Савремени дистрибутери психометријских тестова.....	64 -
18.2. Домаћи добављачи психометријских тестова	70 -
19. Тест ситуационог расуђивања	72 -
20. Именовање процењивача и осталих учесника и њихова улога.....	74 -
21. Груписање извештаја	76 -
22. Употреба АЦ у селекцији	79 -
23. Важност и исплативост асесмент центара („ROI“)	80 -
24. За и против асесмент центара	82 -
24.1. „ЗА“ асесмент центре	82 -
24.2. „ПРОТИВ“ асесмент центара.....	83 -
25. Савремене технологије и асесмент центри	84 -
26. Испорука извештаја и повратне информације учесницима.....	87 -
27. Будућност асесмент центара	88 -
III. ИСТРАЖИВАЊЕ О АСЕСМЕНТ ЦЕНТРИМА У СРБИЈИ	90 -
1. Увод.....	90 -
2. Циљеви истраживања	90 -
3. Референтни документи.....	91 -
4. Методологија истраживања	91 -
4.1. Узорак	91 -
5. Резултати истраживања	96 -
5.1. Демографска тј. обавезна статистичка питања	96 -
5.2. Основне карактеристике АЦ у Србији	102 -

5.3.	Анализа радног места као припрема за АЦ.....	- 105 -
5.4.	Информисање учесника асесмент центра у Србији.....	- 107 -
5.5.	Врсте бихевијоралних димензија или компетенција	- 109 -
5.6.	Компоненте асесмент центара у Србији	- 111 -
5.7.	Трајање АЦ у Србији	- 115 -
5.8.	Број учесника (кандидата) на АЦ у Србији.....	- 116 -
5.9.	Процењивачи - асесори.....	- 117 -
5.10.	Пружање повратних информација кандидатима	- 119 -
5.11.	Вредновање квалитета асесмент центара у Србији.....	- 121 -
5.12.	Употреба техничких уређаја и помагала на АЦ у Србији.....	- 122 -
6.	Најважнија тематска питања	- 122 -
7.	Будући радови	- 125 -
Закључак.....		- 126 -
Илустрације		- 127 -
Табеле		- 128 -
Графикони		- 129 -
Слике.....		- 130 -
Литература.....		- 131 -

Напомена аутора

Овај рад се бави темом која се због своје свеобухватности може сматрати „краљицом управљања људским потенцијалима“. Она прожима готово све кључне области управљања људским ресурсима, у којој се професионалци у овој области користе методологијама пословне психологије у сврху селекције, промоције (на више позиције) и развоја запослених.

Такође, овај рад претендује да буде скроман допринос изузетно штурој литератури на српском језику, у ширем смислу, будући да обухвата и „прапочетке“ идеје психолошке процене, али и њене савремене токове.

Имамо потребу да нагласимо да смо при превођењу термина који су изворно написани на енглеском језику наводили и оригиналне термине, како би олакшали будућим истраживачима претрагу постојеће стране литературе.

Увод

1. Предмет и полазишта истраживања

Проучавајући селекцију кадрова, у оквиру области управљања људским ресурсима, уочена је празнина у литератури на српском језику која се тиче веома важног скупа алата за процену који се збирним именом назива – АСЕСМЕНТ ЦЕНТАР.

Ради се о процесу селекције у коме се користи променљиви број и врста алата, чије трајање и друге варијабле могу да се мењају у зависности од врсте занимања, броја и позиције отворених радних места, захтева добијених у опису посла, тражених компетенција.. другим речима, могу да се прилагођавају у зависности од потребе.

У овој студији, асесмент центре (АЦ) смо посматрали и са теоријског (у свом првом делу) и са емпиријског аспекта у другом делу истраживања, прикупљањем података из праксе путем структуриране и полуструктуриране анкете.

Један од проблема у анализи и проучавању ове тематике је и – језичка баријера. Наиме, огромна већина објављених чланака и књига које се баве овом проблематиком је на енглеском језику, и повремено долази до недостатка одговарајућих (српских) речи за појмове који припадају овој области. Објављене књиге на српском су малобројне, штуре, превазиђене или једноставно непостојеће. Покушаји адекватног, а дословног превођења су често немогући будући да су енглески термини углавном језгровитији, па превод неког појма више личи на његов опис, док дослован превод не одговара садржају. Такође, позната је чињеница да је језик „жив“ и да пракса често гази покушаје да се пронађу одговарајуће фразе на српском језику и термини се (можда) некритички усвајају као такви.

У истраживању овога појма пошли смо од смисла, односно значења, као и семантике поменутог појма. Имајући у виду превод енглеских речи *“assessment”*, што значи процена, одређивање и *“center”* што значи центар, средиште, дом, тачка, жариште, били смо у искушењу како да ословимо овај појам (који се негде преводи као – центар процене). На жалост, кроз комуникацију са професионалцима у области управљања људским ресурсима, схватили смо да тако преведен појам они једноставно не користе. Такође, мислимо да је дослован превод збуњујући, пре свега због речи „центар“ која у српском језику има локацијску одредницу (тј. само место, тачку нечега). Више би одговарала реч „средиште“, водећи рачуна о томе да појам о коме говоримо није „место“, већ „процес“ (пре свега!). Зато сматрамо да би у наставку употребе овога појма, (будући да га је пракса већ наметнула) требало у потпуности прихватити прилагођени, порсбљени израз, пишући га како се изговара¹. У наставку текста, сусретаћете израз „асесмент центар“ у пуном облику или „АЦ“ у скраћеном облику.

¹ Следећи правило Вука Караџића: „Пиши као што говориш, читај као што је написано“.

Предмет истраживања јесте селекција кадрова, њене фазе и задаци, као и разјашњење појаве психолошких процена, њеног историјата, као и појма, садржаја и научних оквира асесмент центара. Кроз анализу резултата истраживања где су анкетирани били HR² професионалци, покушали смо да дођемо до одговора на многа питања од којих су најважнија изражена кроз главну и помоћне тезе.

2. Значај и актуелност истраживања

Овај рад се у основи ослања на неколико научних радова, са чијим се подацима пореди и чија је методологија истраживања слична. То су следећи радови (поређано по годинама издања, од најновијих ка најстаријима):

1. **„Праксе асесмент центара у Индонезији: истраживачка студија“, 2014.**, истраживачког тима на челу са Дијаном Е. Краузе, и тимом у саставу: Нил Андерсон, Роберт Џеј Росбергер и Зулајха Парастути. (Krause, Diana E. Neil Anderson, Robert J. Rossberger, Zulaicha Parastuty, 2014)
2. **„Попуна и (професионални) развој особља кориштењем асесмент центара: Докази са три континента“, 2012.**, Дијана Ева Краузе. (Diana E. Krause, 2012)
3. **„Праксе асесмент центара у Јужноафричкој републици“, 2011.**, петочланог ауторског састава: Дијане Е. Краузе, Роберта Џеја Росбергера, Ким Даудесвел, Надин Вентер и Тине Џуберт. (Diana E. Krause, Robert J. Rossberger, Kim Dowdeswell, Nadene Venter, Tina Joubert, 2011)
4. **„Међукултурални аспект праксе асесмент центара: Резултати истраживања из Западне Европе и Северне Америке“, 2009.**, ауторског дуета Дијане Е. Краузе, и Џорџа Си Торнтона, трећег. (Diana E. Krause & George C Thornton III, 2009)
5. **„Асесмент центри: Текућа пракса у САД“, 2009.** године, групе аутора: Таше Л. Јурић, Дијане Е. Краузе, Константина Цингуларова и Џорџа Си Торнтона, трећег. (Tasha L. Eurich , Diana E. Krause, Konstantin Cigularov, George C. Thornton III, 2009-12)
6. **„Поређење пракси асесмент центара у организацијама у немачко-говорним регионима и САД“, 2003.** године, ауторског дуета: Дијане Е. Краузе и Дитер Герберт. (Krause, Diana E., and Diether Gebert, 2003)
7. **„Преглед праксе асесмент центара у организацијама у САД“, 1997.** године, од групе аутора: Анете Спајкалски, Мигуела Квинонеса, Барбаре Гауглер и Каће Поли. (Spsychalski, A. C., Quiñones, M. A., Gaugler, B. B. And Pohley, K., 1997)

Један од првих радова (по методологији и свеобухватности гледано) је објављен у САД, 1997. од Анете Спајкалски и других, затим је 2003.г. објављен други рад који истражује у областима немачког говорног подручја (Краузе – Геберт, 2003.), који се ослања на амерички, да би био урађен и трећи, 2009. године. То је други амерички (тј. поновљени рад) како би се лонгитудиналном методом извели релевантни закључци.

² Engl. Human Resources

Каснији радови су обухватили Западну Европу, Јужноафричку Републику и Индонезију. Како смо рекли у уводу, колико смо упознати, ово би могло да буде прво истраживање са сличним садржајем у овом делу Европе, а резултати истраживања су посебно интересантни када се упореде са поменутим студијама.

Може се дакле рећи, да би највећи значај овог рада могао бити у томе што он представља пионирски подухват у области коју расветљава, као и у покушају да сагледа актуелну ситуацију са асесмент центрима у Србији, у поређењу са АЦ у свету.

3. Циљеви истраживања

Главни циљ истраживања је био да отвори ову важну тему на научном нивоу, као и да сагледа и анализира употребу асесмент центара у Србији, уз уважавање њене малене (у светским оквирима) демографске и економске снаге. Ипак, можда најважнији (ако не и најинтересантнији) циљ истраживања је био да се скенира ниво информисаности HR професионалаца у Србији о асесмент центрима. Без обзира да ли су се икада, тренутно, или никада бавили асесмент центрима, било да су запослени или не, без обзира којом облашћу HR менаџмента се баве.

Секундарни циљ је био да се уколико је то могуће, направи профил „српског асесмент центра“, „заједнички именилац“ спровођења праксе која се деценијама употребљава у свету, али и Србији (сазнаћемо у којим облицима).

Друштвени циљ истраживања је наметао сагледавање етичности, моралности и законитости спровођења селекције у асесмент центрима, као доказано најпоузданијег модела процене будућих перформанси учесника АЦ-а. Све у циљу максиме да „прави људи буду на правим позицијама“, као путоказ за достизање максимизације продуктивности и профита, а тиме и развоја друштва у целини.

Ово истраживање је (класификовано по научним циљевима) дескриптивно³ и експликативно⁴. Кроз изучавање процеса селекције, труди се да опише и објасни процес и садржај асесмент центара. Такође, оно је епистемолошко⁵ али и компаративно, будући да се вредновање скупљених података претвара у информације и знање кроз анализу, али и кроз поређење са сличним истраживањима широм света.

Такође, имајући у виду константи недостатак литературе на српском језику, а велики број радова објављених на енглеском језику, овај рад покушава да дâ допринос кроз преведене цитате и протумачене и преведене појмове, како из најактуелнијих чланака, тако и из објављених, а нама доступних књига.

Резимирајмо, циљеви истраживања су:

- Проширити научна сазнања о асесмент центрима у Србији и уопште.

³ Описује процес, појаву, однос.

⁴ Научно објашњава појаву (процес, однос) и објашњава правичност, законитост, узрочно-последичне односе.

⁵ Епистемологија представља теорију сазнања, корене настанка и крајње домете људског сазнања.

- Констатовати упознатост HR професионалаца у Србији са појмом АЦ.
- Покушати направити профил „српског асесмент центра“.
- Констатовати стање „српских АЦ“ и упоредити их са асесмент центрима у другим земљама у којима су вршена слична истраживања.
- Допринети повећању скромне количине писане литературе са овом тематиком.

4. Методе истраживања

Имајући у виду четири основна конститутивна методолошка принципа: објективност, поузданост, општост и систематичност⁶ (Миљевић, 2007), и следећи методологију научних истраживања кориштене су неке од:

- **основних метода** - аналитичка, синтетичка, метода апстраховања, конкретизација, аналогичка, компарација, генерализација, дедукција и индукција.
- **општенаучне методе** – статистичке методе, квантитативне методе, хипотетичко-дедуктивна метода и компаративна метода.
- **посебне методе** – метода анализе докумената и дијалектичка метода⁷.
- **метода прикупљања података** - методе анализе докумената и интернет анкета, метода анкетирања, метода структурираног и неструктурираног интервјуисања

Сprovedено истраживање је квантитативно⁸, дескриптивно⁹, структурирано, обављено на стратификованом узорку¹⁰, компилацијско-компаративно¹¹, мултидисциплинарно¹², комбиновано¹³.

5. Начин истраживања

Теоретски део истраживања се концентрише на прибављање великог броја стручних радова, објављених књига, речника и докумената који су били пажљиво обрађени и представљени у првом делу рада.

На жалост, у мањем броју доступних књига на српском језику, постоје само делови текста који укратко дефинишу асесмент центре, те су за ову студију извори литературе готово стопроцентно били страног порекла.

⁶ Страна 24.

⁷ Дијалектички објаснити појаву значи открити њену унутрашњу структуру, њене функције, као и узроке њеног настанка и мењања.

⁸ Квантитативно истраживање је нумеричко, бави се бројевима, логиком и заузима објективан став.

⁹ Утврђује повезаност између варијабли и описује њихов однос.

¹⁰ Издвојена хомогена класа (стратум) у односу на популацију (основни скуп).

¹¹ Користи резултате објављених научноистраживачких радова и пореди их са сопственим резултатима како би дошли до квалитативно нових и релевантних закључака.

¹² Предмет истраживања спада у више дисциплина које припадају двома или већем броју наука.

¹³ По актуелности предмета истраживања спада у комбинована истраживања (прошлост, садашњост и будућност)

Истраживачки део студије је био замишљен и спроведен као полуотворена анкета. Учесницима су понуђене опције или могућност одабира више одговора (у трећини питања са отвореном опцијом „друго“).

Анкета је спроведена преко платформе „Гугл – анкете“ и реализована за веома кратко време од од дванаест дана. Анкети је претходило одређивање основног скупа – популације, која је заправо само стратификат укупног становништва. Сматрамо да се узорак може сматрати репрезентативним у највећој мери, имајући у виду друштвено-економске услове пословања.

Контакт са анкетиранима је остварен преко пословне мреже Линкдин (*LinkedIn*). Статистичка обрада је спроведена путем рачунарских (лиценцираних) програма „Мајкрософт Ексел“ (*Microsoft Excel*) и „Ајбием, ес-пи-ес-ес“ (*IBM SPSS*). Поред тога, контактиране су, због неопходних података и неке државне установе (као нпр. Републички завод за статистику, МУП и Министарство одбране Републике Србије...). Контакти су остварени писмено у виду структурираног упитника или полуструктурираних или отворених интервјуа. Такође, обављен је и мањи број информативних, отворених интервјуа са HR експертима.

Након свега, извршена је анализа добијених података и спроведено њихово тумачење и коначно, презентовано у трећем делу ове студије.

6. Хипотезе истраживања

Главна хипотеза:

Х₀: Асесмент центри у Србији разликују се у односу на асесмент центре у свету

Изведене хипотезе:

Х₁: АЦ се формирају претежно за селекцију средњих и виших позиција у пословању.

Х₂: АЦ су заступљенији у процесу планирања развоја запослених у односу на селекцију кадрова или промоцију запослених на више позиције

Х₃: АЦ организују претежно мултинационалне корпорације и/или консалтинг предузећа као поручену услугу.

Х₄: Већина професионалаца у људским ресурсима није учествовала у асесмент центрима током своје професионалне праксе.

Х₅: Мање од трећине ХР професионалаца је детаљно упознато са међународним документима – „Смерницама“ за формирање АЦ-а.

Х₆: Преко 80% процењивача АЦ у Србији, врше тај посао ослањајући се на формално образовање или радно и стручно искуство.

Х₇: Мање од 50% процењивача је прошло сертификационе обуке и тренинге.

Х₈: Мање од половине (<50%) предузећа у Србији користи Асесмент центре (АЦ) као алат при селекцији кадрова.

X₉: Не постоји значајна разлика у броју вежби АЦ у Србији и другим земљама.

X₁₀: Број процењивача је независан од броја вежби у АЦ.

7. Структура истраживања

Ова студија подељена је на три велике целине како би се лакше презентовале информације и олакшала оријентација при читању.

Прва целина – Увод – обухвата и представља основни предмет и значај истраживања, информације о полазиштима, циљевима, методологији и осталим стандардним детаљима који прате једну научну студију.

Друга (велика) целина – СЕЛЕКЦИЈА – Објашњава место селекције у циклусу запошљавања, даје дефиниције селекције, приказује законску регулативу у Републици Србији, која се тиче рада и запошљавања и описује процес и фазе селекције.

Трећа (велика) целина – АСЕСМЕНТ ЦЕНТРИ – представља теоретски оквир истраживања. Поглавље почиње древном историјом психолошке процене и прати је све до појаве модерне психологије. Наставља се појавом првих асесмент центара у Немачкој, затим Великој Британији и САД. Постоји и поглавље које обрађује појаву психолошких процена у Србији, као и прво коришћење асесмент центара у цивилне сврхе. Ова обимна целина након тога даје дефиниције, а затим и методологију АЦ-а. Наводи међународна документа која представљају упутства за спровођење Ац-а, и креће у поступак Дизајнирања и спровођења асесмент центра. Подпоглавља наводе методологију, теоретске основе и детаљно разматра врсте вежби које с евентуално могу организовати у АЦ-ма. При крају велике целине се разматрају питања исплативости, коришћења савремених технологија и будућношћу АЦ-ра.

Четврта целина – ИСТРАЖИВАЊЕ О АСЕСМЕНТ ЦЕНТРИМА У СРБИЈИ – на почетку износи циљеве теоретске основе и методологију истраживања. Након тога приказују се и тумаче резултати спроведене анкете.

Пета целина – Закључак – укратко резимира наш став по изнетим чињеницама и осврће се на изнете хипотезе.

Након тога предлажу се будуће неистражене области које се тичу асесмент центара и смер развоја ове методологије у Србији и региону.

Последњи део ове студије је посвећен коришћеној литератури, списку табела, графикана и илустрација.

I. СЕЛЕКЦИЈА

1. Циклус запошљавања

У литератури која се бави теоријом управљања људским ресурсима, наилази се на енглески израз „*The Employment Cycle*“. Њега можемо превести као „циклус запошљавања“. Он, попут живота, подразумева неке фазе: рађања, раста, развоја и умирања (терминације). Тако, циклус запошљавања можемо да поделимо на три главне фазе:

- **Квалификациона фаза** (пре запослења),
- **Фаза запослености** (у току запослености)
- **Завршна фаза** (фаза престанка запослења - терминације)

Квалификациона фаза

У литератури можете пронаћи и друге називе за ову фазу. То су „**предфаза**“ (*engl. Pre-phaze*) или „**фаза установљавања запослења**“ (*engl. Establishment*). Она обухвата бројне активности које подразумевају процес довођења незапосленог у стање запослености. То су:

- Планирање људских ресурса (*HR Planning*)
- Анализа радних места
- Регрутација
- Селекција
- Уговор о запошљавању и награђивању

Фаза запослености

„**фаза запослености**“ или „**фаза одржавања**“ (*engl. Maintenance Phase*) обухвата све активности које се предузимају са запосленим за време његовог радног ангажовања у том предузећу. То су:

- Увођење у посао (*Onboarding*)
- Обука и развој
- Признања и награђивања
- Процена и управљање потенцијалима запосленог

Завршна фаза

или „**Терминациона фаза**“ (*engl. Termination phase*), подразумева све активности које се свode на престанак запослености појединца, чији разлози могу бити вишеструки. То може бити гашење фирме или радног места, технолошки вишак, отказ, напуштање, болест, смрт и др. Терминална фаза обухвата:

- Управљање престанком запослења
- Регулисање правних и/или транзиционих питања



Илустрација 1. Циклус запошљавања

2. Квалификациона фаза

Квалификациону фазу, карактеришу подфазе које су есенцијалне за запошљавање „праве особе“. Планирањем развоја предузећа, предвиђа се да се по потреби предузеће увећава, односно да се отвара ново радно место. Анализа послова представља прикупљање основних информација о томе „шта би новозапослени требало да ради“ на том радном месту, констатује се **опис** радног места (*engl. Job description*), који обухвата дужности, задатке и одговорности везане за ту позицију.

Затим се формулише његов „одраз у огледалу“, спецификација радног места, а то су су заправо **захтеви** радног места (претворени у листу) који описују кључне квалификације потребне за вршење радне дужности отвореног радног места као што су: искуство, компетенције, вештине, образовање, карактер „идеалног кандидата“ и слично.

Након тога долази до фазе позивања заинтересованих да се пријаве на конкурс за отворену позицију. То је фаза регрутације која се обавља кроз интерне (већ запослени у том предузећу) или екстерне изворе (незапослени или запослени у другим предузећима, а заинтересовани за отворено радно место). Регрутује се преко медија (електронских и писаних), интернет сајтова и друштвених мрежа, као и путем препорука. Када се заврши фаза регрутације, на „позорницу ступа“ – селекција.

3. Дефиниција селекције

„Пословни речник¹⁴“ (*engl. Business Dictionary*) дефинише селекцију: „Селекција (одабир радника) је процес интервјуисања и процењивања кандидата за одређени посао и одабир појединца на основу одређених критеријума. Процес селекције може да варира од врло једноставног до веома компликованог процеса у зависности од предузећа и отворене позиције. Законска регулатива у вези запошљавања, као што су закони против дискриминације, се морају поштовати приликом одабира запослених.“ (WebFinance, 2016)

У књизи „Селекција људских ресурса“ (Гејтвуд и др.) селекција се дефинише на следећи начин: „Селекција је процес сакупљања и вредновања информација појединца како би му се понудило запослење. Такво запослење може бити прво запослење новозапосленог или промена радног места за већ запосленог. Процес селекције зависи од окружења као и законске регулативе и односи се на будуће интересе организације и појединца.“¹⁵ (Robert D. Gatewood, Hubert S. Feild, Murray R. Barrick, 2016, 2011)

Једну од најјезгровитијих дефиниција селекције можемо срести у књизи „Основе менаџмента људских ресурса“: „Под селекцијом подразумевамо избор особе која ће најбоље одговарати слободном радном месту“¹⁶ (Јелена Ђорђевић Бољановић, Жарко С. Павић, 2011)

Селекција је дакле процес одабирања траженог броја кандидата, за попуну отворених радних места, узимајући у обзир захтеве радног места и законску регулативу.

4. Законска регулатива при запошљавању у републици Србији

Запошљавање у републици Србији регулише велики број мултилатералних конвенција, као и бројни билатерални међународни уговори чију важност гарантује Устав републике Србије који предвиђа да је ратификована међународна конвенција саставни део нашег правног поретка и да се непосредно примењује.

У републици Србији постоји низ закона који регулишу радно право и запошљавање, који између осталог, јасно забрањују (негативну) дискриминацију и стимулишу (позитивну) дискриминацију угрожених особа.

Централни закон који регулише област запошљавања је „**Закон о раду**“ Републике Србије из 2014. године, који у члану 18. каже:

¹⁴ www.businessdictionary.com

¹⁵ Страна 3.

¹⁶ Страна 113.

„Забрањена је непосредна и посредна дискриминација лица која траже запослење, као и запослених, с обзиром на пол, рођење, језик, расу, боју коже, старост, трудноћу, здравствено стање, односно инвалидност, националну припадност, вероисповест, брачни статус, породичне обавезе, сексуално опредељење, политичко или друго уверење, социјално порекло, имовинско стање, чланство у политичким организацијама, синдикатима или неко друго лично својство.“¹⁷

У члану 19. поменутог закона јасно се дефинишу појмови непосредне и посредне дискриминације, где је непосредна дискриминација одређена ситуацијом у којој се кандидат за посао *„ставља у неповољнији положај у односу на друга лица у истој или сличној ситуацији“*, а посредна дискриминација *„када (се) одређена наизглед неутрална одредба, критеријум или пракса ставља или би ставила у неповољнији положај у односу на друга лица – лице које тражи запослење“*.¹⁸

„Закон о запошљавању и осигурању за случај незапослености“¹⁹, који у члану 5. каже:

„Овај закон заснива се на начелима:

1. забране дискриминације, у складу са законом;
2. непристрасности при обављању послова запошљавања;
3. родне равноправности;
4. афирмативне акције усмерене према теже запошљивим незапосленим лицима;
5. слободе у избору занимања и радног места;
6. бесплатности обављања послова запошљавања према незапосленим лицима.“²⁰

У члану 35. истог закона се каже:

„Послодавац, у складу са одредбама овог закона, има обавезу да:

1. обезбеди једнак третман лица која су му се јавила ради разговора о запослењу;
2. достави обавештење о обављеном разговору о запослењу - на захтев Националне службе или незапосленог са којим је обавио разговор;...”

Поред међународних уговора и конвенција, постоје и (у правној науци позната) „аутономна акта“. То су:

- **колективни уговори,**
- **правилници о раду и**
- **уговори о раду.**

¹⁷ „Закон о раду“ републике Србије, објављен у "Службеном гласнику РС" бр. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13 и 75/14

¹⁸ Цитат из члана 19. „Закон о раду“ републике Србије, "Службени гласник РС" бр. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13 и 75/14

¹⁹ „Закон о запошљавању и осигурању за случај незапослености“ Републике Србије, објављен у "Службеном гласнику РС" бр 36/2009 и 88/2010

²⁰ Речи које су подвучене у цитату закона, подвукао је аутор текста како би нагласио природу закона.

Колективним уговором, уређују се права, обавезе, одговорности и односи учесника колективног уговора и друга питања, док закон познаје:

- **општи**,
- **посебни** и
- **уговор код послодавца**.

Општи уговор закључује се за територију целе државе, **посебни** уговор се закључује за одређену територију, област рада, категорију послодаваца или радника, док се **колективни уговор код послодавца** закључује се за одређену радну средину.

Свим овим правним актима регулише се област запошљавања, па тиме и област селекције. Због тога је важно да се процес селекције одвија у наведеним законским оквирима, а да сама процедура задовољи два основна критеријума.

То су критеријуми:

- **Поузданости** (*engl. Reliability*) где се „подразумева да је начин селекције доследан (постојан) при сваком понављању“²¹. (Јелена Ђорђевић Бољановић, Лазар Дражета, Лепа Бабић, Гордана Добријевић, 2013)
Односно, „уколико особа постигне 90 на тесту интелигенције у понедељак и 130 када се поново тестира у уторак, вероватно нећете имати много вере у такав тест“... „Поуздан тест даје доследно сличне резултате када једна личност уради два различита облика (истог теста) или када иста особа понови тест у више различитих прилика“²² (Dessler, 2013, 2011, 2008, 2005, 2003)
- **Оправданости** (*engl. Validity*)
Док нам поузданост гарантује да је мерење увек конзистентно, оно нам не говори да ли ми заправо меримо оно што желимо. „Оправданост нам говори да ли тест (или мерило) мери оно што мислите да би требало бити измерено“²³

5. Процес селекције

Након процеса регрутације који обухвата низ активности које обухватају: анализу радног места, захтеве пословања, правну регулативу, до интерног и екстерног регрутовања, објављивања огласа у електронским и писаним медијима. Након овог обимног процеса пре кога се врши планирање новог запошљавања, долази се до одабира пријављених кандидата.

Сврха и циљ процеса селекције је унајмљивање људи који ће (вероватно) бити успешни на послу. Како се не може са сигурношћу знати како ће се неко понашати на послу ако га запослимо, морамо обратити пажњу на одређене показатеље. Пол

²¹ Страна 68.

²² Страна 177.

²³ Страна 178.

Спектор у књизи „Индустријска и организациона психологија“, наводи два важна елемента која су саставни део процеса селекције:

КРИТЕРИЈУМЕ – који дефинишу добар учинак запослених... и

ПОКАЗАТЕЉЕ – индикаторе понашања (*engl. Predictor*), „који представљају било шта процењено код кандидата за посао, а у вези са критеријумима.“²⁴ (Spector, 2012, 2008, 2006, 2003)

Другим речима, селекција мора да се води објективним критеријумима заснованим на законској регулативи која даје једнака права свима на посао, сем заштићених категорија које су законом, позитивно дискриминисане. Ти *критеријуми* се одређују у процесу регрутације, када се дефинишу потребне вештине, знања и пожељно понашање будућег запосленог. Планирањем се прави „очекивани модел идеалног кандидата“ који одређује и саму селекцију. *Показатељи* су ту да скрену пажњу на „знаке“ у понашању који су најава будућег учинка евентуално запосленог, и да сугеришу да ли је кандидат прави избор за ту позицију или не. Треба нагласити добро познату чињеницу да нема погрешних кандидата, већ само погрешних људи на некој пословној позицији. Иста особа може бити сјајна на једној позицији, а веома лоша на другој.

5.1. Фазе селекције

Уобичајени процес селекције подразумева неколико фаза, које су више или мање бројне у зависности од перцепције аутора.

ПРОВЕРА РАДНИХ ПРИЈАВА – представља први круг елиминације кандидата где се прегледају документа која су кандидати послали на конкурс за отворену позицију. То су углавном *Радна биографија – CV* (или *Резиме*), и *Пропратно* или *Мотивационо писмо*. По захтеву организације која расписује конкурс, то могу бити и други документи, као препоруке, дипломе или копије диплома, сертификати и други специфични документи чији недостатак може у старту дисквалификовати апликанта. У овој фази, запослени (обично асистенти људских ресурса) прегледају да ли пријава садржи тражене основне податке, и да ли апликант задовољава основне критеријуме за запослење на отвореном радном месту.

ТЕСТИРАЊЕ - може бити вишеструко и разнолико у зависности од природе отворене позиције. Тест за позицију рачуновође не може бити једнак тесту који се спроводи за радно место нпр. ватрогасца или возача камиона.

ИНТЕРВЈУИСАЊЕ – представља наставак процеса селекције, али само за оне који су прошли тестирање. Као и тестирање, методологија, дужина и облик интервјуисања зависи од отворене позиције и њене специфичности. „Циљ интервјуа је да открије све

²⁴ 143. стр. (Paul.E Spector, Industrial and Organizational Psychology)

потенцијале личности кандидата које нису биле адресоване у претходном кораку (мотивација, ставови, вредности и др.)“²⁵ (Јелена Ђорђевић Бољановић, Лазар Дражета, Лепа Бабић, Гордана Добријевић, 2013)

ПРОВЕРА БИОГРАФСКИХ ПОДАТАКА – или „позадинска провера“ (*engl. Background checks*), зато што ова фаза није видљива апликанту, тј. спроводе је заспослени у сектору људских ресурса без учешћа кандидата за посао. Том провером се установљава да ли је кандидат заиста унео истините податке у вези личних података, образовања, радног искуства, препорука, као и да открије детаље који нису изнесени од стране апликанта ни у пријави ни на интервјуу.

МЕДИЦИНСКА ПРОВЕРА - је углавном уобичајена у државним установама. За нека занимања она је и веома важна. Нпр. спремност полицајца, или здравље здравственог радника, док преглед просветних радника обухвата и преглед психијатра.

ПОНУДА ПОСЛА - је завршна фаза којом кандидат добија понуду посла са свим детаљима, у писменој форми. Понудом су дефинисани услови рада, плата, бенефиције. Да би кандидат добио посао, мора бити потписан уговор, што значи пристајање на понуђене услове.

II. АСЕСМЕНТ ЦЕНТРИ - "ASSESSMENT CENTERS"

1. Древна историја психолошке процене

Од најранијих времена, човек је имао потребу да разуме себе и друге, своје и туђе осећаје, као и своје и туђе мотиве за било какву врсту понашања. У првим митовима и предањима, у религији и филозофији, у мистици и уметности, постоји мисао о људској души као делу целокупног универзума. Та мисао о људској души и понашању човека као одразу његовог унутрашњег стања је кроз векове посматрана, тумачена и у последњих скоро сто година, а посебно развојем савремених технологија и – мерена.

Разумно је претпоставити да су прва интересовања за процену других људи била везана за безбедносни моменат, покушај разумевања непознатих људи, како би се закључило какве су им намере и какву врсту понашања од њих можемо да очекујемо. Тек касније, развитком цивилизације, организацијом пословања и организацијом државе, дошло је до схватања важности психолошке процене појединаца од којих су зависили други људи или заједница, па чак и цео народ.

Веома често цитиран податак који се може пронаћи у књизи "Психолошко тестирање: Историја, принципи и примене" (Gregory, 2014), затим у књизи „Психолошко тестирање и процена: Увод у тестове и мерења“ ауторског тандема Коен-Свердлик као и многих других, каже: „Рудиментарне форме тестирања датирају најмање 2200 година пре Христа, када је кинески император тестирао подобност државних службеника сваке три године“.²⁶ (Ronald J.Cohen, Mark E. Swerdlik, 2009)



Слика 1 Тестирање у палати у Каифенгу, Сонг династија, Кина²⁷

²⁶ Страна 4.

²⁷ Извор фотографије: http://sheffieldchineseschool.weebly.com/uploads/1/2/4/8/12485660/7177689_orig.jpg

У тој тврдњи, Грегори се ослања на раније објављене радове (Bowman, 1989; Chaffee, 1985; DuBois, 1970; Franke, 1963). Међутим, постоје и разумна неслагања са изнетим датирањем.

У чланку „Тестирање индивидуалних разлика у древној Кини“, (Bowman, 1989) Мерилин Боуман цитира Дубоа: „...више од 3000 година је кориштен сложен, компетитивни систем... у Кини... Порекло тог система датира до 2200 године, п.н.е., када је кинески цар испитивао његове службенике сваке три године како би утврдио њихову подобност за останак у служби. После три теста, званичници би били или унапређени или отпуштени“²⁸ (DuBois, 1970).

Боуман затим каже да је Дубоа тај податак узео из свог ранијег чланка (1965) који је „суштински био базиран на Мартиновом чланку објављеном 1870“, а за који Мартин није навео референце. Она сматра да је Мартин извор тих информација пронашао у неком од класичних кинеских историјских текстова „Записа великих историчара“ Шиџија (*Shiji*) с краја првог века п.н.е.

У поменутих записима налазе се информације о најранијим владарима и помиње се испитавање сваке три године за време владавине Ју Шуна (*Yu Shun*). Она сматра (позивајући се на Легеа, 1861/1960) да је Мартин узео „легенде и приповетке које су збуњујуће смешане...као истинит приказ историје“ и каже „и тада и сада, Ју Шун је сматран митском фигуром, можда лагано аналогном краљу Артуру, чије име се помиње када се описује квалитет доброг владара...Мартин то није разумео.“ У даљем тексту Боуман наводи како су и многи историчари 70-тих и 80-тих сматрали да се ради заправо о легенди будући да нема материјалних доказа њиховог постојања и владавине, поготово ако се узме у обзир да се претпоставља да је у то доба владала династија Кси (а не династија Шун), за чије постојање такође нема археолошких доказа.

Не улазећи у расправу о изложеном, можемо констатовати да је „Дубоа касније забележио да је писано испитивање по одређеним питањима успостављено под династијом Хан (202 п.н.е – 200 н.е.)“.²⁹ (Bowman, 1989)



Слика 2 Кандидати за државне чиновнике у Кини полажу тестове

²⁸ Страна 3.

²⁹ Страна 577.

Испитивано је пет тема: „грађанско право, војна питања, пољопривреда, приходи (финансије) и географија. Крајњи изглед кинеског система испита је добио свој коначни изглед око 1370 н.е... У првом кругу испитивања захтевано је да кандидати проведу дан и ноћ изоловани у малој кабини (слика 2³⁰) пишући песме и есеје на додељене теме. 1-7% оних који су прошли (у други селекциони круг), ишли су на обласне испите који су захтевали три одвојене сесије од по три дана и ноћи. Обласна испитивања су очигледно била исцрпљујућа и ригорозна, али то није био последњи ниво (тестирања). 1-10% оних који су прошли имали су привилегију да оду у Пекинг због финалне рунде испитивања.“ Можда 3% ове финалне групе је прошло све испите. Постали су мандарини³¹ (слика 4³²), који испуњавају услове за јавну службу.³³“ (Gregory, 2014)



Слика 3 Кинески мандарин
(државни чиновник, бирократа)



Слика 4 Конфуције

Велики кинески филозоф и учитељ, социјални реформатор, Кунг Фу Це или латинизовано Конфуције, Конфучије³⁴ (551-479 п.н.е.) је пре поменуте династије Хан схватао да „људски ум може бити мерен“ и да је „тестирање користан алат за разликовање између умова“. Такође, он је направио и прву класификацију у основне три категорије интелигенције, то су били људи „велике мудрости“, „просечне интелиген-ције“ и људи „са мало интелигенције“. (Zhang, 1988)

Жанг (Zhang), у поменутом раду наводи да је у древним књигама записано да су око шестог века у Кини били спровођени развојни тестови за децу и цитира тадашњег учењака Јена (Yen, 531-590) како је тада било популарно „тестирање једногодишње деце у јужној Кини. На први рођендан, сместили би дете испред стола на који су (пре тога) поставили разне предмете: храну, одећу, папир, оловке, накит, играчке, књиге, затим стреле и мач за дечаке, а иглу и конач за девојчице. Тада је дете подстакнуто да отпуже и узме предмет који му се највише допада. Посматрајући шта је дете прво схватило, поносни родитељи су покушавали да пројектују дететову интелигенцију, личност и способности у зависности од узетих предмета са стола.“³⁵ (Zhang, 1988)

³⁰ Извор: http://img0.ph.126.net/5vD9yEPn_MPis9vkEp-maw==/2008042483954100094.jpg

³¹ Државни учењаци, бирократе у влади империјалне Кине

³² Извор: <https://www.flickr.com/photos/54996985@N00/3199219951/in/album-72157612606280259/>

³³ Страна 4.

³⁴ Извор: <http://i1.wp.com/www.confucionismo.com/wp-content/uploads/2014/10/confucius589.jpg>

³⁵ Страна 102.

Методологија која се користи у асесмент центрима користила се или је била препоручивана пре око 2300 година у Индији, како је напоменуто у древном индијском запису – **Арта-шастри**³⁶ (sansk. *Artha-shastra*, „Наука о материјалном добитку“), писаном, прошириваном и редигованом у периоду од 2. века п.н.е.и 3. века н.е.

Аутор поменуте расправе о државним питањима, војсци, војној стратегији, писане на Санскриту, **Чанакија**³⁷ (*Chanakya*, 350–275 п.н.е.) такође називан и као **Вишну Гупта**, (*Vishnu Gupta*), или **Каутилја**³⁸ (*Kautilya*), био је учитељ, филозоф, економиста, правник, краљевски саветник и министар за време индијског цара Чандрагупте (*Chandragupta*, 300 п.н.е.), оснивача Мауријанске (*Mauryan dynasty*) династије. Он се сматра пиониром политичких наука у Индији.

Он је препоручио „различите методе за оцену кандидата за министарске позиције“ укључујући “посматрање, оцењивање рада, процену од стране оних који га познају³⁹, интервјуисање и друге облике тестирања”.⁴⁰ (Т. V. Rao, Mohit Juneja, 2007)



Слика 5 Каутилја, Чанакија или Вишну Гупта⁴¹
(уметничка представа)

У VI веку п.н.е. у оквиру ране грчке филозофије почиње да се систематизује психолошка мисао. Око 500-те године п.н.е. Питагора примењује физиогномију за процену личности. Физиогномија се бави претпоставкама „да постоји систематска повезаност између психолошких карактеристика и карактеристика лица или тела.“⁴²

Најстарије сачувано дело-расправу везано за физиогномију написао је Аристотел (384-322 п.н.е.) названо Физиогномоника (грч. *Φυσιογνωμονικά*), мада постоји и

³⁶ Извор: www.britannica.com/topic/Artha-shastra , дана 27.3.2016. у 21,10

³⁷ Извор: www.britannica.com/biography/Kautilya , дана 27.3.2016. у 21,15

³⁸ Каутилја је морално контроверзан лик јер је отворено препоручивао развијање шпијунске службе, њену инкорпорацију све поре друштва као и политичке и тајне ликвидације. Један од његових најчешћих цитата је: „Особа не би требало да буде превише искрена. Права дрва се најпре секу, а поштени људи први надрљају“.

³⁹ То може да представља претечу савременог система процене: „360 Degree Feedback“

⁴⁰ Страна 3.

⁴¹ Извор: www.southreport.com/wp-content/uploads/2016/02/chanakya01-771x706.jpg

⁴² Извор: www.britannica.com/search?query=physiognomy , дана 27.3.2016. у 21,30

мишљење да му је оно нетачно приписано⁴³. Пре Физиогномоники, постоје идеје физиогномије за време прве вавилонске династије Аморита (1894-1531 п.н.е.) које су сачуване у запису на глиненим плочицама. (Роровић, 2007) (Annus, 2010)

Око 400-те године п.н.е. Хипократ (грч. *Ἱπποκράτης*, 460-375 п.н.е.) сматра да је тело направљено од физичке материје, а душа не, али сматра да су повезани. Такође, за њега је мозак извор душе. Он уводи хуморологију⁴⁴ у поље медицине за лечење физичких и менталних болести и сматра да здравље, болест и темперамент одређују четири сока тела (крв, црна жуч, жута жуч и слуз), тј. телесне течности.

У исто време Платон (грч. *Πλάτων*, 428/427 п.н.е. или 424/423 – 348/347 п.н.е.) онтолошки дели душу и тело (тај дуализам је опстао и данас) и сугерише да људи треба да нађу запослење које је у складу са њиховим способностима. Он такође формулише темперамент описујући га кроз четири типа темперамента и то као: филозоф, старатељ, занатлија и научник.

Од појаве хришћанства сва психолошка учења се посматрају кроз призму теологије. Сви психолошки проблеми и питања, понашања и недоумице имале су окриље које је логично било обојено хришћанским, верским бојама, а често су и били у њиховој служби.

2. Рана историја асесмент центара

„Опет рече Господ Гедеону: Још је много народа; сведи их на воду, и онде ћу ти их пребрати; за ког ти год кажем: Тај нека иде с тобом, нека иде с тобом; а за кога ти год кажем: Тај нека не иде с тобом, нека не иде.

И сведе народ на воду; а Господ рече Гедеону: Који стане лаптати језиком воду, као што лапће пас, метни га на страну; тако и сваког који клекне на колена да пије.

И оних који лапташе, руком својом к устима принесавши воду, беше три стотине људи; а сав остали народ клече на колена своја да пију воде“

(Библија, Стари Завет, Књига о судијама, 7:4, 4-6)

„Књига о судијама“, представља једну од књига, саставних делова Библије, односно Старог Завета, и описује време од око 1195 п.н.е. - 1155 п.н.е. Цитирани запис је један од најстаријих ситуационих тестова који су забележени.

Господ даје инструкције Гедеону како да изабере најбољих и најпоузданијих три стотине ратника између десет хиљада добровољаца. Рекао му је да их поведе на реку да пију воду. Онај који не би клекао или легао да пије воду, него остао на ногама, а воду захватио на длан (и лапћући пио воду), тај је био изабран јер је био спремнији за евентуални напад са леђа. Савременим тумачењем овог приступа селекцији би се рекло да је понашајни модел конструисан тако да одабере оне који су спремнији за борбу, односно оне које је теже изненадити. Погледајмо илустрацију 2.

⁴³ Извор: www.britannica.com/biography/Aristotle/Works , дана 27.3.2016. у 21,43, где се у рубрици „Остали радови“ каже да су набројана дела остала у корпусу, али да се у научној јавности верује да су му нетачно приписани.

⁴⁴ Извор: www.oxforddictionaries.com/definition/english/humorology , дана 27.3.2016. у 22,20



Илустрација 2 Гедеон врши селекцију ситуационим тестом⁴⁵

3. Настанак модерне психологије

Густав Теодор Фехнер (*Gustav Theodor Fechner*, 1801 – 1887), објавио је књигу „Основи психофизике“, 1860-те године. Он је успоставио научну методологију у психологији и бавио се емпиријским подацима и почео експерименте и мерења.

Ипак, оцем савремене психологије сматра се Немац, **Вилхелм Вунт** (*Wilhelm Wundt*, 1832 - 1920) који је био творац прве експерименталне, научне психолошке лабораторије.

Још давне 1857-ме године, он је конструисао у својој кући апарат за мерење времена реакције и почео сакупљање инструмента, кимографа⁴⁶, хроноскопа⁴⁷, тахистоскопа⁴⁸, које је на крају употребљавао у својој лабораторији.⁴⁹ (Donald K. Freedheim; Irving B. Weiner, 2003)

„Децембра 1879-те у малој соби на трећем спрату немачког Универзитета у Лајпцигу, два младића помагала су строгом, средовечном професору, Вилхелму Вунту, да креира свој експериментални апарат. Њихова машина је мерила временску разлику

⁴⁵ Извор илустрације: <http://cfil205.uf.daum.net/R400x0/2357BB445325857211E02F>

⁴⁶ **Кимограф** (*Kymograph*) је уређај чије име значи „записивач таласа“, а служи за графичко представљање покрета кроз време. Сачињен је ради графичког бележења варирања крвног притиска, али га је могуће користити и за друге намене, на пример бележење звучних таласа, мерење атмосферског притиска или функционисање парних мотора.

⁴⁷ **Хроноскоп** (*Chronoscope*) је уређај који мери кратак временски интервал, дизајниран за мерење времена реакције човека или нпр. за одређивање брзине пројектила.

⁴⁸ **Тахистоскоп** (*Tachistoscope*) је уређај који приказује слику одређено време и користи за проверу брзине препознавања садржаја са слике.

⁴⁹ Страна 4.

између тренутка када су људи чули звук да је лопта погодила платформу и њиховог притиска на тастер телеграфа.”⁵⁰ (David G. Myers; C. Nathan DeWall, 2015)

Овај експеримент уврстио је психологију у науке, будући да до тада она није имала тај статус.

Након тога, психологија се поделила на две школе:

- **структурализам** и
- **функционализам**.

Вунт као зачетник, и његов ученик Американац, **Едвард Тичинер** (*Edward B. Titchener, 1867 –1927*) представници су структурализма. Тичинер је покушавао да открије структуру ума користећи интроспекцију („гледање у себе“).

Рани функционалиста **Вилијем Џејмс** (*William James, 1842 –1910*), на кога је утицао Дарвин, истраживао је како ментални и понашајни процеси функционишу, како омогућавају организму да се адаптира, преживи и развија се. (Encyclopædia Britannica, 2016)

Потом се јавља **асоцијационизам** са немачким психологом **Херманом Ебинхаусом** (*Hermann Ebbinghaus, 1850 – 1909*) који изучава повезивање идеја и догађаја у уму и процесу учења који произилази из тога. Познат је по свом открићу под називом „криве заборављања“. (Encyclopædia Britannica, 2016)

Нобеловац **Иван Петровић Павлов** (*Ива́н Петро́вич Па́влов, 1849 – 1936*), трајно је повезан са ефектом „Павловљевог (условног) рефлекса“, као невољног физиолошког рефлекса на спољне психолошке надражаје, спонтаном саливацијом паса на кораке човека који их је редовно хранио.⁵¹ (Duane P. Schultz; Sydney Ellen Schultz, 2008)

Он представља спону једног раног психолошког правца и једног савременог – **бихејвиоризма**. У оквиру овога правца Павлов је истраживао класично условљавање.

Са друге стране океана, у САД-у, **Џон Вотсон** (*John B. Watson, 1878 – 1958*), бавио се вољним учењем, али је и одбацио учења структурализма и интроспективних метода и тражио ограничавање психологије на експерименталне лабораторијске методе. Сматрао је да су само понашања тотално објективна и потпуно опсервантна. (Complete Dictionary of Scientific Biography, 2008)

Отприлике у исто време, у оквиру централно-европске и јудеохришћанске традиције и културе, јавља се психоаналитички покрет **Сигмунда Фројда** (*Sigmund Freud, 1856 – 1939*), аустријског лекара и психијатра. Он је развио хипотезу о људској природи (која се сада зове „дубинска психологија“), где у човековој психолошкој структури разликује три чиниоца, Ид, Его и Суперего. Он уочава важност сексуалности у људском животу. (Encyclopædia Britannica, 2016)

Паралелно са психоанализом и бихејвиоризмом, јавила се и **гешталт** психолошка школа, која је настала као реакција на моларно-молекуларни приступ који је доминирао у структурализму и асоцијационизму, и базично била супротстављена бихевиорализму. Она је изворно настала у круговима неокантоваца, у тзв. Берлинској школи. Настанак гешталт правца у психологији, потиче од немачке речи „gestalt“ која значи облик, форма, склоп, а везује се за **Макса Вертхајмера** (*Max Wertheimer, 1880 – 1943*), **Курта Кофку** (*Kurt Koffka, 1886 – 1941*), и **Волфганга Келера** (*Wolfgang Köhler, 1887 –1967*). Гешталтисти су се бавили перцепцијом и истицали да целина диктира начин на који се опажају делови и да се целина било чега разликује од суме његових делова. (Encyclopædia Britannica, 2016)

⁵⁰ Страна 2.

⁵¹ Страна 284.

Хуманистичка психологија која човека види као „јединствени центар воље“ који је способан за развој и промене. Они наглашавају да утицај околине може да подстиче или спутава наш развојни потенцијал и колико је важно задовољити потребе за љубављу и прихватањем. Представници овога правца су **Карл Роџерс** (*Carl Rogers, 1902 – 1987*) и **Абрахам Маслов** (*Abraham Maslow, 1908 – 1970*) који је познат по теорији хијерархије мотива.⁵² (David G. Myers; C. Nathan DeWall, 2015)

Когнитивна психологија је савремена психолошка парадигма која преовлађује у једном делу западног света, посебно у САД. Когнитивна психологија заступа став да психолошки живот почиње чулним надражајима, а не свесним или несвесним мотивима и покретачима. Она изучава људска сазнања и менталне процесе, као што су пажња памћење, перцепција, коришћење језика, креативност... (Gale Encyclopedia of Psychology, 2001)

Амерички мислилац **Ноам Чомски** (*Avram Noam Chomsky, 1928 -*) је критикујући бихејвиоризам и емпирицизам у чланку објављеном 1959-те, покренуо оно што је названо „когнитивном револуцијом“. Немачко-амерички психолог **Улрих Најзер** (*Ulric Gustav Neisser, 1928 – 2012*) сматра се „оцем когнитивне психологије“, будући да је он у својој књизи „Когнитивна психологија“, објављеној 1967-ме први употребио тај термин. (Encyclopædia Britannica, 2016)

4. Немачки програми процене и селекције

Рана примена вишеструке процене била је развијена за селекцију официра (копнене) војске, ваздухопловства и морнарице од стране немачких војних психолога. Психолошка тестирања су уведена у немачку војску око 1926-те године.⁵³ (Ansbacher, Jun 1941)

Две вероватно најважније личности које су биле везане за истраживања у психологији су **Валтер Моде** (*Walther Moede, 1888-1958*) и **Јохан Макс Зимонајт** (*Johann Max Simoneit, 1896-1962*). Валтер Моде је био индустријски психолог и универзитетски професор, као и „уредник часописа „Индустријска психотехника“ (нем. *Industrielle Psychotechnik*) у периоду 1924-1944-те.“⁵⁴ (James L. Farr, Nancy T. Tippins, 2010)

Др Јохан Макс Зимонајт је други значајан немачки истраживач који је средином 1930-тих радио за немачку војску, као војни психолог. Развио је процес посматрања официра-кандидата како врше одређене тестове и задатке, оцењивао их је и користио те резултате при доношењу одлука у селекцији.⁵⁵ (Rowe, 2013, 2006)

„Иако су Моде и Зимонајт истраживали и радили под Трећим рајхом, Зимонајт је био члан групе која 1944-те планирала атентат на Хитлера.“⁵⁶ (James L. Farr, Nancy T. Tippins, 2010)

До 1929-те године велики напредак био је начињен у области селекције и обуке, а веома напредна процедура вишеструке процене била је успостављена до касних 1930-тих година... Ове процедуре у војсци су базиране на техникама развијеним у психолошким лабораторијама и станицама за тестирање поштанске и железничке

⁵² Страна 5.

⁵³ Страна 378.

⁵⁴ Страна 931.

⁵⁵ Страна 6.

⁵⁶ Страна 931.

управе, школа комерцијалне авијације, агенција за запошљавање, Бироа за статистику и различитих полицијских одељења.⁵⁷ (George C. Thornton III, William C. Byham, 1982)

Х.Л.Ансбахер (*H. L. Ansbacher*) у научном раду под именом „Немачка војна психологија“ (*German Military Psychology, (1942)*), детаљно описује стање немачке војно-психолошке службе до Другог светског рата, уз скоро 150 цитираних радова.

У уводу поменутог рада се наводи да је за немачко Министарство рата било изузетно важно лидерство у коме су видели своју компаративну предност. Говорили су: „Наша вера у победу заснована је на интелектуалној супериорности немачких официра.“

Селекција заснована на квалитету захтевала је релативно бројно особље. Тако, у централној психолошкој лабораторији у Берлину, 1936-те, било је запослено 114 психолога и 17 официра и 15 огранака за тестирање при различитим војним гарнизонима.

1937-ме, законом су регулисани услови које треба да испуни војни психолог. Озбиљност којом приступали избору војних психолога и данас оставља утисак чувене немачке педантности и доследности.

Основни услов био је докторат из психологије, као и одређене физичке и психичке карактеристике. Војни психолог је морао добро да разликује боје, да има способност лоцирања звука и стереоскопски (тродимензионални, просторни) вид. Такође, морао је имати психолошке способности које се изражавају кроз лако остваривање контаката са људима, осетљивост, опредељеност ка друштвеним интересима, љубазност, заинтересованост за младе и самодисциплину. Горња граница старости је била 26 година. Једном када би био примљен, био је обавезан на трогодишњу припремну и пробну службу временски подељену. Три месеца у централној психолошкој лабораторији, две године службе у издвојеном војном огранку, пола године у школама за обуку за специјализоване посебне тестове и последња три месеца опет у централној психолошкој лабораторији. Поред знања и вештина, захтевано је широко општекултурно образовање, посебно везано за савремену литературу.

Одбор испитивача за избор војних психолога бројао је четири члана: генерала, два војна психолога и једног академског психолога. Након писменог и усменог испита, кандидат за војног психолога је спроводио селекцију три (стварна) официрска кандидата, под супервизијом. После тога он је био квалификован за војног психолога. Након избора, сваке године, они су имали наставак обуке у централи у Берлину. (Ansbacher, Jun 1941)

Др Макс Зимонајт у свом раду „Војна психологија: Приказ проблема и политичких последица“ јасно и систематски презентује област војне психологије и врши поделу на (1) социјалну психологију, (2) анализу посла и алата, (3) карактеролошку психологију селекције, (4) обуку и образовање, (5) морал, симболе и опрему, (6) пропаганду и психологију других земаља (*нем. Völkerpsychologie*⁵⁸) и (7) вођење рата и борбе. (Simoneit, 1933)

⁵⁷ Страна 3.

⁵⁸ *Völkerpsychologie* – Велкапсихологи, грубо преведено као „народна психологија“, психолошки метод откривен у XIX веку, од стране чувеног немачког психолога, Вилхелма Вунта (*Wilhelm Wundt*), творца експерименталне психологије. Народна психологија се бави производима (локалних) заједница, њихових култура, религија, језика, митологија једног народа...уочава посебне врсте спознаје, осећања и понашања заједничких за друштвене групе и заједнице. Може се рећи да то представља генерализован „карактер једног народа“.

Такође, Зимонајт процењује карактер официра-кандидата кроз четири компоненте (а) анализа интелигенције, (б) анализа акција, (в) анализа експресија, и (г) биографски интервју. (Simoneit, Principles of the psychological study of the officer-recruit relationship in the army, 1938)

Психолошки принципи на којима се заснива селекција у Немачкој (у то доба), између осталог захтева: (1) комплетна личност мора бити разматрана и кроз целокупно испитивање, (2) не сме се пожуривати са оцењивањем кандидата, под притиском првог утиска, (3) није допустиво саставити списак пожељених особина војника и онда очекивати да их једна особа све поседује (таква особа не постоји), (4) имајући у виду да се ради о масовној селекцији, а не селекцији генија, није допустиво бити руковођен проучавањем великих војсковођа (5) испитивање мора бити блиско свакодневном животу...⁵⁹ (Ansbacher, Jun 1941)

Испитивања интелектуалних способности се допуњава интервјуима између кандидата. Уочава се претеча савремених ситуационих тестова, где се посматра „снага воље и карактера, заинтересованости за рад и радни капацитет, ставови и понашања у различитим конкретним ситуацијама укључујући и успех и неуспех...“⁵¹

Претеча посматрања невербалне комуникације и говора тела: „Емоције и емоционална стабилност се процењују кроз њихову спољну манифестацију, као телесни ставови и гестови, реакције и мимика.“⁵¹

Интервјуи провере чињеница о животу кандидата обухватају интервју са кандидатом, „али и са његовом породицом, пријатељима, школом...“⁵¹, што представља претечу писмених и усмених препорука.

Психолошка испитивања трајала су пуна два дана, а испитивање је спроводио одбор који се састојао од два официра, лекара и три психолога. Официри су се често мењали, док су психолози били стални чланови тима. Највећи део тестова је спровођен индивидуално, док су групни тестови били ограничени на максимално пет учесника (претеча групних тестова и интервјуа).

Вежба типа „студија случаја“ је била уобичајена при селекцији, како би уочили способност кандидата да реши проблем и изазове понашајну реакцију.

„Ваш спортски клуб планира путовање у Берлин да присуствује фудбалској утакмици Немачка-Енглеска, за две недеље. Вама је било поверено да спроведете комплетно организовање пута. Шта намераваате да учините? Опишите ваш план до детаља.“ (Mierke, 1938)

Способност запажања и имагинације посматрала се кроз тест у коме би кандидат добио нечију фотографију где би он требало да покуша да опише ту личност и његов или њен карактер.

Кандидати су такође били испитивани у психомоторичком смислу, пуштани су им звуци, као нпр. звона, звечке или трубе на која су они требало да одговоре на неки начин. Нпр. Четири кандидата би била испитивана симултано и везаних очију. Свакоме је тражено да узму по штап у своју десну руку и да га лабаво држе. Требало је да стегну штап када чују звон звонца, а да га испусте када чују било који од друга два звука.

Тест зван „Командни тест“ (*ger. Führerprobe*), тест лидерских способности, био је својеврстан завршни тест (који би могли да поистоветимо са савременим „играњем улога“ (*engl. Role play*) и/или презентацијом (себе или неке теме), пред публиком, или давањем инструкција војницима.

⁵⁹ Страна 379, Simoneit, M., Wehrpsychologie: ein Abriss ihrer Probleme und politischen Folgerungen (1933), Bernard & Graefe, Berlin

Поред свега наведеног, може се констатовати да су прикупљане информације графологије,

Психолошка тестирања су садржавала и задатке симулације посла у којима су кандидати могли да консултују књиге, траже додатне информације и тада бирају шта је за њих најбољи метод везан за решење за постављеног задатка.

На крају селекције кандидати су били суочени са будућим колегама да неформално расправљају о различитим темама под надзором тима процењивача. Груписање сакупљених података и процена претходило је давању коначне оцене способности кандидата. Можемо закључити да је поступак процене кандидата био веома сличан савременим асесмент центрима и британска и америчка војска убрзо су преузели ове методе и опонашали их у својим армијама. (Highhouse, 2002)

5. Програми селекције у Великој Британији и САД

До 1941-ве године Британска војска је успоставила „Канцеларију ратног одбора за селекцију“ (*engl. War Office Selection Board – WOSB*, која се изговарала као „*was be*“ – „ВОЗБИ“), као одговор на уочене мане старомодних интервјуа. Проценат погрешне процене претходних интервјуа у оцењивању војних кадета био је између 20-30%. (Highhouse, 2002)

Под притиском Парламента Велике Британије до 1942-ге су се успоставили асесмент центри по узору на немачке. Садржавали су психијатријски интервју, тест интелигенције и симулацију командног задатка. Трајали су 3 или 4 дана и посматрали 17 области компетенција које су посматрали верујући да су то индикатори потенцијала официра. (Knight Chapman Psychological Ltd, 2013)

Састав новоформираних тимова је садржавао председника, психијатра, војног официра за тестирања и психолога. Учешће официра у вежбама „игре улога“ је служило да умањи почетне отпоре и неповерење и „покрије“ рад психолога и психијатра, који су заправо вршили процену. Ситуациони тестови су под утицајем Вилфреда Биона, (*Wilfred Ruprecht Bion, 1897-1979*) утицајног британског психоаналитичара и његових колега еволуирали у у групне тестове без лидера. Они се нису слагли са тезом да особине представљају појам константних квалитета особе, независно од контекста. Напротив, сматрали су да целокупна личност мора бити процењивана у ситуацијама у стварном свету. Зато се за разлику од немачких групних дискусија без лидера, британске оријентишу на акцију. Тако су се неки кандидати повлачили и претварали у „путнике“, а други су могли да потчине групне интересе својима. (Highhouse, 2002)

Остало је забележено сведочење Едмунда Малета (*Edmund Mallett*) тестираног (неуспешног) кандидата⁶⁰: „Били смо у групама од (око) по шест када смо радили тестове напољу. Постојала је наводна област за коју се претпостављало да је контаминирана и требало је да је пређемо користећи конопце, стубове и слично. Требало је да разрадимо метод монтаже док су нас посматрали процењивачи и бележили запажања. Ту су били присутни рођени вође који су покушавали да кажу другима шта да раде, они који су тихо промишљали о проблему и они који су мало

⁶⁰ Сведочење је забележено у раду (Highhouse, 2002), а накнадном провером није пронађено на интернет адреси које је у раду наведена. Зато смо навели оригиналну адресу коју је навео и аутор који је сведочење унео у рад:

рекли или урадили. Ја сам био између других и трећих.”⁶¹ (University of Leeds Alumni Home Page, 2001) (Highhouse, 2002)

Годину дана касније, ВОЗБИ напушта неке од вежби преузетих од Немаца. Долази до модификације и укључује се групна студија случаја без лидера, која је захтевала тимски рад и сарадњу. Индивидуални задаци су укључивали презентацију и не мање од осам стрес интервјуа (о њима ће бити речи касније). (Knight Chapman Psychological Ltd, 2013)

По повратку из Лондона, амерички бихевијорални психолог, Роберт Тајрон (*Robert Coate Tyron, 1901-1967*), октобра 1943, предлаже увођење асесмент центара у Канцеларију за стратешке услуге, (претечу Централне обавештајне агенције, данас познате као ЦИА), за селекцију кадрова за специјалне намене (агенте, саботере и сл.), попут оних у Британији. (MacKinnon, 1980)

Први АЦ познат под називом „Станица С“, формиран је на осамљеној фарми у околини Вашингтона. Кандидати су више од три дана били подвргавани испитивањима кроз пројективне тестове⁶², интервјуе, ситуационе тестове, испитивања уз помоћ папира и оловке, и техником тзв. необавезног посматрања. (Highhouse, 2002)

Улазећи у програм процене кандидатима су биле одузете све личне ствари (било им је речено да се скину) и било шта друго што би их могло идентификовати, затим су им дали војне комбинеzone намењене за физичке радове напољу и чизме. Уведени су у чекаонице, а затим тачно ујутро у 5 сати, потрпали би их у војне камионе и возили кривудавим путем око 30 км, до „Станице С“. (MacKinnon, 1980)

Инструисани да креирају лажне идентитете које ће користити до краја програма процене. Кандидати су користили прави идентитет једино за време биографијског интервјуа где су се сретали са психолозима, понаособ. Разлог за ово је био не само у тестирању способности кандидата да чува тајну и игра улогу, већ и безбедносну. У случају инфилтрације страног агента, није постојала опасност од цурења информација. Приступ личности са аспекта холистичких принципа који уважава генералне тежње, особине и њихови међусобни односи, а који су откривени кроз бројне знаке, били су главна одлика овог психометријског модела. (Highhouse, 2002)

Варијабле које су оцењиване у извештају „Станице С“, нудиле су за сваког кандидата образложење за сваку вежбу која је развијена за програм. Оцењиване димензије су:

1. **Мотивација** (енергија, полет, напор, иницијатива, ратни морал, заинтересованост за задатке)
2. **Практична интелигенција** (брзина и тачност расуђивања, сналажљивост у решавању проблема)
3. **Емоционална стабилност** (емоционална контрола и зрелост, одсуство неуротичних симптома)
4. **Друштвени односи** (друштвена свесност, добра воља, тимски рад, тактичност, одсуство иритирајућих особина)

⁶¹ *University of Leeds Alumni Home Page. Memories of Edmund Mallett BSc Physics, 1944.* Retrieved April 7, 2001, from the World Wide Web: <http://www.leeds.ac.uk/alumni/htm1/memory/mallett.htm>.

⁶² Пројективни тестови су врста тестова личности који на индиректан начин дијагностикују дубинске карактеристике личности. Они захтевају од тестираног да лично протумачи нејасне стимулансе. Такви тестови су Роршархов тест (мрља), Маховер тест (људска фигура), тест недовршених реченица, Розенцвајгов тест фрустрације (допуна дијалога ситуације на карикатури) и др.

5. **Лидерство** (друштвена иницијатива, организационе способности, способност за покретање сарадње)
6. **Физичке способности** (окретност, смелост, издржљивост, мушкост)
7. **Посматрање и извештавање** (способност да истражи, испита, посматра и откаже (опозове), закључи и извести)
8. **Пропагандне вештине** (способност утицаја на друге кроз показивање, речи или дела)
9. **Одржавање безбедности** (опрезност, способност да остане неупадљив, блефирање, завођење, чување тајни)

6. Историја асесмент центара у Србији



Слика 6 Максим Агапов

Селекција кандидата на основу психолошке процене, први пут у Србији је примењена 1931. године у команди Ратног ваздухопловства Југословенске војске (у Београду) и масовније 1932. године у Новом Саду. (Стојановић, 2003)

Максим Агапов⁶³ (*Максим Владимирович Агапов-Таганский (1890-1973)*), руски „бели“ емигрант, психолог и специјалиста за психометријска истраживања из Централног хигијенског завода у Београду, реализовао је обе селекције применом тестова интелигенције алфа и бета (илустрација 3). (МОРС, Одељење за развој психолошке делатности, 2014-2016)

Након тога уследило је тестирање „серијом 1“, за испитивање важних психичких функција (пажња, памћење, логичко мишљење) и „серијом 2“, за испитивање неких техничких способности. 1937. године,

објавио је књигу о резултатима свог рада на селекцији пилота у ратном ваздухопловству, под називом: „Психометријски преглед особља команде ваздухопловства војске у Новом Саду“, у издању „Ваздухопловног гласника“⁶⁴. (Стојановић, 2003)

Ако узмемо у обзир да је „психологија као наставни предмет уведена на Војну академију краљевске војске“⁶⁵, Краљевине Србије још 1919. године, разумећемо да психологија у Србији има дугу традицију. (МОРС, Одељење за развој психолошке делатности, 2014-2016)

Од тада, па до данас, она се развијала и еволуирала у неке облике радионица за процену кандидата које су се састојале од низа различитих психофизичких тестова. Ако уважимо актуелну интернационалну дефиницију асесмент центара, природно је закључити да су тестирања која су постојала у Србији имала својеврсне специфичности. Због тога смо мишљења да може да се каже да асесмент центри (односно њихове верзије) постоје у Србији већ приближно 80 година, уважавајући чињеницу да се асесмент центри нигде нису појавили изненада у већ формираном облику, већ су постепено евоуирали. У прилог томе, у наредним поглављима овога рада видећете да је тренутно важећа шеста верзија тзв. „Смерница“ за организовање АЦ.

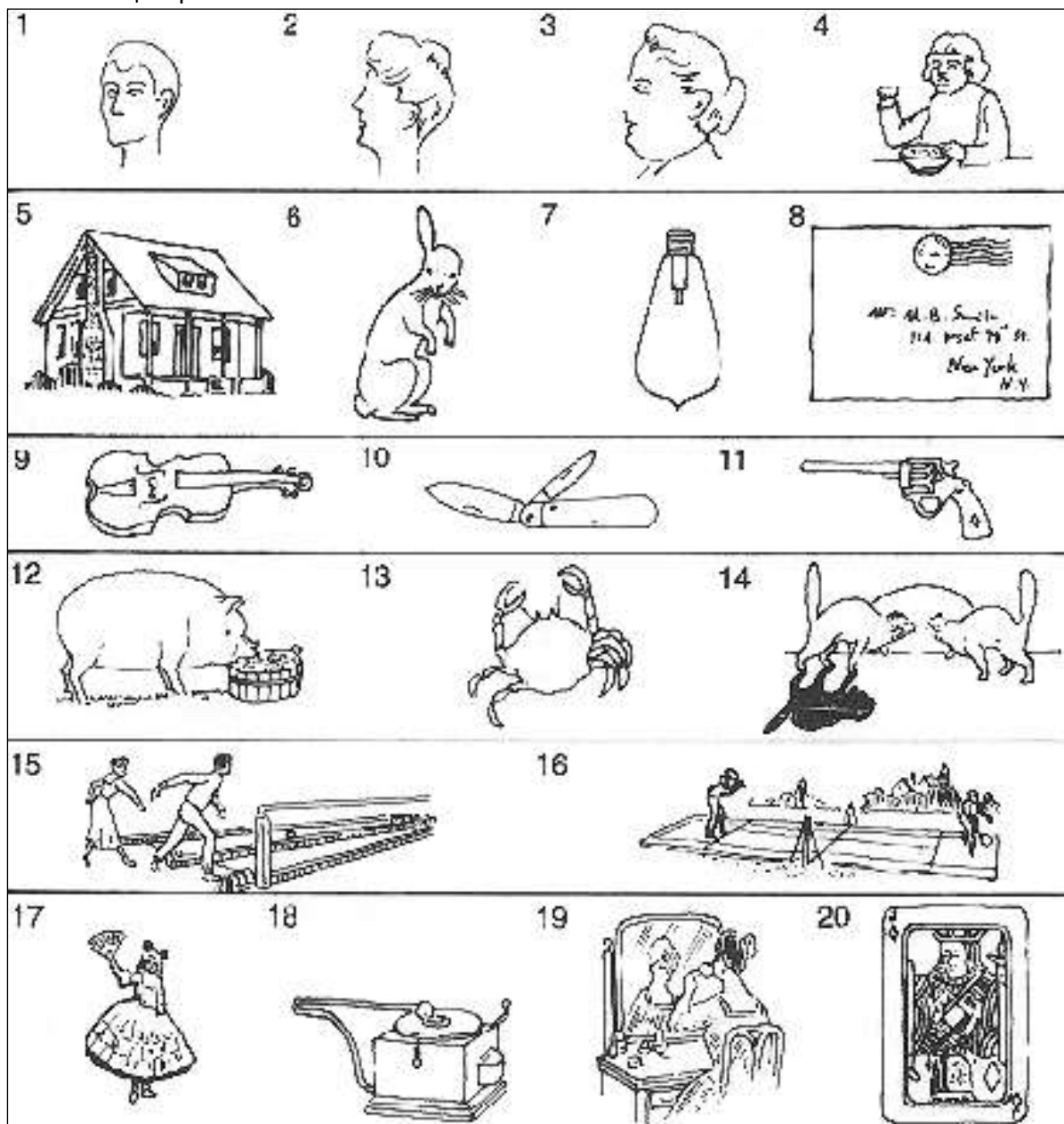
⁶³ Извор: <http://oryur-vertograd.narod.ru/agapov-taganskiy.jpg>

⁶⁴ Ваздухопловни гласник представља пример војнотехничког издаваштва Краљевине Југославије у периоду 1927-1941.

⁶⁵ Војна академија краљевске војске основана је 1880-те године.

Савремени асесмент центри су почели да се уводе у пословање у Србији преношењем организационих матрица и корпоративних вредности као и пословне културе мултинационалних компанија. Тако је започет је процес прилагођавања постојећих радионица за психолошку процену међународним стандардима за асесмент центре.

Истражујући ову тему, нисмо наишли на доступне радове који бележе место и време увођења асесмент центара у данас признатом и дефинисаном облику у Србији. Можда би било интересантно у будућим радовима истражити појаву првог савременог асесмент центра.



Илустрација 3 - Пример (војног) „бета теста“*

*Војни бета тест био је сачињен и примењиван за масовно тестирање регрута у САД током Првог светског рата, од којих су многи били неписмени, необразовани или регрути друштвених група које нису говориле енглески језик. Они су претеча каснијих тестова когнитивних способности. Испитаници су добили инструкције да допуне на сликама оно што недостаје. Одговори: (1) уста, (2) око, (3) нос, (4) шака, (5) димњак (6) уво, (7) сијалична нит, (8) повратна адреса, (9) жице, (10) отварач за вински пампур (11) ороз, (12) реп, (13) нога, (14) сенка, (15) кугла, (16) мрежа, (17) рука, (18) звучник, (19) рука у огледалу, (20) каро знак на карти

7. Асесмент центри у функцији цивилне и пословне употребе

Прва употреба асесмент центара у цивилне сврхе десила се одмах након Другог светског рата, 1945-те године, у Великој Британији, када је Одбор за селекцију цивилних услуга (*engl. Civil Service Selection Board – CSSB*) увео тродневну, вишефазну регрутацију, за средњи и виши ниво цивилних чиновника. Кандидати су пролазили тестове, интервјуе, писали есеје, и учествовали у индивидуалним и групним ситуационим вежбама. Први записани доказ валидности асесмент центара у цивилне сврхе навео је Вернон, 1950-те године.⁶⁶ (George C. Thornton III, William C. Byham, 1982)

Пет година касније, како наводе Мозес и Бајхем (1977), забележена је прва употреба асесмент центара у цивилне сврхе и у САД-у.

По налогу Америчке телефонске и телеграф агенције (*American Telegraph & Telephone - AT&T*), пионирским радом Бреја (*Douglas W. Bray, 1918-2006*) и Гринлифа (*Robert K. Greenleaf, 1904–1990*), спроведен је амбициозни лонгитудинални пројекат, познат као „Студија напретка менаџ(ера)мента“.⁶⁷ (Joseph L. Moses; William C. Byham, 1977)

Како је 1989-те године, писао Џејмс Лару (*James LaRue*), циљ ове студије било је откривање личних и организационих карактеристика које су могле резултовати успешношћу у менаџменту. Током осам година, 422 особе су процењиване у до тада најпотпуније организованом асесмент центру. Идентификовано је 85% појединаца који су достигли средњи менаџмент, што је тада демонстрирало „високу предиктивну вредност“ асесмент центара. (LaRue, 1989)

8. Дефиниције асесмент центара

Постоји велики број дефиниција и описа асесмент центара. Навешћемо неке примере.

„Асесмент центар је процес у коме група људи, кандидата за посао, пролази кроз низ тестова и интервјуа који могу трајати дан или више.“ (Cambridge University Press, 2016)

„Асесмент центар је низ селекционих процедура дизајнираних да регрутују најбољег кандидата или најбоље кандидате за попуну упражњених пословних позиција. Обично траје дан или два и вођен је тимом специјалиста.“ (HarperCollins Publishers Limited, 2016)

„Асесмент центар⁶⁸ представља процес процењивања кандидата којима се кроз серију ситуација симулирају услови које би кандидати доживели на радном месту.“ (Јелена Ђорђевић Бољановић, Лазар Дражета, Лепа Бабић, Гордана Добријевић, 2013)

„Метод асесмент центра је процедура употребљавана од стране менаџмента људских ресурса за вредновање и развој запослених односно њихових особина и способности важних за успешност организације.“⁶⁹ (George C. Thornton III, Deborah E. Rupp, 2006)

Веома важна (али и доста компликована) дефиниција АЦ-а налази се у документу о коме ће нешто касније бити више говора, а који је саставила Међународна

⁶⁶ Страна 34-35.

⁶⁷ Страна 9.

⁶⁸ У оригиналу: „Центар процене“, страна 81.

⁶⁹ Страна 1. Глава 1.

радна група за стандардизацију асесмент центара, која каже: „Асесмент центар се састоји од вредновања понашања базираног на вишеструким инпутима. Сваки појединачни АЦ се састоји од вишеструких компоненти, које укључују вежбе бихевијоралних (понашајних⁷⁰) симулација, у оквиру којих више тренираних процењивача посматрају и бележе понашање, сврставају их у складу са пројектованим обрасцима пожељног понашања и (индивидуално или групно) оцењују (индивидуално или групно) понашање.“ (International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015)

„...Асесмент центар је процедура за мерење „KSA“ (engl. *Knowledge, skills, abilities*), тј. знања, вештина и способности појединаца (обично од 12 до 24), користећи низ средстава од којих су многа - тестови говорних перформанси (постигнућа)⁷¹... Средства, обично називана вежбама, су дизајнирана тако да учесници имају вишеструке могућности да прикажу сваку од знања, вештина и способности која се посматрају. Евалуатори, названи асесорима (процењивачима)⁷² су посебно тренирани за посматрање и бележење понашања учесника у вежби...“ (Robert D. Gatewood, Hubert S. Feild, Murray R. Barrick, 2016, 2011)

„Асесмент центри користе процедуре које обухватају групне и индивидуалне вежбе. Учесници (АЦ) пролазе кроз више оваквих вежби и бивају процењени од низа ресорних руководилаца, надлежних лица за вршење обуке, и / или психолога колико добро обављају задатке. Као и код конкретних примера узорака пословних дужности, ове вежбе су дизајниране да симулирају рад менаџера и претендују да буду тачни показатељи будућих перформанси при обављању посла.“⁷³ (David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst, 2013, 2010, 2007, 2005, 2002)

Ако би покушали да сублимирамо све ове (али и друге) дефиниције и опишемо асесмент центре, могли би да кажемо:

Асесмент центри су значајан алат за процену будућег понашања кандидата, који може да се употреби у сврху селекције незапослених, развој запослених и унапређење запослених на више позиције. Сваки АЦ садржи више вежби које прате и бележе више компетентних процењивача, а могу да трају од неколико сати до неколико дана (до три дана).

9. Методологија асесмент центра

Начин функционисања асесмент центара описао је доктор Вилијем Бајхем, оснивач „Интернационалног конгреса методологије асесмент центара“⁷⁴, кроз монографију „Метод и методологија асесмент центра“ (engl. *The Assessment Center Method and Methodology*), где наводи шест „методолошких концепата који дају вредност методу асесмент центра“⁷⁵:

1. Организација процеса процене око циљане (психолошке) димензије.

Анализом посла дефинисане су димензије које су у жижи посматрања асесмент центра.

⁷⁰ Прим. аутора.

⁷¹ Прим. аутора.

⁷² Прим. аутора.

⁷³ Страна 168.

⁷⁴ engl. *International Congress on Assessment Center Methodology*, 1970

⁷⁵ Страна 21.

2. **Коришћење понашања за предвиђање (будућег) понашања.** Процењивачи се не труде да врше психоанализу кандидата, већ посматрају понашање на вежбама асесмент центра које повезују са сличним понашањем везаним за посао.
3. **Асесмент центар има два или више процењивача који вреднују резултате.** Постојање два или више обучених процењивача обезбеђује више погледа на значење и важност понашања кандидата. Ово смањује шансе утицаја евалуатора између себе.
4. **Асесмент центар развија систем који обезбеђује да све циљане димензије буду покривене и да се користе инпути из више извора.** Вежбе су дизајниране тако да обезбеде потпуну покривеност, посматрање и вредновање свих циљаних димензија. Посао је врло ретко једнодимензионалан да би један извор података могао да предвиди будуће понашање. Зато је потребна различитост извора података и њихово укрштање, из разних вежби.
5. **Асесмент центар организује дискусију како би два или више процењивача могли да дебатују о запажањима понашања кандидата при повезивању резултата са свим циљаним димензијама.** Истраживачко и искуство из праксе су показали да заједничко просуђивање и одлучивање побољшава резултате у доношењу одлука о избору кандидата. Асесмент центар је процес заиста заједничког доношења одлука који омогућава процењивачима да систематски сакупљају податке, организују их размењују запажања и долазе до консенсуса.
6. **Асесмент центар користи симулације ради подстицања понашања које се посматра.** Симулације пружају увид у понашање кандидата при обављању посла пре него што му се он додели. (Byham, 1994, 2005)

10. Међународни стандарди асесмент центара

„Смернице и етичка питања у вези са активностима асесмент центра⁷⁶“ (у даљем тексту „Смернице“) је назив документа који је израдила „Међународна радна група за израду смерница за асесмент центре“⁷⁷ (у даљем тексту „радна група“). То је документ који представља водилу при формирању и организовању асесмент центара у свету. Сачињен је као напор ка стандардизацији праксе спровођења асесмент центара у свету.

Документ обухвата неколико поглавља у којима описује и дефинише историјат доношења Смерница, дефиницију, активности ван АЦ-а, питања политике АЦ-а, обучености, квалификованости и оспособљености процењивача, начина вредновања, технолошке, етичке, законске и друштвене аспекте спровођења асесмент центара. Такође, постоје поглавља о потреби прилагођавања АЦ-а због културних посебности, као и постојања засебних националних Смерница које уважавају овај основни документ.

У поглављу „Историјат Смерница“ наводи се да је прва верзија Смерница усвојена 1975.г. на Трећем Интернационалном конгресу метода асесмент центара у Квебеку у Канади, и да је базирана на искуству мноштва професионалаца као преовлађујући модел.

⁷⁶ „Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations“

⁷⁷ „International Taskforce on Assessment Center Guidelines“

Од тада, Смернице су мењане и усавршаване још пет пута. Актуелна верзија Смерница је шесто издање, усвојено октобра 2014-те у Александрији, у Вирџинији (САД), за време 38-ог Интернационалног конгреса метода асесмент центара. Надлазећи 40-ти Интернационални конгрес метода асесмент центара одржаће се у Индонезији у граду Балију.

У поглављу „**Дефинисани асесмент центар**“, каже се да сваки АЦ мора да садржи 10 неопходних елемената (да би могао да се назове асесмент центром). Ти елементи су:

1. Систематска анализа ради утврђивања понашајних конструката важних за отворену позицију⁷⁸
2. Класификација (разврставање ученог)⁷⁹ понашања
3. Вишеструке компоненте асесмент центара (постојање вишеструких вежби)
4. Повезаност између конструката понашања и вежби асесмент центра
5. Симулација вежби⁸⁰
6. Процењивачи (мора бити присутно више процењивача)
7. Обучени процењивачи (компетентни и увежбани процењивачи)
8. Бележење и бодовање понашајних карактеристика
9. Интеграција (сакупљање, груписање)⁸¹ података
10. Стандардизација (све процедуре треба да су стандардизоване како би кандидати имали једнаке услове за приказивање пожељних модела понашања. Стандардизација је посебно важна опција за виши менаџмент.)

Поглавље „**Активности НЕ-асесмент центра**“ обрађује активности које не спадају у вежбе асесмент центра, односно каже да уколико АЦ не обухвата све набројане карактеристике, не би требало представљати именом асесмент центра (као нпр. постојање само једног процењивача, непостојање вежби симулације које треба да прикажу понашајне карактеристике, панел интервјуи или низ узастопних интервјуа као једина техника, физичка локација названа „Асесмент центар“ која не испуњава методолошке захтеве, вебсајт или каталог различитих тестова, мерења или процена, потпуно аутоматизована, компјутеризована процена која не изазива одређено понашање кандидата или део где посматрање и бодовање процењивача није потребно и сл.)

Поглавље „**Асесмент центри за различите намене**“ наводе могуће употребе асесмент центара: (1) да предвиди будуће понашање у доношењу одлука, (2) да дијагнозу развојних потреба, (3) за развој кандидата по понашајном моделу који је од интереса. Помиње се и кроз акроним „DAC's“, као „Развојни асесмент центри“⁸²

„**Документ о политици асесмент центра**“ је име поглавља које износи значај доношења документа који је део портфолија стратешког менаџмента, који интегрише асесмент центре у организациону структуру и дефинише циљеве, субјекте (учеснике), потребне квалификације, оцењивање и начин коришћења добијених података, коришћење технологија и правни (законски) контекст и спречавање дискриминације.

⁷⁸ „Systematic Analysis to Determine Job-Relevant Behavioral Constructs“

⁷⁹ Прим. аутора

⁸⁰ Техника стављања кандидата АЦ-а у ситуацију сличну стварној, пословној ситуацији.

⁸¹ Прим. аутора

⁸² „Developmental assessment centers“

„Обука процењивача“ говори о садржају и дужини трајања обуке, о потреби јасно наведених смерница намењених процењивачима и сертификацији, о учесталости тренинга и стицању искуства и праћењу постигнућа процењивача.

Обавезе и улоге других учесника АЦ-а: администратора АЦ-а, координатора АЦ-а, играча улога (глумаца), организационих доносилаца одлука и других учесника су дефинисане у поглављу **„Обука и квалификације осталог особља асесмент центра и других актера“**.

Поглавље **„Вредновање“** дефинише стандарде за валидацију и коришћење процедура за одабир кандидата и каже да „Стандарди за образовање и психолошка тестирања“ представљају дефинитивне стандарде вредновања у асесмент центрима, као и постојећи национални стандарди који постоје у неким земљама.

Коришћење технологије у обради, записивању, интеграцији података, снимању, рачунању, као и коришћење одговарајућег хардвера и софтвера дефинише се у поглављу **„Технологија“**.

„Етика, законитост, и друштвена одговорност“ је поглавље које дефинише права кандидата, њихово право на информисаност о АЦ-у, ауторска права и интелектуално власништво над материјалима асесмент центра, заштиту прикупљених података, усклађеност са прописима и законима из области рада и запошљавања...

„Спровођење асесмент центара у културном контексту“ је поглавље које говори о могућој потреби усклађивања организације АЦ-ра с културом поднебља у којем се АЦ спроводи и поглавље „Националне смернице асесмент центара“ наводи постојање посебних, националних смерница које су у складу са интернационалним Смерницама у следећим земљама: Немачкој, Индонезији, Русији, Јужноафричкој Републици, Швајцарској и Уједињеном Краљевству.

У апендиксу Смерница се налази списак учесника радних група које су уобличавале садржај Смерница и речник релевантних израза и појмова, као и списак релевантне и коришћене литературе.

11. Дизајнирање асесмент центра

*"Ignoranti, quem portum petat, nullus suus ventus est"*⁸³
Lucius Annaeus Seneca

Претпоставка за успешан асесмент центар је одговарајућа припрема, његов дизајн и организација. Дизајнирањем АЦ се одређује место, време, трајање, учесници, буџет АЦ, техничка средства, циљеви... Правни, финансијски и организациони основ за организовање и спровођење АЦ требало би да буде утемељен на одређеним документима. Свако предузеће би требало да има дефинисану *пословну стратегију и пословне планове*. (Њиховој изради требало би да претходи **анализа предузећа**.)

Пословна стратегија садржи неколико темељних докумената: визију, мисију, циљеве и стратегије развоја предузећа које су предуслови за било какву сврсисходну и целисходну привредну финансијску и организациону активност.

Пословни планови су документи који обједињују оперативне и финансијске циљеве пословања и садрже детаљно разрађене кораке у организационом и пословном смислу, као и предвиђене буџете за њихово остваривање.

При дизајнирању асесмент центара, води се рачуна о стратегији и плану развоја предузећа, који дефинишу оквире и смер развоја предузећа. Након тога потребно је идентификовати организационе потребе и извршити анализу сличног (већ постојећег) или креирање новог радног места.

Дизајнери асесмент центара су обично психолози рада тј. пословни психолози и њихов је задатак да одреде или обликују садржај асесмент центра. Њихова претходна обука би требало да је обухватила:

- приступање анализи радног места
- одабир одговарајућих вежби
- распоређивање активности асесмент центра
- израду обликовања и записивања

Претпоставка је да са пословним психолозима који су имали редовно и недавно искуство са асесмент центрима, не постоје препреке зато што је ниво њихових способности висок, док је са неким који немају такво искуство обука неопходна.⁸⁴ (British Psychological Society, 2015)

Асесмент центри се организују по групама. Типична група је сачињена од 12 људи, а такође могу бити формиране и мање подгрупе за посебне вежбе.⁸⁵ (Frank J. Landy; Jeffrey M. Conte, 2013, 2010, 2007, 2004)

⁸³ Ако не знаш којој луци тежиш не можеш ухватити повољан ветар.

⁸⁴ Страна 52.

⁸⁵ Страна 135.

12. Анализа радног места

Анализа радног места представља систематско сакупљање информација о отвореном радном месту. Уколико је неко слично радно место већ постојеће, онда се путем писмених или усмених анкета и интервјуа, како запослених на постојећем радном месту или њихових надређених сакупљају информације о (1) улози и дужностима на послу, (2) циљевима које запослени на таквом радном месту треба да оствари, (3) потребним квалификацијама и образовању, (4) потребном радном искуству за вршење тог посла, (5) потребним и пожељним вештинама и (6) опсегу плате.

У случају отварања радног места које не постоји у досадашњој организацији предузећа, врши се анализа сличног радног места или се сакупљају екстерне информације, из других извора, или се креирају потпуно нове.

Примарни циљ анализе је да сакупи довољно информација за формирање модела потребних компетенција, а након тога и креирање вежби потребних за откривање пожељних вештина, знања и способности.

Анализа радног места је такође потребна и при описивању посла, при давању огласа, како би се кандидат информисао о врсти и опису захтева који се очекују од будућег запосленог.

У исто време, неопходно је нагласити да се анализа радног места спроводи пре свега, зато што није могуће направити универзални модел радног места који би се копирао у свим приликама, баш због различитих потреба радних места, као и потреба за различитим компетенцијама.

Анализа радног места/анализа посла се обавља у следећим корацима:

1. **Креирање нацрта важних компоненти посла** које су повезане са знањем, вештинама и способностима прегледањем постојеће документације о спецификацији радног места, обеавеза и дужности и/или предвиђених одговорности при обављању посла.
2. Обављање **интервјуа са извршиоцима истог или сличног посла** и допуњавање и потврђивање нацрта компоненти надлежности.
3. **Интервју са надлежним пословођом, менаџером и/или стручњаком** који познаје проблематику тог радног места, како би се потврдио и/или поправио нацрт.
4. Пожељно је **сачињавање упитника** (на основу до тада сачињеног нацрта компоненти посла), који би требало да попуне запослени извршиоци на истим или сличним радним местима. Циљ је потврђивање тачности информација, процена релативне важности компоненти посла и компетенција које су везане за обављање тог посла или су стечене на њему.
5. **Сачињавање коначног нацрта** неопходних компоненти посла и повезаних компетенција, (које могу бити повезане са више компоненти посла), на основу свих до тада учињених корака, прегледане спецификације посла, интервјуа и упитника. (Competencies Workgroup (NYDCS & GOER), 2002)

13. Психолошки конструкти, компетенције и димензије

Након анализе радног места и сачињеног нацрта важних компоненти посла, јасно је какве особине, знања и вештине треба да има појединац да би се најбоље уклопио у нову радну средину. Наравно, размишља се о „најбољем сценарију уклапања“ (*engl. The best fit*), имајући у виду достигнућа у области предвиђања понашања и успешности појединца. Менаџмент предузећа који обавља селекцију, мора да води рачуна и о корпоративној култури предузећа у покушају да нађу „најбољег“ кандидата који ће на свом радном месту максимизирати економску успешност (компаније) и позитивно деловати на њен развој.

Чињеница да се људи индивидуално разликују по психофизичким особинама и вредносним системима који их одређују и дефинишу омогућава њихову диференцијацију. Пол, старост, карактер, темперамент, образовање, способности, интереси, етика и морални квалитети, интелигенција, емоционална сензитивност, амбиције, потребе, навике, ставови, политичка опредељеност, религија, и др...

Временом, кроз настајање научне психологије тј. почетком проналажења метода и техника мерења, уочавали су се и развијали појмови и термини везани за тему о којој говоримо. То су бројни фактори који се сматрају најбољим предикторима будућег понашања човека, а који су предмет изучавања психологије. Чињеница да они могу да утичу на пословање и успешност предузећа их кандидује за улазак у област интересовања HR професионалаца и постоји јасна потреба да их разјаснимо и дефинишемо на појмовном нивоу, користећи психолошке методе и алате као сопствене.

У овој фази организовања асесмент центра одређују се компетенције и важне димензије и психолошки конструкти који треба да буду посматрани и вредновани, као и алати који ће бити коришћени за њихово откривање и мерење.

Гејтвуд пише: „Развој једног асесмент центра почиње анализом радног места да би се идентификовала група пословних активности која су важан део обављања радних обавеза тог радног места. Сваки кластер (група) би требало да чине активности које су повезане, које је могуће издвојити и посматрати. Ове групе послова које се односе на **димензије**, мерене су инструментима асесмент центра.“⁸⁶ (Robert D. Gatewood, Robert D. ;Feild, Hubert S. ;Barrick, Murray , 2011, 2008, 2001, 1998)

Торнтон преноси табелу „Уобичајених димензија асесмент центра“ идентификованих од Деборе Руп и других (2003).⁸⁷ (George C. Thornton III, Deborah E. Rupp, 2006)

КЛАСТЕР	ДЕФИНИЦИЈА
	РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА
РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА	Након сакупљања свих важних информација, идентификује проблем и користи анализу да запази логичке везе између проблема или питања; Развија правце деловања, доноси логичне и правовремене одлуке; Вреднује резултате решавања проблема.
ТРАЖЕЊЕ ИНФОРМАЦИЈА	Сакупља податке; Идентификује и проналази важне и неопходне информације потребне за решавање проблема; Ефикасно анализира и користи податке и информације
КРЕАТИВНОСТ	Креира и препознаје маштовита решења и иновације у ситуацијама у вези са послом; Преиспитује традиционална решења и превазилази стање без промена, статус кво.

⁸⁶ Страна 552.

⁸⁷ Страна 79.

(Наставак табеле „Уобичајених димензија асесмент центра“)

КЛАСТЕР	ДЕФИНИЦИЈА
ПРИСТУП РАДУ	
ПЛАНИРАЊЕ И ОРГАНИЗОВАЊЕ	Успоставља процедуре да прати задатке, активности или одговорности своје или подређених да би осигурао испуњење специфичних циљева; Одређује приоритете и ефективно управља временом и ресурсима; Креира ефективне краткорочне и дугорочне планове; Поставља и користи одговарајуће приоритете; Рукује административним детаљима.
АДАПТИБИЛНОСТ	Остаје успешан променом стила понашања да би се ускладио са новим циљевима; одговорностима, вредностима, ставовима, или људима; Показује отпорност када се суочи са ограничењима, фрустрацијама или недаћама.
ОТПОРНОСТ НА СТРЕС	Одржава прибраност и обавља задатке под притиском, упркос кратким роковима, и/или несигурности; Усмерава напоре ка конструктивним решењима док показује еластичност и највише нивое професионализма.
САВЕСНОСТ	Ради ефикасно и доследно према циљевима уз бригу и истрајност; Доследно испуњава рокове и очекивања; Показује концентрацију, организацију и пажњу према детаљима; Размишља пажљиво пре деловања.
МОТИВАЦИЈА	Покреће акције пре него да пасивно прихвата и одговара на догађаје; Показује капацитет за продужене напоре, дуже време, док не постигне жељени циљ или све док је разумно достижан; Изражава жељу за напредовањем показујући труд на саморазвоју
КОМУНИКАТИВНОСТ	
УСМЕНА КОМУНИКАТИВНОСТ	Изражава мисли вербално и невербално у јасном концизном и искреном маниру који је прилагођен публици било у групним или индивидуалним ситуацијама;
ПИСМЕНА КОМУНИКАТИВНОСТ	Изражава идеје јасно и језгровито у писању користећи одговарајуће граматичке облике у формалним и неформалним документима; Прилагођава стил писања, тон и језик како је прилагођено публици
СЛУШАЊЕ	Активно слуша и преноси разумевање коментара у оба случаја, групном и индивидуалном; Слуша, обраћа пажњу и утврђује важне информације и идеје представљене кроз изречене речи и реченице; Спроводи активно слушање упитивањима када је то прикладно
УБЕДЉИВОСТ	Користи писмену и усмену комуникацију да издејствује споразум и прихватање идеје, плана активности или производа; Оштро указује на понашање других и кроји сопствено понашање тако да их убеди или утиче на њих; Задобија подршку и приврженост других
РЕЛАЦИОНАЛНОСТ (ОДНОСИ СА ДРУГИМА)	
ПОВЕЗАНОСТ/ИНТЕРПЕРСОНАЛНЕ ОСОБИНЕ	Иницира и одржава успешне везе представљајући се у позитивном светлу, чак и у сукобу; Одговара на потребе, осећаје и мишљења; Користи контакте да постигне личне и организационе циљеве
ЛИДЕРСТВО	Води, усмерава и мотивише подређене ка изазовном и важном послу у њиховом интерсеу и способностима, као и потребама организације; Даје редовне, посебне и конструктивне повратне информације подређенима у вези са њиховим личним циљевима; Налаже пажњу и поштовање; Промовише позитивне промене постављањем циљева и приоритета који су на линији заједничке визије организације
ТИМСКИ РАД	Ради ефикасно са другима и сарађујући и доприносећи тежњама циљева тима; Договара одлуке, промене и друге важне информације за тим, на време; Развија подржавајући однос са колегама и креира осећај тимског духа.
УПРАВЉАЊЕ И РЕШАВАЊЕ КОНФЛИКТИМА	Препознаје и отворено се бави сукобом на одговарајући начин; Стиже до конструктивних решења док одржава позитивне радне везе

Табела 1 Уобичајене димензије асесмент центара (Rupp et al. 2003)

Акроним „KSA“, на енглеском језику (*Knowledge, skills, aptitudes*) знање, вештине и способности представља најчешће коришћен синоним за компетенције, (који то уствари није). **Способности** које представљају „снагу или вештину да се нешто уради“ (Merriam-Webster.com, 2016), знања и ставови су заправо само део компетенција.

Док се концепт компетенција односи на способност за испуњавање захтева са високим степеном сложености и подразумева акцију комплексних система, термин „знања“ односи се на чињенице или идеје стечене учењем, истраживањем посматрањем или искуством које се односи на информације које су схваћене. Термин „вештина“ се употребљава да опише способност појединца да релативно лако користи знање које поседује у извођењу релативно једноставних задатака. Компетенције су шири појам од појма знања и вештина. Стицање компетенција је процес доживотног учења и у супротности са урођеним особинама и карактеристикама, као што су уобличавање појединца кроз друштвени живот и институције друштвеног система: школу, породицу, вршњаке, посао, политички, верски и културни живот... (Fourth General Assembly of the OECD Education Indicators Programme, 2000)

Бројне друге карактеристике личности које се проучавају преко испитивања психолошких фактора или димензија, доводе нас до сложених **конструката**⁸⁸, величина „које се испитују и мере **инвентарима личности**⁸⁹ и тестовима и служе за поређење различитих личности... (нпр. егоизам – алтруизам, екстраверзија – интроверзија, поштење – непоштење, уредност – неуредност итд.). Ако утврдимо које димензије и у ком степену поседује нека особа, можемо на тај начин веома добро описати ту особу, па чак и са извесном вероватноћом и предвиђати њено понашање у одређеним ситуацијама“, наводи психолог, др Жарко Требјешанин у своме „Речнику психологије“. (Требјешанин, 2008)

На жалост, у пракси и у стручној литератури неретко долази до недоумица и нејасноћа при коришћењу речи „**компетенција**“⁹⁰, за коју постоји само једна реч у српском језику. Две енглеске речи које имају различиту конотацију у тумачењу, а звуче скоро идентично, су узрок забуне:

- „**competence**“ („**competences**“ у плуралу) – које се могу описати „способношћу базираном на радним задацима које запослени морају да постигну, и
- „**competency**“ („**competencies**“ у плуралу) – које се могу описати способношћу заснованој на понашању, тј. како они то постижу⁹¹... (Whiddett & Hollyforde, 2003)

Може се запазити да се у стручним психолошким круговима и литератури чешће користе изрази „психолошки конструкти“, а у пословним круговима управљања људским потенцијалима (или ресурсима) израз „компетенције“. Будући да нема

⁸⁸ „**Конструкт**, у психологији познат познат такође и као **хипотетички конструкт** или **психолошки конструкт**, је алат који се користи да би се олакшало разумевање људског понашања...Они постоје као концепти али не и као опипљиви ентитети...Конструкти су градивне цигле научних теорија...Примењени психолози користе конструкте при доношењу одлука како ... или кога да одаберу, обучавају и унапређују за одређене послове или каријере у организацијама.“ (Encyclopædia Britannica, 2016)

⁸⁹ „**Инвентар личности** – је било који од више тестова који покушавају да окарактеришу личност појединца објективним оцењивањем одговора на велики број питања у вези са сопственим понашањем.“ (Merriam-Webster, n.d., 2016)

⁹⁰ Плурал: „компетенције“.

⁹¹ Страна 5.

озбиљне разлике у смислу, мишљења смо да се та два израза могу условно сматрати синонимима, који се користе у истом смислу само у различитим браншама.

Компетенције могу бити сматране карактеристикама и могућностима појединца које директно воде до супериорног обављања посла. Гледано из перспективе посла, компетенција је обично објашњена у смислу димензија понашања које утичу на учинак на послу. (Martin, Key Concepts in Human Resource Management, 2010)

У књизи „Практични водич за компетенције“, Видет и Холифорд дефинишу компетенције као *„понашања која појединци показују када ефективно спроводе задатке важне за посао у одређеном организационом контексту.“*⁹²

Са изнесеном дефиницијом се слаже и радна група оформљена од неколико државних служби државе Њујорк (САД) и њеног Губернера, која усваја у свом извештају следећу дефиницију: „Компетенција је карактеристика запосленог која доприноси успешном обављању посла и постизање организационих резултата. Она укључују знање, вештине и способности плус остале карактеристике као што су вредности, мотивација, иницијатива, и самоконтрола.“ (Competencies Workgroup (NYDCS & GOER), 2002)

Наведимо на крају како се у државним органима, у Србији третира ова тема. У документу „Приручник за одређивање компетенција за делотворан рад на радном месту“, Служба за управљање кадровима Републике Србије даје следеће инструкције запосленима у органима државне управе:

„На сваком радном месту у државној управи Републике Србије потребно је да извршилац поседује одговарајуће компетенције како би остварио задовољавајуће резултате. У складу са чланом 21. ставом 4. Уредбе о разврставању радних места и мерилима за опис радних места државних службеника, компетенције су саставни део описа радних места државних службеника и састоје се од „знања, радног искуства и вештина које су потребне за делотворан рад на радном месту“.“

У истом документу се наводе и дефиниције које ћемо цитирати:

„Компетенција представља скуп знања, вештина, црта личности и способности које поседује нека особа, а који обликују понашање те особе и воде постизању очекиваних резултата на радном месту. То значи да се свака компетенција на радном месту испољава кроз одређена пожељна понашања која су резултат скупа знања, вештина, црта личности и способности које одређена особа поседује.

Знање је оно што појединац зна, тј. скуп акумулираних информација које појединац поседује. Знање, такође, подразумева поуздано разумевање неке теме са способношћу да се оно искористи за одређену сврху. У организацијском контексту, знање може бити „везано за одређено радно место“ или „невезано за одређено радно место“. На пример, знање страних језика и познавање права Европске уније генерално спадају у знања која нису везана за одређено радно место, сем када је реч о пословима преводиоца или стручњака за право Европске уније.

Вештине су исказивање стручности. Оне представљају „практично умеће“ које се усавршава вежбањем. У ширем контексту вештине се односе на свирање инструмената, плетење, кување. У организацијском контексту, вештине укључују рад на рачунару, куцање на машини, усмено и писано изражавање.

⁹² Страна 5-7.

Црте личности су релативно трајне особине личности које опредељују одређену особу да се доследно осећа и понаша у сличним ситуацијама. Оне су одређене, како биолошким наслеђем, с једне стране, тако и искуством, с друге стране. Црте личности опредељују, на пример, да ли је неко истрајан или није, пажљив или непажљив према другима, спреман или не да преузима ризике, начин на који гради слику о себи пред другима.

Способности су менталне или физичке могућности особе да нешто уради. Биолошко наслеђе, с једне стране, и образовање и пракса, с друге стране, одређују у којој мери ће нека способност бити развијена. Оне могу бити когнитивне (тј. интелектуалне способности) или физичке. Менталне или когнитивне способности пружају корисне информације о кандидатовом потенцијалу за развој и укључују: вербалне способности, нумеричке способности, способност апстрактног резонувања, способност уочавања односа међу појмовима, способност памћења, способност опажања и друге.⁹³ (Служба за управљање кадровима Владе Републике Србије, 2007)

14. Избор вежби и тестова

Након одређених компетенција и других теоретских, стручно психолошких појмова, одређују се и вежбе и тестови којима ће се вршити испитивање кандидата за посао.

По дефиницији, **психолошки тестови** представљају „систематску процедуру за добијање примера понашања, релевантних за когнитивно или афективно функционисање, и за бодовање и оцењивање тих примера у складу са стандардима.“ (Urbina, 2004)

С друге стране, **психолошке вежбе** су дизајниране као стварна симулација ситуације која треба да изазове бихевиоралне реакције учесника. Значи, тестови представљају изражено мишљење или став самих учесника асесмент центра о њиховом поступку у хипотетичкој или стварној ситуацији⁹⁴, док посматране реакције (демонстрирано понашање) представљају њихову изазвану, али стварну репутацију⁹⁵ у симулираним ситуацијама.

Због дизајна асесмент центара и њиховог основног смисла – детектовања стварних бихевиоралних реакција, тестови нису обавезни (већ су ствар избора), док асесмент центар не може да се замисли нити назове тим именом без постојања психолошких вежби (како је уосталом и дефинисано у Смерницама).

Смернице кажу да „асесмент центар може у потпуности бити организован уз помоћ вишеструких вежби бихевиоралних симулација, или неке комбинације вежби са другим мерењима, као што су нпр. тестови (назначени у неким земљама као „психометријски тестови“), структурирани интервјуи, тестови ситуационог расуђивања, упитници и слично...“⁹⁶ (International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015) Тестови могу, а обично се и користе у асесмент центрима као допуна при стварању прецизније слике о личности кандидата, тзв. профилисању (*engl. profiling*).

⁹³ Страна 9-11.

⁹⁴ То је израз учесника тј. „шта они мисле“ како би поступили или како су поступили или како поступају у стварним или хипотетичким ситуацијама.

⁹⁵ „Шта о њима мисле“ други.

⁹⁶ Страна 7.

Тестови који се користе у тим приликама су слични (ако не и идентични) оним тестовима који се уобичајено користе у селекцији кадрова. То су **тестови знања** чији задатак је да открију вербалне и нумеричке способности, способности апстрактног резонувања, и тестови личности који покушавају да проникну и предвиде могућу реакцију у очекиваним (и неочекиваним) најчешће стресним, пословним ситуацијама. У зависности од врсте отворене радне позиције, садржај тестова може бити и општа култура, познавање страних језика и друго. **Тестови личности**, у зависности од одређених компетенција посла, су усмерени на проучавање одређених психолошких димензија личности, бавећи се питањем када, како и зашто се та особа тако понаша.

Постоји велики број савремених тестова који су засновани на „великих пет“ димензија личности. Ближа предисторија овога концепта обухватила је велики број научника који су дали свој допринос и покушали да сагледају најважније карактеристике које могу да одреде личност. Више научника, британац **сер Френсис Галтон** (*Sir Francis Galton, 1822-1911*), немци **Лудвиг Клагес** (*Ludwig Klages, 1872-1956*) и **Франциска Баумгартен** (*Franziska Baumgarten-Tramer, 1889-1970*), американци **Гордон Олпорт** (*Gordon Allport, 1897-1967*) и **Хенри Одберт** (*Henry Sebastian Odbert, 1875-1925*) и други су истраживали тзв. лексичку тезу „која се базира на идеји да језик као акумулирани супстрат огромног и разноликог подручја људског искуства може да послужи у разумевању структуре и функционисања личности“⁹⁷ (Кнежевић Г.; Радовић Б.; Опачић Г., 1997)

Тако је британско-амерички психолог **Рејмонд Кател** (*Raymond B. Cattell, 1905-1998*) истраживање започео „експлорацијом читавог универзума „елемената црта“ (личности, прим. аут.) покушавајући да идентификује „широке структуре“ које објашњавају коваријације међу тим елементима. Олпорт и Одберт су у Вебстеровом речнику пронашли 17953 енглеска термина за опис личности и понашања, а Кател и сарадници су полазећи од 4504 термина (које су Олпорт и Одберт називали „цртама личности“)..." редуковали на 171, па 35, па на листу од 16. (Кнежевић Г.; Радовић Б.; Опачић Г., 1997)

Американци, **Пол Коста** (*Paul T. Costa Jr, 1942 -*) и **Роберт Мекреј** (*Robert R. McCrae, 1949 -*) 1978-ме године развијају рану верзију „НИО Инвентар“ (енгл. *NEO Inventory*), са три димензије (енгл. *Neuroticism-Extraversion-Openness Inventory (NEO-I)*), **Неуротицизам-Екстраверзија-Отвореност**, и настављају истраживачки рад.

1981. године, такође американац **Луис Голдберг** (*Lewis R. Goldberg, 1932 -*), излази са „Петофакторским моделом“ (енгл. *Five factor model (FFM)*), теоријом која испитује пет широких димензија личности коју велики број савремених психолога користе да опишу људску личност и психу.

1990-те, Коста и Мекреј врше ревизију свога рада, јер су препознали још две додатне димензије „НИО ПИ-АР“ (енгл. *NEO PI-R*), а 1992-ге „НИО ЕФ-ЕФ-АЈ“ (*NEO-FFI*).

У научној јавности није јединствено прихваћен рад било ког од поменутих аутора, па се често питало „чијих“ или „којих“ великих пет, будући да између њих постоје разлике. (Oliver P. John, Laura P. Naumann, Christopher J. Soto, 2008)

Голдберг данас има „АЈ-ПИ-АЈ-ПИ“ (енгл. *International Personality Item Pool (IPIP)*), „Пројекат научне сарадње за развој напредних мерења личности и других индивидуалних разлика“, а Коста и Мекреј, инвентар личности познат под именом „НИО ПИ-АР“ (*NEO PI-R*) или „модел ОКЕАН“, који представља акроним пет димензија

⁹⁷ Страна 8.

које се налазе у њиховом инвентару личности (енгл. *Openness (to experience), Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, and Neuroticism - OCEAN*)⁹⁸

15. Психолошке вежбе у асесмент центрима: Појам и врсте

Савремен асесмент центар нема дословце дефинисан изглед и организацију. Он се дизајнира у складу са потребама и наменом. Врста и број вежби зависи од различитих варијабли, као нпр. број учесника, величина простора и место локације, број процењивача, трајање асесмент центра и др...Обично траје од 4 до 8 сати дневно, један, два или три дана.

Време	Вежба	Место
9,00-9,10	Добродошлица и увод	Просторија 1
9,10-10,30	Интервју заснован на компетенцијама	Просторија 1
10,30-10,45	Пауза	
10,45-12,30	Вежба презентације анализе	Просторија 1
12,30-13,30	Ручак	
13,30-14,45	Вежба игре улога	Просторија 1
14,45-15,00	Пауза	
15,00-17,00	Вежба "у корпи"	Просторија 1

Табела 2 Узорак дневног распореда рада асесмент центра⁹⁹

Вежбе у асесмент центрима су нека врста ситуационих симулација стварности где учесници асесмент центара бивају посматрани, а њихове понашајне карактеристике бележене. У основи постоји неколико врста вежби. То су индивидуалне или групне вежбе, са или без вође. Могуће их је спајати у целости или само делове једних убацивати у друге. Навешћемо и описати неке од вежби које се појављују у асесмент центрима.

Британски сајт под именом „Асесмент деј¹⁰⁰“ - „Дан процене“, је објавио документ (доступан на сајту), у коме скицира „типичан једнодневни асесмент центар“, одакле представљамо пример у Табели 2.¹⁰¹ (Savill, 2011)

Упоредимо ли претходне две табеле, видећемо разлике „типичних“ асесмент центара те можемо закључити да начин њихове организације као и садржај асесмент центара зависи од намене, поднебља, циљаних отворених места/занимања, организационе културе и сл.

⁹⁸ Отвореност (O), савесност (C), екстраверзија (E), сарадљивост (A), неуротицизам (N).

⁹⁹ Преузето и преведено са интернет адресе: <https://www.jobtestprep.co.uk/images/assessment-centre-psychometric-tests.png>, дана 17.маја 2016. У 16,50.

¹⁰⁰ (engl.Assessment Day).

¹⁰¹ Страна 6.

Време	Дневни распоред једнодневног асесмент центра
10:00	Пристизање, регистрација учесника и кафа
10:15	Увод и презентација од стране послодавца
10:45	Тестови вербалног и нумеричког резонувања
11:45	Тест персонaла личности
12:30	Ручак са менаџерима и већ запосленима
13:30	Технички интервју
14:30	Освежење
14:45	Појединачни задатак: "У корпи"
16:00	Групни задатак: Вежба студије случаја
17:00	Подношење извештаја учесницима
17:30	Одлазак

Табела 3 Други пример: Дневни распоред једнодневног асесмент центра

15.1. Студија случаја¹⁰²

Кандидату се презентује пословни проблем. Он добија одређено време да размисли и напише план решавања тог проблема о коме треба да се дискутује. Обучени процењивачи евалуирају писани документ. (Pulakos, 2005)

Ова вежба може да се одвија и као појединачна и као групна вежба, где ће се симултано посматрати и спремност кандидата на тимски рад. Такође, могуће је у ову вежбу (дискретно) укључити и интервју.

Друга верзија ове вежбе симулира стварни радни задатак за место за које аплицира кандидат. У том случају ова вежба „подразумева два до три сата рада и најмање један сат интервјуа са процењивачима.“ (MTAS, 2000, 2010)

Спровodeћи вежбу студије случаја, могуће је посматрати одређене вештине, способности, знања и компетенције, нпр.:

- **аналитичност** (*engl. Analyticity*),
- **концептуалност** (способност стратешког сагледавања), (*engl. Conceptuality*),
- **креативност**, (*engl. Creativity*)
- **способност решавања проблема** (*engl. Problem Solving*)
- **управљање временом**, (*engl. Time Management*)
- **рад под притиском** (*engl. Working Under Pressure*)
- **говорна комуникација** (*engl. Oral Communication*)
- **лидерство** (*engl. Leadership*)

15.2. Писани есеј (студије случаја)

Смисао ове вежбе је тестирање вештине кандидата у идентификовању и разумевању проблема, скупљању одговарајућих информација и документовању

¹⁰² Студија случаја (*engl. Case Study/Analysis*), често се може срести и назив „Радни задатак“ или „Симулација радног задатка“ где се кандидати суочавају са проблемом или са проблемима који могу да их чекају на радном месту уколико добију посао.

потенцијалних решења. Апликант користи сопствене интелектуалне ресурсе у формулисању затечених података и повезаних чињеница у функционални план у одређеном временском оквиру.

Ова вежба почиње давањем материјала на читање (кандидату), у којем је описан проблем. Од кандидата се очекује да предложи решења у облику писаног есеја. Често ти проблеми захтевају познавање финансијских, системских и процесних процедура и њихову анализу.

Око 50% асесмент центара користи писани есеј студије случаја. Предност ове вежбе је могућност обликовања вежбе по потреби посматране компетенције. Резултат ове вежбе је писани извештај који је могуће допунити усменим одговорима на за ту прилику спремљеном интервјуу.¹⁰³ (George C. Thornton III, Deborah E. Rupp, 2006)

15.3. Групне вежбе¹⁰⁴ или групне дискусије

Групне вежбе су честа вежба на асесмент центрима. Могу бити са или без лидера, и подразумевају групу кандидата којима је дат радни проблем који може (а не мора) бити везан за отворену радну позицију. Ова вежба се углавном организује „како би се забележило понашање кандидата у групи и како се понашају у интеракцији са другима.“ (Employability and Graduate Development, 2011)

У овој вежби, запажа се и лидерство као димензионални конструкт, али се мора нагласити „да лидерство у групној дискусији (нпр. у лидерству на митингу или конференцији) може значајно да се разликује од лидерства у вежби „игре улога“, са потчињенима (индивидуално лидерство).“ (Lievens, Filip; Klimoski, J. Richard, 2001)
Неки од фактора, димензија и компетенција које се могу процењивати у групној вежби су:

- **способност тимског рада**, (*engl. Team Working Ability*)
- **комуникационе вештине**, (*engl. Communication Skills*)
- **вештина слушања**, (*engl. Listening Skills*)
- **интерперсоналне и друштвене вештине** (*engl. Interpersonal Skills and Social Skills*)
- **лидерски потенцијал**, (*engl. Leadership Potential*)
- **утицај на друге и вештина уверавања**, (*engl. Influence and Persuasion*)
- **дипломатичност**, (*engl. Diplomacy*)
- **медијација, вештина посредовања**, (*engl. Mediation*)
- **поверење и самопоуздање**, (*engl. Confidence and Self-confidence*)
- **стрпљење и прибраност**, (*engl. Patience and Composure*)
- **одлучност, ентузијазам и мотивација**, (*engl. Decisiveness, Enthusiasm and Motivation*)
- **фокус на задатак и отпорност на стрес**, (*engl. Focus On A Task and Stress Resistance*)
- **јасноћа мисли и изражавања**, (*engl. Clarity Of Thought And Expression*)
- **латерално размишљање и креативност**, (*engl. Lateral Thinking And Creativity*)
- **способност анализе информација, идеја и кључних тачака**, (*engl. Ability To Analyse Information, Ideas And Identify Key Points*)

¹⁰³ Страна 104.

¹⁰⁴ Групне вежбе - (*engl. Group Exercises*).

15.4. Игра улога¹⁰⁵

Игра улога је сигурно једна од најпопуларнијих вежби на асесмент центру (која често може бити и забавна). Кандидату се даје низ података за које добија краће време, за припрему. Његов задатак је убедљиво играње улоге која му је додељена, у зависности од ситуације у коју је постављен. Кандидат води дијалог обично са једном особом (а може и више), која може да буде други кандидат (са различитом улогом), процењивач, руководилац у организацији или професионални глумац који је обучен за улогу на асесмент центру.

Најчешће се разликују три типа улога:

- комуникација са подређенима,
- комуникација са колегама (једнаким по хијерархији),
- комуникација са клијентима

Кроз ову вежбу се посматрају и бележе његове слабости и јаке стране, које ће касније бити оцењене. Неке од могућих компетенција које ће бити процењиване су:

- **комуникационе вештине**, (*engl. Communication Skills*)
- **вештина слушања**, (*engl. Listening Skills*)
- **самопоуздање**, (*engl. Self-confidence*)
- **доношење одлука, расуђивање**, (*engl. Decision-making / Judgment*)
- **стрпљење**, (*engl. Patience*)
- **склоност ка конфликту**, (*engl. The Tendency To Conflict*)
- **вештина уверавања**, (*engl. Persuasion*)
- **осећај иницијативе**, (*engl. The Sense of Initiative*)
- **вештина уочавања туђих слабости и јаких страна**,
(*engl. Skills To Observe Other People's Weaknesses And Strengths*)

15.5. Вежба „у корпи“¹⁰⁶

Ова вежба постоји у два основна облика:

- **физичком** (папирном) **облику**, (позната као „ин-треј“), где је кандидат изложен притиску радног задатка „тешког радног дана“ где је буквално „затрпан папирима“ за чију обраду и тријажу има ограничено време, и
- **електронском** (дигиталном) **облику**, (позната као „и-треј“¹⁰⁷) где кандидат у ограниченом времену демонстрира своје декламовано познавање рачунарских технологија и интернета.

¹⁰⁵ Игра улога - (*engl. Role Play*).

¹⁰⁶ „In-tray“ на енглеском језику значи „на траци“ или „на послужавнику“, али је на српском језику прихваћен амерички назив „In basquet“ – „у корпи“.

¹⁰⁷ Енглески израз „и-треј“ (*engl. E-tray*) је скраћеница од „електронски“, што подразумева коришћење информационах технологија.



Илустрација 4 Овако може изгледати радно место за вежбу „у корпи“¹⁰⁸

На почетку вежбе, кандидат добија основне информацију о његовој улози и одговорности у некој фиктивној организацији, усмено од медијатора или у писменој форми. То је обично задатак који је карактеристичан за радно место за које аплицира. У опису задатка обично се износи објашњење да се кандидат „управо вратио са годишњег одмора,“ или „да мора да преузме обавезе одсутног колеге“ (што објашњава велику количину докумената). Такође, углавном се кандидату саопште (фиктивни) организациони циљеви, структура, као и постојећи проблеми, календарске активности и сви остали релевантни подаци важни за максимизацију резултата у обављању посла.

Након што се упозна са задатком даје му се прегршт докумената, писама, писама жалби, подсетника, извештаја, имејлова, пословних докумената, организацијских графикана, стратешких докумената, доспелих рачуна, календар разних обавеза, итд... (који могу бити и у електронском и у папирном облику). Понекада се кандидатима може дати „немогућа мисија“ како би они били присиљени да одбаце послове које је могуће урадити касније, а у том тренутку урадити само оне најхитније. За извршење целокупног задатка кандидатима се обично даје сат до два.

У току обављања задатка, могуће је да се у склопу задатка од кандидата тражи нпр. позивање и одговарање на телефонске позиве другог актера (најчешће „глумца“ или другог кандидата), или да му се у току вежбе, без најаве донесе још додатних докумената или послова које треба да обави. На неке захтеве је потребно одговорити са да или не, а неки су само информација. Са друге стране, неки могу да се односе на протекле догађаје, а неки на далеку будућност, па им се и значај – смањује. За неку врсту докумената је можда потребна анализа или рачунање (нпр. задаци у вези плаћања рачуна или планирања буџета).

У току или на крају радног задатка, могуће је укључити процењивача који обавља интервју са кандидатом и тражи од њега да продискутује или изнесе свој став

¹⁰⁸ Извор фоторафије: https://pbs.twimg.com/media/CaS6rV3UcAAZ_Y1.jpg

по одређеним питањима. Могуће питање је да објасни због чега је приоритетизовао радне задатке баш на такав начин, па и да направи кратку презентацију својих одлука и начина размишљања. Ова вежба је углавном појединачна, али је могуће да буде организована и групно, како би се оцениле и неке социјалне психолошке димензије, комуникативност, подела задатака, сарадљивост и сл.

Главна разлика између ин-треј и и-треј верзије вежбе „у корпи“ је чињеница да у и-треј вежби кандидат искључиво у дигиталној форми добија документа и користи информационе технологије, док у ин-треј варијанти може добити искључиво папирну варијанту или (најчешће) комбиновану са електронским.

Неке од психолошких димензија и радних компетенција кандидата које су циљ посматрања ове вежбе су:

- **организованост**, (*engl. Organization*)
- **способност утврђивања приоритета**, (*engl. Prioritization*)
- **доношење одлука**, (*engl. Decision-making*)
- **аналитичност**, (*engl. Analyticity*)
- **вишеструки задаци**, (*engl. Multitasking*)
- **рад под притиском**, (*engl. Work Under Pressure*)
- **прецизност**, (*engl. Accuracy*)

15.6. Усмена презентација¹⁰⁹

Презентација је вежба која је намењена, пре свега кандидатима управљачких структура, као и занимања консултаната, финансија, продаје и сл. Вештина презентације је сложена и она обухвата поседовање информација, припрему и преношење информација.

Тема презентације се понекад саопшти кандидату раније, како би могао да прикупи информације, а некада се баш тестира и његова вештина импровизације и брзине прикупљања информација. Презентација може бити повезана са другим вежбама, а могуће је организовати и као појединачну и као групну. Обично се кандидату зада тема и око 30 минута за анализу и припрему презентације, док само презентовање треба да траје десетак минута. У случају појединачне презентације, обично се даје иста тема свим кандидатима. Након завршене презентације, процењивачи постављају додатна питања кандидатима.

За презентацију се обично користе и техничка помагала, табла, табла са листовима – флипчарт (илустрација 5) или рачунар за пауерпоинт¹¹⁰ презентацију.

Једно од задатака презентације може да буде тзв. „конференција за новинаре“, где се демонстрира способност кандидата за јавни рад под притиском и откривају његови лидерски потенцијали. Теме могу бити везане за било какав догађај или ситуацију.

Презентацијом се пре свега „вреднују комуникационе вештине и убедљивост“.¹¹¹ (Dessler, Fundamentals of Human Resources Management 3rd Edition, 2014)

¹⁰⁹ (*engl. Verbal Presentation*)

¹¹⁰ (*engl. Powerpoint*)

¹¹¹ Страна 155.

„ ...Усмена презентација може бити на тему неког посебно изабраног проблема, нпр. критике извештаја компаније или питања промене радних вредности окружења у нашем друштву... Такве вежбе су сачињене ради процене посебних захтева за циљани посао, као што је захтев за способношћу да се наступи као представник организације на конференцији за штампу у одбрани политике организације.“¹¹² (George C. Thornton III, William C. Byham, 1982)



Илустрација 5 Презентација путем табле са папирима (флипчарт табла)¹¹³

Неке од посматраних димензија понашања и пословних компетенција на вежби презентације на асесмент центру су:

- **аналитичност**, (*engl. Analyticity*)
- **уочавање чињеница**, (*engl. Fact Finding*)
- **планирање и организација**, (*engl. Planning and Organization*)
- **способност структурирања и дизајнирања ефективне презентације**,
(*engl. Ability to structure and design effective presentations*)
- **употреба информационих технологија**,
(*engl. Usage of Informational Technologies*)
- **динамичност у вршењу задатака**, (*engl. Dynamism in the execution of tasks*)
- **комуникативност**, (*engl. Communication*)
- **интерперсоналне вештине**, (*engl. Interpersonal Skills*)
- **способност тумачења и преношења информација**,
(*engl. Ability to interpret and relay information*)

¹¹² Страна 193.

¹¹³ Извор фотографије: <http://www.spearhead-training.co.uk/wp-content/uploads/2014/11/bigstock-Businessman-pointing-at-a-grow-46617841.jpg>

- **осећај за иницијативу**, (*engl. Sense of Initiative*)
- **јасноћа у говору и говорне способности**,
(*engl. Clarity Of Speech And Verbal Ability*)
- **способност за јавни наступ**, (*engl. Public Speaking Ability*)
- **уверљивост и утицај**, (*engl. Persuasion and Influence*)
- **самопоуздање**, (*engl. Self-confidence*)
- **смиреност**, (*engl. Calmness*)
- **рад под притиском**, (*engl. Work Under Pressure*)
- **контрола времена и уједначен темпо**, (*engl. Timing and ability to pace*)
- **страст при презентовању**, (*engl. Passion in Presenting*)

15.7. Проналажење чињеница

Вежба проналажења чињеница је релативно популарна вежба у асесмент центрима. Организује се у случајевима када се за отворену позицију траже неке од следећих компетенција и посматрају неке од следећих димензија:

- **комуникативност**, (*engl. Communication*)
- **активно слушање**, (*engl. Active Listening*)
- **истраживање**, (*engl. Research*)
- **анализа**, (*engl. Analysis*)
- **решавање проблема**, (*engl. Problem Solving*)
- **закључивање**, (*engl. Conclusion*)
- **управљање временом**, (*engl. Time Management*)
- **рад под притиском**, (*engl. Work Under Pressure*)
- **обрада информација**, (*engl. Information Processing*)
- **разумевање прочитаног**, (*engl. Reading Comprehension*)
- **интерперсоналне вештине**, (*engl. Interpersonal Skills*)

Вежба је у основи вербална и води се путем дијалога (једно-на-једно). Она почиње тако што учесник асесмент центра чита неколико реченица о проблему или ситуацији која представља тему задатка (са папира), након чега му се даје шанса да директним испитивањем особе која представља извор информација сазна додатне чињенице. Та особа је углавном глумац или процењивач. Вежба проналажења чињеница је настала из вежбе „инцидентног случаја“ о чему је писано и раније¹¹⁴ (Pigors, 1961, 1976), која је била обликована тако да обучава менаџере аналитичком размишљању, практичном расуђивању и друштвеној свести. После периода предвиђеног за испитивање, кандидат је требало да предложи решење или излаз из ситуације и да га образложи.¹¹⁵ (George C. Thornton III, Deborah E. Rupp, 2006)

Иднборо пише о постојању критичког размишљања у вези ове вежбе где се каже да „дизајнирање вежбе проналажења чињеница може бити прилично компликовано. Особа која глуми извор информација мора бити обезбеђена значајном количином информација. У случају да је та особа суочена са неким од кандидата са

¹¹⁴ (Pigors & Pigors, 1961; Pigors, 1976)

¹¹⁵ Страна 111.

јаким латералним размишљањем¹¹⁶, често мора да одговара са „немам доступну информацију по том питању“. Такође, особа-извор информација, мора да обезбеди довољно стандардизован приступ пружања информација свим кандидатима.¹¹⁷ (Edenborough, 2005)

15.8. Интервјуи

Интервјуи у асесмент центрима су структурирани (свим кандидатима се постављају иста питања) и у вези са компетенцијама које су циљане и димензијама понашања које се посматрају. Главни циљ интервјуа у асесмент центру да измами реакције кандидата које ће процењивачима дати информације о понашању кандидата у прошлости при решавању ситуација које су везане за посао.

Постоје интервјуи који су укључени у већ постојеће вежбе, нпр. „у корпи“, презентација, често се користе као допуна вежби писаног рада.

Интервјуи могу бити кориштени на различите начине. У поменутој допуни вежбе писаног рада, процењивач кроз низ питања (осмишљених тако да прате ток написаног рада), може да баци ново светло на наизглед затворена питања и појасне да ли је посматрана реакција или одговор дат намерно, случајно или као последица недовољног времена. Интервју у вежби „у корпи“ може да се користи за истраживање посебних компетенција. На пример, могуће је извући закључке о интерперсоналном расуђивању кандидата када се од њега затражи да протумачи различите личности које су описане при задавању задатка „у корпи“. Такође, објашњавајући свој приступ решавању проблема „у корпи“, (и разложима баш такве приоритетизације, прим.аут.), кандидати често нуде додатна објашњења. Ово онда прелази у интервју заснован на критеријумима, а то може бити коришћено за попуну сазнања о компетенцијама кроз вежбе и да допринесу принципима вишеструкости.¹¹⁸ (Edenborough, 2005)

15.8.1 (Лични) интервјуи и групни интервјуи

Са аспекта броја учесника, интервјуи се могу поделити на:

- **ЛИЦЕ У ЛИЦЕ, (1:1, један на један)**, где са једним учесником АЦ-а разговара један интервјуер, па онда следећи, све док више процењивача не обаве појединачни разговор са истим кандидатом, када се такви интервјуи називају и **секвенцијалним или вишеструки интервјуи**.
- **ПАНЕЛ ИНТЕРВЈУИ, (1:М, један на више)**, где са једним кандидатом разговара више испитивача/процењивача. Група интервјуера, обично од 3-5, интервјуише једну особу. Обично, су то будући руководиоци, колеге са којима кандидат треба да сарађује у случају да буде примљен, као и психолог-процењивач. Такви интервјуи су разложно објективнији, будући да се процена не ослања само на

¹¹⁶ „Латерално (бочно) размишљање је метод за решавање проблема повезивањем идеја на неочекиван или необичан начин“. (Merriam-Webster, 2016)

¹¹⁷ Стране 153-154.

¹¹⁸ Страна 155.

једну особу и више су структурирани, како би процењивачи јединственим критеријумима могли да донесу валидне закључке.

- **ГРУПНА ДИСКУСИЈА, (М:М, више на више),** где групу кандидата (за исту позицију) испитује група процењивача. Овакви интервјуи стављају на пробу професионализам, лидерство, интерперсоналне вештине, комуникативност, способност функционисања у групи и под притиском.

15.8.2 Интервјуи за време obroka (доручка, ручка...)

Са аспекта форме, интервјуи могу бити веома **формални**, док други могу бити у потпуности **неформални**.

Неки менаџери воле да обаве интервју ван канцеларије и посматрају како се кандидати понашају у релаксирајућем и неформалном окружењу. Тада се уочава општа култура и манири кандидата, као и уклапање у корпорацијску културу. (Не)умереност у конзумирању хране и пића, лоше здравствене навике и начин живота који кандидат води открију се нарочито лако после неколико алкохолних пића.

На свом предавању¹¹⁹ у Београду, један од најчувенијих предавача на теме о пословној психологији и пословању, Брајан Трејси је изјавио (парафраза): “Када примам у своју фирму неку особу на више позиције, инсистирам да постоје најмање три интервјуа. Поред мене, интервјуери би требало да буду и његови будући, непосредни сарадници и шефови. Ако прође све интервјуе, на крају га позивам да дође на вечеру са својом супругом у ресторан на вечеру (ја долазим са својом супругом). Он мисли да је сада већ сигурно примљен, а није свестан да се налази на последњем интервјуу.”

15.8.3 Интервјуи базирани на компетенцијама

Интервјуи базирани на компетенцијама (*engl. Competency Based Interviews*), некада су називани још и **бихевиоралним интервјуима** (*engl. Competency Based Interviews*) или **ситуационим интервјуима** (*engl. Situational Interviews*).

Они све више преузимају примат над другим врстама пословних интервјуа, будући да су више сконцентрисани на циљане и пројектоване обрасце понашања из прошлости кандидата или хипотетичке ситуације, које могу бити добар предиктор будућих понашања у предузећу. Они су метод за дубинско сакупљање података понашајних димензија кроз постављена питања о специфичним ситуацијама које крију жељене информације. Питања која се постављају кандидату разликују се од структурираног интервјуа и скројена су тако да се уклопе у оквир компетенција.

Та питања су структурирана тако да одражавају компетенције које тражи послодавац за одређени посао. Ово је обично детаљано описано у спецификацији огласа за посао, па је добро припремити се читањем и тражењем одговора на питања као нпр.: „Дајте нам пример када сте радили као члан тима за заједничке циљеве.“ Оваква питања се користе да би обезбедиле информације о критичним догађајима (од

¹¹⁹ Предавање Брајана Трејсија (*Brian Tracy*), „Једнодневни ЕМ-БЕ-А“ (*engl. One Day MBA*), Сава Центар, 21. априла 2016-те, Београд, Србија.

запослених радника) које одражавају реакцију кандидата у специфичној ситуацији. Будући да је мало вероватно да апликант има директно (идентично) радно искуство, питања су тако формулисана да кандидат може да одговори описујући сопствено искуство и знање показано у сличним ситуацијама.¹²⁰ (Robert D. Gatewood, Robert D. ;Feild, Hubert S. ; Barrick, Murray , 2011, 2008, 2001, 1998)

Интервјуи засновани на компетенцијама, дакле, представљају специфичне интервјуе који се разликују од „обичних“ интервјуа једино по типу питања која се тамо постављају. Интервјуер испитује кандидата поседује ли он жељене вештине и у којој мери, а затим да ли је то довољно за обављање посла на отвореној позицији. За разлику од општих питања у „обичном“ интервјуу (нпр. Које су ваше врлине и мане? Наведите их ... Како себе видите за пет година? и сл.), питања карактеристична за интервју заснован на компетенцијама су нпр., наведите пример где сте употребили логику како би решили неки проблем. Или, наведите неку конфликтну ситуацију у којој сте учествовали и како сте превазишли тај проблем. Фокус ових интервјуа је на томе шта је кандидат радио у прошлости, а не на томе шта каже да би урадио у будућности.



Илустрација 6 Интервју¹²¹

Интервјуи засновани на компетенцијама трају обично око сат времена, а сматра се да су значајно побољшали тачност предвиђања, а самим тим вредност процене асесмент центара. Ова врста интервјуа може се „уградити“ у било коју врсту интервјуа.

15.8.4 Стрес интервјуи

Стрес интервјуи спадају у неконвенционалне, али потенцијално веома ефикасне изазиваче искрених реакција при интервјуисању. У таквим сценаријима интервјуер

¹²⁰ Страна 548.

¹²¹ Извор фотографије: <http://www.mattmcwilliams.com/wp-content/uploads/2013/08/more-face-time-boss.jpg>

може да се понаша саркастично, свађалачки или чак непристојно. Може се замислити ситуација у којој испитивач са непоштовањем и полемички одговара на сваку изјаву кандидата. Може да поставља некоректна питања типа: „Из које фирме сте последњи пут отпуштени?“

Тактика испитивача може да буде постављање преформулисаних, истих питања поново и поново. Ова тактика је срачуната да покаже нестрпљење кандидата.

Испитивач може да одуговлачи или да стави кандидата у позицију да чека, да му је топло, да дуго стоји или да му је непријатно (у било ком прихватљивом смислу), да би га унервизио и изазвао реакцију која може да демонстрира како апликант носи терет овакве врсте притиска.

Постављање непријатних питања, одглумљена незаинтересованост испитивача, показивање невербалне нетрпељивости, одбијање погледа и контакта очима, стално прекидање кандидата итд. су неке од тактика стрес интервјуера. С друге стране, за време панел интервјуа, постоји могућност да један од испитивача почне да се понаша чудно или непријатно, док су остали професионални.

Ипак, највећи део послодаваца је напустио овај метод интервјуисања будући да је он врста некоректног понашања која може изазвати кандидата да одбије одговор, напусти интервју, али и покаже своју грубу или непристојну страну.

Ипак, већина кандидата која је изложена овој „граничној врсти тестирања“, обавештена је и свесна ситуације, а тиме и имуна на провокације. Тиме се и сврха стрес интервјуа доводи у питање.



Илустрација 7 Чекање на интервју уме да буде стресно¹²²

¹²² Извор фотографије: <http://ww4.hdnux.com/photos/35/45/40/7755815/3/1024x1024.jpg>

15.8.5 Технички интервјуи

Технички интервјуи су „доказ техничког знања које инжињер одржавања може да поседује“¹²³. (Millward, 2005) Познавање стручних питања обученог и необученог техничког особља (механичари, оператори за машинама, техничари, информатичари и др.) представља важну информацију у процени кандидата и њиховој погодности за отворено радно место. Испитивачи сакупљају податке о вербалним, логичким, нумеричким, техничким, механичким, просторним и другим вештинама апликаната.

Карактеристична питања на техничким интервјуима су: Шта подразумевате под мануфактурним инжињерингом 30-тих година? Шта су за и против политике „управо на време“ (*engl. Just-In-Time Policy*)? На којим типовима мрежних уређаја имате искуство?

15.8.6 Видео-конференцијски интервјуи¹²⁴

Обавити интервју са особом удаљеном и по више хиљада километара данас је једноставно, наравно уз помоћ савремених технологија. У времену када су мултинационалне компаније нормална појава и када имају представништва на по неколико континената, јасно је да је за свакодневно пословање неопходна редовна комуникација, позната под именом видео конференцијска технологија.

Инвестопедија дефинише ову технологију као технологију „која омогућава корисницима на различитим локацијама да одрже „лицем у лице“ састанак без потребе за долажењем на исту локацију. Ова технологија је посебно погодна за пословне кориснике у различитим градовима или чак различитим земљама, јер штеди време, трошкове и труд у вези са пословним путовањима.“ (Investopedia, 2016)

Са техничког аспекта дефинисана „видео конференција је двосмерна трансмисија аудио и видео сигнала у реалном времену, између специјализованих уређаја или рачунара, на две или више локација, путем сателита (бежично) и преко мрежа као што су Интернет или локалних мрежа (LAN).“ (Business Dictionary, 2016)

Дешава се да је потребно да интервју обави дислоцирана особа како би и она дала своју процену кандидата за отворену, важну позицију. На видео интервјуу, могуће је запазити понашајне карактеристике, скоро као и у материјалној стварности.

Истини за вољу, ова појава је веома ретка у асесмент центрима, односно, више се користи за редовну селекцију удаљених кадрова.

15.8.7 Интервјуи засновани на радној биографији

Интервјуи засновани на радној биографији (или портфолију) су најчешће део регуларног процеса селекције, а не и асесмент центара, али то не мора бити тако у потпуности. Посебно у областима уметности ово може бити значајно. Тада се кандидатима каже да донесу портфолија или букове (албуме својих постигнућа) да би се о томе разговарало у смислу допуне интервјуа базираног на компетенцијама или „позадинских провера“¹²⁵ биографских података“.

¹²³ Страна 50.

¹²⁴ (*engl. Videoconferencing Interviews*).

¹²⁵ (*engl. Background Check*).

Британска агенција „Орчард“¹²⁶ (*engl. The Orchard Agency*), на свом сајту пише: „У индустрији дизајна, дигиталној или индустрији комуникација ће вероватно бити затражено да свој портфолио донесете на интервју или га прикажете на интернету. Уверите се да је сав ваш рад актуелан и да га је ни премало ни превише. Осигурајте се да су фотографије које доносите довољно велике да процењивачи могу довољно и адекватно да их виде и увек испробајте ваш портфолио на интернету, да ли функционише.“ (Carter, 2009)

16. Симулација изненадне непредвиђене ситуације¹²⁷

У току спровођења асесмент центра, могуће је извести ненајављену, ванредну вежбу која може да прикаже понашање и реакције кандидата на ванредне (кризне) догађаје и ситуације. Оне су пре свега намењене за сагледавање лидерских и техничких способности кандидата, на њиховом путу ка решавању „изненадног проблема“. Том приликом се сагледава иницијатива, стручност, храброст и пожртвованост кандидата. Овакве вежбе су свакако драгоцене за стручне службе јавне безбедности и здравља као и специјалне безбедносне јединице.

17. Социјализација

Асесмент центри трају најчешће од једног до три дана, што значи, често једну до две ноћи. Напоран, стресан и дуг дан проведен на тестирању као да позива на одмор и опуштање. Често су кандидати позвани да остану на забави после асесмент центра. У неформалној околини, често уз музику и пригушена светла, вечеру и необавезне разговоре, кандидати руше сопствене баријере, а будност и демонстрирана спремност, концентрисаност на посао постаје другоразредно сећање у тим тренуцима.

То се чини као неодржива прилика за процењиваче да у ситуацији „спуштеног гарда“ запазе „стварне особе“, онакве какве јесу, као и њихово понашање у тим ситуацијама. Процењивачи то често и користе.

Наравно, нико од кандидата не очекује да буду утегнути као на официјелним вежбама асесмент центра (напротив, од њих се очекује друштвеност, пријатељски однос, па и харизма), али неумерена екстравагантност и претеривање у нпр. аклохолу, могу кандидата врло лако да учине „бившим кандидатом“.

Од кандидата се очекује да демонстрирају духовитост, дружељубивост и љубазност, али и одговорност са демонстрираним интересом за компанију и њене активности, као и свест да се сутрадан настављају вежбе и да је потребно да се одморе и наспавају.

18. Психометријски тестови

Психометријски тестови или психометрија говоре о свом значењу, сами за себе. Психометријски тестови користе се и ван асесмент центара, али су врло чести у њима,

¹²⁶ „Агенција воћњак“ (*engl. The Orchard Agency*), која се специјализовала за регрутацију и пословно посредништво у области маркетинга, дигиталних технологија и интернета, графичког дизајна и др.

¹²⁷ (*engl. Contingency*)

као сјајна допуна осталих вежби. Уопштено говорећи, постоји две врсте тестова: **тестови типичних учинака** и **тестови максималних учинака**.

Тестови типичних учинака су обликовани за процену склоности, као што су: личност, веровања, вредности и интереси и абнормалних појава као што су анксиозност и депресија итд., и за мерење мотивације и вредноће¹²⁸, (трудољубивости, радишности). Они немају временско ограничење за завршетак теста, а ни облик са тачним и погрешним одговорима, већ само представљају самопопуњавајући извештај. Ова мерања могу бити обликована да процене разлике између људи у распону нормалног функционисања, или да помогну разумевање разлике у степену дисфункционалности.

Тестови максималних учинака су сачињени тако да мере способности, таленат или постигнућа, и као такви, они могу да се састоје од тачних и нетачних одговора, или задатака који могу више или мање добро да се изведу.¹²⁹ (Dave Bartram; Pat Lindley, 2007)

Мерењем максималних учинака, мери се знање или максимуми потенцијала до којих појединац може да достигне када покушава да да све од себе, док се код тестова типичних учинака, мери свакодневно понашање: нпр. да ли је запослени задовољан тиме што ради баш у тој компанији, дружи ли се са колегама, да ли му одговара корпоративна култура и сл.

„Психометријски тестови су стандардни начин мерења једног аспекта менталних перформанси¹³⁰“, пише Паркинсон у књизи „Како да савладате психометријске тестове“. (Parkinson, 2008)

У књизи „Регрутовање, задржавање и отпуштање људи“, Мекеј пише: „Британско друштво психолога је дефинисало психометријске тестове као: *Мерни инструмент обликован тако да произведе квантитативну процену неког или неких психолошких атрибута; или Сваки поступак на основу којег је могуће донети закључак разматрајући капацитет неке особе, њену склоност или одговорност да делује, да реагује, да стиче искуства, да се изграђује или ређа мисли или понашање на одређен начин.*¹³¹“ (Maskay, 2007)

Тестови максималних учинака се даље деле на тестове:

- опште интелигенције (тестови интелектуалних способности),
- постигнућа,
- способности.

Тестови опште интелигенције (*engl. General Intelligence Tests*) су замишљени као показатељи опште могућности појединца да савлада одређену активност. Познати су и као „Ај-кју“ тестови (*engl. IQ Tests*), а њихов концепт се заснива на односу (мереног) менталног узраста и животног доба помноженог са 100. Тако, ако је неко истог менталног узраста са својим добом, његов коефицијент је 100. Општа интелигенција утиче на све друге способности човека, као нпр. вербално или нумеричко решавање проблема.

¹²⁸ Енглески израз „Drive“ је врло тешко превести у контексту у коме се он користи у енглеском пословном језику. Зато смо употребили најсличније термине, који одсликавају смисао наведеног појма, иако се они чине прилично анахроним у данашње време.

¹²⁹ Страна 4,5.

¹³⁰ Страна 7.

¹³¹ Страна 46.

Тестови постигнућа (*енгл. Attainment Tests*), су конструисани као мерење знања и/или вештина коју кандидат поседује у моменту тестирања. Нпр. да ли може да разуме једноставно струјно коло или која је друга, највиша планина на свету.¹³² (Parkinson, 2008) Они мере знања и вештине које су стечене кроз образовање и обуку, и код њих за разлику од текстова типичних постигнућа, постоје тачни и нетачни одговори, а време за завршавање теста је стриктно ограничено.

У ове тестове спадају: - **тестови вербалног резоновања** (способност разумевања, интерпретирања и извлачења закључака, усмено или из писаног текста),

- **тестови нумеричког резоновања** (способност разумевања, интерпретирања и извлачења закључака из нумеричких информација)

- **тестови просторног резоновања/оријентације** (способност разумевања и интерпретирања односа међу објектима) и

- **тестови механичког резоновања** (способност разумевања свакодневних физичких закона као што је нпр. примена силе и полуге, који су подразумевано укључени у употребу алата и опреме).

- **тестови перформанси** (тестови карактеристика), су тестови психомоторних вештина, као што је нпр. координација руку и очију и способност понављања образаца и облика. Овакви тестови су чести веома једноставни, али су врло краткотрајни. У другим случајевима, даје се довољно времена за постизање задатка, али је фокус на томе колико је њих способно да то уради како треба. (Dave Bartram; Pat Lindley, 2007) Често се у при тестирању перформанси користе и специјални уређаји и помагала, као и разноврсни симулатори.

Тестови способности (*енгл. Aptitude Tests*) мере природну способност да се нешто уради, и за разлику од тестова постигнућа за њихово извршавање није потребно никакво стручно знање или вештина. Јасно је да је некакво разумевање потребно, али је тест способности далеко пошетнији према некоме ко нема формално образовање нити је имао могућност да стекне специфичне вештине. (Parkinson, 2008)

Тестови типичних учинака се деле на тестове:

- **личности**

- **склоности или професионалних интересовања,**

- **вредноће, мотивације и потреба.**

Инвентари личности (*енгл. Personality Inventories*). Раније смо већ навели дефиницију овога појма (Меријем Вебстер), где смо разјаснили да је то покушај карактеризације личности појединца објективним бодовањем, кроз тестове, где он одговара на велики број питања у вези са сопственим понашањем, како се односимо према другим људима, како решавамо проблеме, наша емоционалност и одзив на стрес, и тако даље.

Инвентари личности на добар начин описују типичне начине размишљања и деловања појединаца и колико (много или мало) поседујемо одређене особине (друштвеност, емпатију, одлучност и сл.).

¹³² Страна 9.

Инвентари интересовања (*engl. Interest Inventories*) представљају мерења врсте активности која нас интересују, као и оних које би најрађе избегли, односно процену оних пословних или слободних активности које нам пријају или не. Ови тестови такође немају тачне или нетачне одговоре, већ покушавају да процене да ли (пored потребних компетенција) кандидати имају и (бар) довољан степен заинтересованости за свој будући посао.

Инвентари вредноће, мотивације и потреба. (*engl. Inventory of Drive, Motivation and Needs*) Мерење мотивације и потреба фокусира се на факторе који нас покрећу на акцију (као што је потреба за успехом) или нас терају да одустанемо од акције (као што је страх од неуспеха). Многа мерења личности и интересовања, директно или индиректно, обезбеђују такође и мерења потреба. Чињеница је да су неки људи радишнији (више расположени за рад) од других, да имају радне навике и стално иду напред тражећи нова задужења и одговорности, док се други супротно понашају.¹³³ (Dave Bartram; Pat Lindley, 2007)

18.1. Савремени дистрибутери психометријских тестова

Развојем психологије, као и њеног пословног, примењеног дела, у данашње време не тржишту постоји велики број психометријских тестова, а све већи број компанија се служи услугама које могу поузданије да предвиде понашање кандидата, што оправдава почетно улагање. Навешћемо неке од данас приступачних тестова на тржишту.

ШУФРИД тест систем, Беч - SCHUHFRIED Vienna Test System¹³⁴

Аустријска породична фирма која је основана давне 1947. године у Бечу, а која је постала међународна компанија која пружа производе и услуге у области психолошких процена, когнитивних вежби и биолошког фидбека. Шуфрид је прва компанија у свету која је развила психолошки систем тестова – „Виена систем тестова“ - Vienna Test System (VTS).

Шуфрид поседује тестове који испитују многе области, где су поред менаџмента људских ресурса, и тестови структуре интелигенције, неуропсихологије (везано за пажњу, меморију и функцију извршавања), психологије саобраћаја (друмског и авијације) и примењене спортске психологије.

¹³³ Страна 5.

¹³⁴ Више о овој компанији и њеним производима може се сазнати на адреси: www.schuhfried.com



Слика 7 Уређај за детекцију периферне перцепције – Шуфрид тест систем¹³⁵

ХОГАН процене - *HOGAN Assessments*¹³⁶

Америчка компанија „Хоган процене“ је основана је 1987. године и била је међу пионирима оних који су увели и употребу процене личности за побољшање учинка на радном месту. Корак напред у развоју пословне психологије направио је др Роберт Хоган уводећи појам репутације у жижу интересовања, схватајући важност „онога што ми мислимо о некоме“, за разлику од појма самосвести код класичних психолога. Данас се Хоган системи процене сматрају ауторитетом у свету. Добро су познати бројни производи психолошких система тестова, као и четири модула:

- Хоган инвентар личности - *Hogan Personality Inventory (HPI)*
- Хоган развојни преглед - *Hogan Development Survey (HDS)*
- Инвентар мотива, вредности, преференција - *Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI)*
- Хоган инвентар пословног резоновања - *Hogan Business Reasoning Inventory (HBRI)*



Слика 8 Др Роберт Хоган (лево)¹³⁷

Заступник тестова Шуфрид и Хоган, на тржишту Републике Србије је компанија Assessment Systems Adria.¹³⁸

¹³⁵ Извор фотографије: www.schuhfried.com/assets/en/test/PP-R/1.jpg

¹³⁶ Више о овој компанији и њеним производима може се сазнати на адреси: www.hoganassessments.com

¹³⁷ Др Роберт Хоган и Миливој Мрдаковић, аутор овога рада, 14.маја 2015-те године у хотелу Краун Плаза (Crown Plaza), у Београду.

ХАРИСОН процена - *Harrison Assessments*¹³⁹

Такође америчка компанија „Харисон процене“ је основана 1990-те године. У великој понуди психолошких тестова, др Ден Харисон (*Dan Harrison*) истиче разлику између традиционалне процене личности и савремених потреба пословања где уводи појам погодности, где каже: „Погодност је више него личност. Личност укључује мотивацију према послу и ставове према томе какве их особа има. Погодност укључује личност и радне преференце и интересе. Личност тешко остаје стабилна у различитим културама. Критеријум погодности за посао или улогу је релативно стабилнији кроз различите културе.“ (George, 2012)

Харисон критикујући традиционални биполарни приступ мерењу особина, развија „Парадокс технологију“ за коју тврде да је високо успешна у идентификовању негативних особина зато што је базирана на потенцијалу сваке особине да буде и продуктивна и контрапродуктивна. У рекламној брошури „Харисон процена“ се наводи пример „менаџера који има склоност да буде веома топао и емпатичан, али понекад избегава да примора људе да се придржавају правила.“ Он је по свему судећи попустљив, али „Парадокс теорија“ каже да се такво понашање под утицајем стреса променити и „склизнути у своју супротност и да дотични менаџер може да постане груб и да почне да кажњава.“ (Harrison Assessment, 2015)

Заступник Харисон процена за Србију је фирма „Beaconhouse - Центар за процену и развој“.

КЕНЕКСА - *Kenexa*¹⁴⁰

Кенекса је америчка консултантска фирма из Вејна, Пенсилваније (*Wayne, PA*) која ради у домену пословне психологије, креатор и издавач психометријских тестова и специјалиста за таленте. Основана је 1987. године, у почетку као регрутантска фирма, а каснијим развојем и аквизицијом се проширила широм света. У својој понуди има низ пакета психолошких тестова за разне потребе. Кенекса је део „Ај-Би-Ем паметније радне снаге“ (*IBM Smarter Workforce*) - а од 2012-те године. Компанија развија интегрисане и апликације базиране на облаку, које аутоматизују активности управљања људским ресурсима, као на пример регрутација, тестирање вештина и праћење развоја запослених. Такође, компанија нуди спољне услуге клијентима у регрутацији и процесу запошљавања.

КУБИКС - *CUBIKS Group Limited*¹⁴¹

Кјубикс је мала (до 200 запослених), интернационална, консултантска фирма из Гилдфорда, (*Guildford*) Велике Британије, основана 2000-те године. За релативно кратко време је својим услугама успела да привуче велике компаније попут: Дилојта (*Deloitte*), Аудија (*Audi*), Лореала (*L'Oréal Benelux*), Хајата (*Hyatt International*)...

¹³⁸ До 2016-те „Assessment Systems Serbia“.

¹³⁹ Више о овој компанији и њеним производима може се сазнати на адреси: www.harrisonassessments.com

¹⁴⁰ Више о овој компанији и њеним производима може се сазнати на адреси: www.kenexa.com

¹⁴¹ Више о овој компанији и њеним производима може се сазнати на адреси: www.cubiks.com

Канцеларије Кјубика постоје у преко 50 земаља света, а велики број производа и услуга која Кјубик нуди својим клијентима испоручује примрежено (*online*). Познато је да Дилојт користи Кјубикову и-треј вежбу у својим асесмент центрима.

ХОГРЕФЕ - HOGREFE¹⁴²

Хогрефе је породична фирма настала 1949. у Гетингену (*Göttingen*), Немачкој. Основао је др Карл Јирген Хогрефе (*Carl Jürgen Hogrefe*) када је као професор асистент на Универзитету у Гетингену објавио први број „Психолошке ревије“ (*Psychologische Rundschau*). (Hogrefe Publishing GmbH.)

У последњих двадесет година фирма Хогрефе је отворила канцеларије широм Европе. Себе сматрају водећим издавачем психолошких журнала, књига и психометријских тестова. Данас Хогрефе Група има нешто више од три стотине запослених и нуди високо квалитетне наменске тестове које праве по захтевима за области пословања, здравствене заштите или образовања, професионалцима и организацијама.

СИГМА системи процене - SIGMA Assessment Systems¹⁴³

Сигма је компанија која је основана 1967. године, од стране доктора Дагласа Џексона (*Douglas N. Jackson*) Посвећена је развоју и испоруци производа за процену и услуге људског капитала. Тврде: „Не треба нам кристална кугла или срећа да би предвидели будућност. Ми чинимо да се то деси користећи науку да би подржали одлуке ваших важних људи.“ (SIGMA Assessment Systems, 2016)

На списку њихових комитената се налазе армија САД (*US Army*), Департман Државне безбедности САД (*US Department of Homeland Security*), Држава Онтарио (Канада), хотели Виндхем и други.

„ЕС-ЕЈЧ-ЕЛ“ - SHL (CEB Talent Assessment)

„ЕС-ЕЈЧ-ЕЛ“ је била британска компанија, највећи светски добављач тестова за процену талената и подршку одлучивању, заснованих на технологији облака, која је основана 1977-ме године. (Hoover's Inc.)

2011. дошло је до спајања са компанијом Провајзр (*Previsor*) и као такве су биле високо профитабилне, имале су више од 850 запослених и преко 200 милиона долара прихода. (Bersin, SHL and Previsor Merge: New Global Leader in the Assessment Market, 2011)

Фирма „SHL-Previsor Group“, је 2012-те године преузета од „Корпоративног извршног одбора“ (*Corporate Executive Board - CEB*), светског добављача алата и истраживања најбоље праксе у областима људских ресурса, информационих технологија, маркетинга и продаје, финансија и законодавства. (Bersin, 2012)

¹⁴² Више о овој компанији и њеним производима може се сазнати на адреси: www.eu.hogrefe.com

¹⁴³ Више о овој компанији и њеним производима може се сазнати на адреси:
www.sigmaassessmentsystems.com

„ОУ-ПИ-ПИ“ – OPP (Oxford Psychologists Press)¹⁴⁴

„ОУ-ПИ-ПИ“ је 1989-те године основао професор за експерименталну психологију Оксфорд универзитета, др Роберт МекХенри (*Robert McHenry*), који је био заинтересован за питање како људи виде и процењују друге људе. Од тада до данас, компанија је развила много различитих тестова и унапредила постојеће. У њиховој понуди се налазе и чувени Мајерс-Бригс¹⁴⁵ тест (индикатор типова личности), затим Кателов „16PF“¹⁴⁶ и многи други, а поседују и интернет платформу за тестирање „ОУ-ПИ-ПИ - процене“ (*OPPAssessment*).

Интересантна је анегдота везана за Мајерс-Бригс тестове¹⁴⁷, (која би могла да се назове „Све је то због таште/зета“).

Наиме, када је Кетрин Бригс (мајка Изабел Бригс), упознала свога будућег зета, Кларенса Мајерса (*Clarence Myers*), тада се заинтересовала за проучавање типова личности. Она је уочавала да се Кларенс и Изабел одлично уклапају и да одговарају једно другом иако је он имао различит поглед на свет, на њу и њену породицу. Испровоцирана тиме, она је интензивно почела да чита литературу базирану на разумевању различитих темперамената. Убрзо после објављивања Јунговог рада „Психолошки типови“ (*engl. Psychological Types, 1921; 1923*) схватила је колико су његове теорије личиле на њене, а колико су биле развијеније. (OPP Ltd, 2016)

„ДИ-ДИ-АЈ“ - DDI (Development Dimensions International)¹⁴⁸

Компанија „ДИ-ДИ-АЈ“ је компанија огромних постигнућа. Основана 1970-те године од стране Вилијема Бајхема (*William C. Byham*) и Дагласа Бреја (*Douglas W. Bray*) са намером да креирају и спроведу асесмент центре који би могли да обезбеде потребне податке о понашању везано за запошљавање и унапређивање, као и за доношење одлука о развоју запослених и менаџмента у пословању. Њихов револуционарни рад на методологији асесмент центара еволуирао је у многе од најбољих пракси које се и данас користе.

Током више од последњих 45 година, Бајхем је обликовао важне иновације у технологијама људских ресурса и системима који су имали значајан утицај на организације широм света, међу којима су: методе асесмент центра, интервјуи засновани на понашању, обуке и развој запослених и менаџмента засноване на резултатима, оснаживање, „циљани фидбек“¹⁴⁹ и „инкубатор убрзаног развоја“¹⁵⁰ као метод наслеђивања менаџмента. (DDI Inc.)

¹⁴⁴ Више о овој компанији и њеним производима може се сазнати на адреси: www.opp.com

¹⁴⁵ „MBTI -Myers-Briggs Type Indicator“ – упитник који осмишљен од мајке Кетрин Кук Бригс (*Katharine Cook Briggs, 1875-1968*) и ћерке и Изабел Бригс Мајерс (*Isabel Briggs Myers, 1897-1980*) објављен је 1943. Заснован је на идејама Карла Јунга (*Carl Jung*), швајцарског психијатра.

¹⁴⁶ „16 Personality Factors – 16PF“ је упитник за процену личности заснован на моделу „великих пет“, који укључује 16 карактеристика (особина) личности. Развио га је Рејмонд Кател (*Raymond Cattell*). Преко 2700 објављених научних радова сведочи о тачности процене овога модела.

¹⁴⁷ Више о Мајерс-Бригс тестовима може се сазнати на интернет дреси Мајерс-Бригс фондације: www.myersbriggs.org

¹⁴⁸ Више о овој компанији и њеним производима може се сазнати на адреси: www.ddiworld.com

¹⁴⁹ „Targeted Feedback“ - циљана повратна информација је информација ученику која директно указује на врсту грешке при обављању задатка или при давању одговора на питање уместо да се једноставно каже да ли је одговор тачан или не. (Rogers P.;Berg G.;Boettcher J.;Howard C.;Justice L.;Schenk K., 2009) Страна 1536.

За ову компанију ради више од 1100 професиналаца у 42 канцеларије и 26 земаља. Сваке недеље „ДИ-ДИ-АЈ“ испоручи своје тестове у 100 земаља, а више од 10 милина апликаната за Волмарт (*Wal-Mart*) је тестирано њиховим технологијама. Сваки сат се донесе преко 3200 одлука о запошљавању, а преко 20 милиона кандидата бива успешно тестирано преко бихевиоралних интервјуа, тестирања и система за процењивање. Креатори су низа алата за процену, а једни су од пионира кориштења асесмент центара за тачније унајмљивање и одлуке о унапређивању. Листа клијената коју су навели на сајту компаније је дуга 14 страница.¹⁵¹

ТИМ ФОКУС - *TEAM FOCUS Limited (TFL)*¹⁵²

ТИМ ФОКУС је мала британска компанија основана 1989. која се специјализовала у пословној психологији, комбинујући процену и развој са чињеницом да су једни од водећих у обучавању за психометријска тестирања. Блиско сарађујући при изради стандарда за обуку коју подржава Британско друштво психолога (*British Psychological Society (BPS)*), брзо су развили репутацију строгости и независности.

Данас нуде најшири оквир програма обуке у водећим упитницима личности и признати су као издавачи серије сопствених тестова и упитника. У својој понуди имају низ стандардних тестова личности „НИО-ПИ-АР“ (*NEO Personality Inventory (NEO PI-R)*), верзију 16PF, (*Fifteen Factor Questionnaire+ (15FQ+)*), тест емоционалне интелигенције (*Emotional Intelligence Questionnaire (EIQ^{3D})*), тест психолошке типологије (*Type Dynamics Indicator (TDI[®])*), тест за дефинисање стила учења (*Learning Styles Indicator (LSI)*), и многе друге. Како наводе, намерно се нису ширили, будући да преферирају рад у малом тиму где је сваки члан тима укључен и упознат са проблемом клијента за кога ради.

ТОМАС - КИЛМАН - *THOMAS-KILMANN Conflict Mode Instrument (TKI[®])*¹⁵³

Конфликти се дешавају увек и свугде. До њих долази због лоших комуникација, става или угла посматрања, циљева или ограничених ресурса. Сматра се да у САД конфликти коштају једну милијарду долара сваке године.

Томас – Килман инструмент за управљање конфликтима представља алат за детекцију и расветљавање стилова понашања у конфликтима, класификацију типова личности, као и правац развојних могућности. Настао је раних 1970-тих година. Заснива се на графикону који се налази у пет области између позитивних вредности апсцисе (кооперативности) и ординате (асертивности). Погледајмо илустрацију 8.

¹⁵⁰ „*Acceleration (Talent) Pool*“ – представља могуће решење за неугодну ситуацију у којој се у недостатку квалитетног кадра у оквиру организације посеже за убрзаним развојем кадра који није довољно зрео да преузме руковођење, односно убрзан рад на њиховој едукацији. Запослени може бити у „инкубатору“ од 1-15 година, у зависности од момента када су одабрани и њихових развојних потреба у том моменту. (TenStep Inc., 2003)

¹⁵¹ Листа клијената компаније „ДИ-ДИ-АЈ“: www.ddiworld.com/ddi/media/brochures/clientlist_cl_ddi.pdf?ext=.pdf

¹⁵² Више о овој компанији и њеним производима може се сазнати на адреси: www.teamfocus.co.uk

¹⁵³ Више о овој компанији и њеним производима може се сазнати на адреси: www.kilmanndiagnostics.com



Илустрација 8 Томас-Килманов инструмент за управљање конфликтима¹⁵⁴

Две основне димензије понашања (асертивност и кооперативност) дефинишу пет различитих начина понашајних одговора у конфликтним ситуацијама. Сви људи функционишу на свих пет различитих начина, само што неки боље управљају тим модалитетима од других. Овај инструмент је сачињен да мери мешавину модалитета управљања конфликтима. (Kenneth W. Thomas; Ralph H. Kilmann)

18.2. Домаћи добављачи психометријских тестова

Поред великог броја заступника страних психометријских тестова, могуће је наћи и неке наше аутентичне тестове. Поменућемо неке.

ВЕРБАЛНА СЕРИЈА ПРОФ. ДР БОРЕ СТЕВАНОВИЋА

„Вербална серија Боре Стевановића“ је тест који чине пет подтестова (Логичко памћење, класификација појмова, тумачење народних пословица, закључивање по аналогiji и схватање смисла реченице), преточених у две батерије групних папироловка тестова. Иако ови радови датирају још од пре скоро 90 година, и данас се налазе у употреби.

Велимировић (1996) пише да : „Разлога за „дуговечност“ овог теста свакако да има више, али бих ја истакао солидне метријске карактеристике теста као целине и добру предиктивну ваљаност која се потврдила и у неким новијим истраживањима.“ Тест је осмишљен да мери општи фактор интелигенције, „g“, али и вербално-образовни фактор.¹⁵⁵ (Лаловић, 2005)

¹⁵⁴ Илустрација је преведена и прилагођена, а у оригиналу се налази на адреси: www.kilmanndiagnostics.com/system/files/TKImodel.jpg

¹⁵⁵ Страна 14.

ВЕЛИКИХ ПЕТ ПЛУС ДВА (ВП+2)¹⁵⁶

Као резултат дугогодишњег истраживања структуре описа личности у српском језику, Центар за примењену психологију (Друштва психолога Србије) је 2010-те године објавио нов психолошки мерни инструмент, новосадских аутора проф. Др Снежане Смедеревац, проф. Др Душанке Митровић и мр Петра Чоловића. Он се може користити у свим врстама корелационих и експерименталних истраживања (за процену личности у области организационе психологије, клиничке, форензичке, и здравствене психологије психотерапије итд.), за индивидуалну или групну употребу пунолетних особа, а показао је веома добре метријске карактеристике.

По речима аутора овога теста, објављеног у научном раду, 2014-те, изгледа да још није у пуној форми: „Будући да не постоје норме, упитник се за сада не може примењивати у циљу индивидуалне процене личности. Упитник је јавно доступан и за његово коришћење није потребна лиценца.“¹⁵⁷ (Петар Чоловић; Снежана Смедеревац; Душанка Митровић, 2014)

„Вербална серија Боре Стевановића“ и „Великих пет плус два“ се налазе у понуди Друштва психолога Србије на страници тестова способности за одрасле.¹⁵⁸

На крају прегледа избора значајних издавача психометријских тестова треба нагласити да је ово само избор и да постоје наравно још значајних издавача, посебно широм света, али би њихово сагледавање далеко надмашило квантитет осталих тема које обрађује овај рад.



Илустрација 9 „Великих 5+2“ - Центар за примењену психологију, Друштво психолога Србије¹⁵⁹

¹⁵⁶ За више информација: www.dps.org.rs/pocetna/455-inventar-licnosti-vp2

¹⁵⁷ Страна 248.

¹⁵⁸ Интернет адреса: www.dps.org.rs/merni-instrumenti/76-testovi-sposobnosti-za-odrasle

¹⁵⁹ Порекло фотографије: www.dps.org.rs/images/stories/cpp/_PonudaupitnikaVPdecembar2015.pdf

19. Тест ситуационог расуђивања¹⁶⁰

Тестови ситуационог расуђивања су у основи вежбе које су хипотетички постављене, на које одговор даје испитаник, а тичу се поступака које би он спровео у датим околностима. Обично се даје краћи увод од стране организатора АЦ-а, у писменом, усменом, видео или аудио формату. У писменом облику, то је неколико писаних реченица које упућују кандидата у дату ситуацију. Кандидатима се најчешће нуде структурирани одговори (најчешће четири), где они „треба да одаберу најбољи смер решавања проблема, а често и најмање ефикасан са листе понуђених одговора“. (Dennis A. Joiner & Associates, 2010)

Избор тема теста ситуационог расуђивања „требало би да се заснива на детаљној анализи пословне улоге, да би се утврдиле кључне особине и понашања у вези са успешним обављањем посла. Циљ оваквог одабира тема је „да се осигура да садржај теста директно одражава ситуацију везану за радно место са којом апликант може да се суочи на послу.“ (Patterson F.; Ashworth V.; Good D., 2013)

Најчешће се дакле, обрађују теме које су уско везане за отворено радно место – потенцијалне проблематичне ситуације, пуне изазова. Теме које нису везане за радно место, углавном се спроводе у развојним асесмент центрима, као тренуци откривања потенцијала и потреба за професионалним и личним развојем.

Као и у досада наведеним вежбама, неопходно је одредити психолошке димензије које ће бити посматране, и у складу са потребним компетенцијама усмерити ток ове вежбе. Сам тест ситуационог расуђивања може бити обављен у усменом, писменом или електронском облику.

Денис Џоинер (Dennis A. Joiner), специјалиста (у надзору и процени менаџмента за селекцију, промоцију и развој) са огромним искуством¹⁶¹, аутор бројних чланака и поглавља и члан Међународне радне групе која је израдила „Смернице“, наводи податак објављен у часопису „Журнал примењене психологије и чланак Мајкла Мек Денијелса¹⁶², где каже „мета-анализа базирана на 102 коефицијента и 10.640 људи резултирала је коефицијентом популационе валидности од .34. Ово истраживање индикује да је тест ситуационог резонувања добар предиктор пословних перформанси и може да пореди се са валидношћу коефицијената цитираних за асесмент центре.“¹⁶³ (Dennis A. Joiner & Associates, 2010)

Он још износи и став који се може сматрати и благом критиком асесмент центара. Он каже: „Делом због економске кризе која утиче на многе организације, делом због већих трошкова спровођења асесмент центара... дошло је до пораста употребе тестова ситуационог расуђивања... Они (асесмент центри и тестови ситуационог расуђивања, прим аут.) могу бити коришћени заједно или појединачно у зависности који садржај треба да покријете, вештине коју треба да процените и много практичних ограничења у оквиру којих делујете.“¹⁶⁴ У неку руку он сугерише да је економски исплативије (што није упитно) користити тестове ситуационог резонувања, пре него АЦ-ре.

¹⁶⁰ Engl. *Situational Judgment Tests*.

¹⁶¹ Денис Џоинер је развијао асесмент центре, усмене интервјуе и разне тестове техничких знања и тестове ситуационог резонувања за државе, округе, градове, специјалне области и организације приватног сектора ђиром САД.

¹⁶² Michael McDaniels and colleagues (2001), „*Journal of Applied Psychology*“.

¹⁶³ Страна 14.

¹⁶⁴ Страна 15.

У основи, тестови ситуационог резонувања заснивају се на две теорије, које су обе везане за Мотовидло-а и његове колеге (*Motowidlo and his colleagues*). Прва каже да тестови ситуационог резонувања произилазе из принципа доследности понашања (нпр. понашање у прошлости је најбољи предиктор будућег понашања). Друга теорија је концепт „подразумеваних особина“.¹⁶⁵ (*engl. Implicit Trait Policies*¹⁶⁶). (Deborah L. Whetzel; Michael A. McDaniel, 2009)

Дефиницију ове теорије можемо наћи у многим психолошким речницима. „Речник психологије и сродних наука“ овако дефинише ову теорију: „Идеје о томе како се у свакодневном животу често особине личности узимају здраво за готово груписане. На пример, особина као што је „амбициозност“ може аутоматски бити груписана са агресивношћу и енергичношћу; или „љубазност“ може бити груписана са нежношћу и мирољубивошћу.“¹⁶⁷ (Bhatia, 2009)

Суштина предложене теорије подразумеваних особина је да индивидуалне разлике у особинама личности утичу на расуђивање опција понуђених одговора (тестова ситуационог резонувања) које изражавају те особине личности. Мотовидло и други су (2006а, 2006б¹⁶⁸) заиста нашли емпиријску подршку за теорију подразумеваних особина, јер су били у стању да покажу да се и тестови ситуационог резонувања за пристајање, савесност и екстравертност¹⁶⁹, односе на индивидуалне разлике у овим особинама личности. (J. K. Oostrom; M.Ph. Born; A.W. Serlie; H. T. van der Molen, 2012)

На крају излагања о тестовима ситуационог расуђивања, навешћемо два примера описа ситуације, питања и понуђених одговора.

ПРИМЕР 1.

Ви сте вођа тима. Имате велики број рутинских задатака да завршите уз неке додатне дужности за које сте се добровољно пријавили. Треба да распоредите задатке.

- Објаснићете то у контексту осигурања да се свако развија - доделићете свакоме додатни задатак.
- Објаснићете да вам је потребна помоћ јер сте презатрпани послом и да ћете ценити ако неко преузме део ваших обавеза поред својих редовних.
- Објаснићете како тражите добровољце да преузму неколицину додатних обавеза што представља прилику за учење.
- Објаснићете да ћете свакоме да доделите додатне задатке како би тим био ефикаснији.

¹⁶⁵ Страна 189.

¹⁶⁶ Теорија подразумеваних особина (*engl. Implicit Trait Policies*), позната још као теорија подразумевање личности (*енгл. Implicit Personality Theory*).

¹⁶⁷ Страна 204.

¹⁶⁸ Motowidlo, S. J., Hooper, A. C., & Jackson, H. L. (2006a). Implicit policies about relations between personality traits and behavioral effectiveness in situational judgment items. *Journal of Applied Psychology*, 91, 749–761.

Motowidlo, S. J., Hooper, A. C., & Jackson, H. L. (2006b). A theoretical basis for situational judgment tests. In J. A. Weekley, & R. E. Ployhart (Eds.), *Situational judgment tests: Theory, measurement, and application* (pp. 57–81). Mahwah, NJ: Erlbaum.

¹⁶⁹ (*engl. Agreeableness, Conscientiousness, Extraversion*)

ПРИМЕР 2.

Члан вашег тима се вратио на посао са петодневног боловања. Раније су већ сносили дисциплинске мере за коришћење боловања за додатно плаћен посао. Колега вам је рекао да је управо то разлог одсуства. Шта ћете Ви учинити поводом тога?

- Организоваћете разговор са вашим менаџером одмах, како се не би дозволило да се овако нешто настави.
- Суочићете се са тим појединцем дајући му јасно до знања да је такво понашање неприхватљиво.
- Разговараћете са тим појединцем да би утврдили да ли је то истина.
- Разговараћете са колегом који вам је дао ту информацију и проверити шта још зна о томе. (VCA Ltd , 2015)

20. Именовање процењивача и осталих учесника и њихова улога

Ко су процењивачи (асесори)? „Процењивачи су појединци који су обучени да посматрају, бележе, класификују и поуздано расуђују о понашању оних које процењују“.¹⁷⁰ Већина процењивача су особе на најмање једном нивоу изнад позиције за коју кандидат апликује. То не мора бити правило, посебно у случају асесмент центара намењених за селекцију кандидата за управљачке нивое, али на нивоу супервизора, то је готово увек тако. То су углавном успешни људи у свом департману, одабрани од руководиоца. Некада су ове услуге затражене од спољних консултантских фирми¹⁷¹, (Rowe, 2013, 2006), због непостојања сопственог особља за асесмент центре или због потребе за објективношћу.

Због објективности процењивања, пожељно је да процењивачи не познају кандидате и да су процењивачи прошли довољан број тренинга који ће гарантовати њихову обученост и једнаке стандарде обучености, како би после груписања и укрштања појединачних забелешки процењивача дошли до објективне и компетентне процене понашања кандидата.

Због тога је у „Смерницама“ наглашено да МОРА постојати НАЈМАЊЕ два процењивача. Пол процењивача углавном није важан, али доба старости и положај – да. Оно што је обавезно за процењиваче је да поседују **интегритет** (поштење и професионалну част) и **кредибилитет** (знање, искуство и вештине процењивања).

Поред процењивача, „Смернице“ наводе да постоје и друге организацијске улоге које су потребне да би један асесмент центар функционисао. То су:

- **Администратор или менаџер асесмент центра**, је професионалац највишег нивоа, особа задужена за надгледање целог процеса. Та особа може да буде и дизајнер асесмент центра која може да надгледа одвијање процеса асесмент центра, сакупља и групише податке од процењивача. То је централна особа која је одговорна за логистику, обуку процењивача, документацију асесмент центра, чување и управљање прикупљених информација, управљање ризицима и контролу квалитета.

¹⁷⁰ Страна 20.

¹⁷¹ Страна 132.

- **Координатор асесмент центра** или **администратор центра**, је особа која има улогу административне подршке хијерархијски испод менаџера асесмент центра. Наравно могуће је имати више административних помагача у асесмент центру уколико је то потребно. Он је одговоран за процес асесмент центра, планирање и подршку, може бити обавезан да води рачуна о администрирању вежби и других компоненти процене, повезује особље прикупља документа (извештаје, процене...) и припрема их за интеграцију, проверава извештаје намењене повратној информацији – фидбеку и друге дужности.
- **Играч улога – глумац**, је особа (или особе) која контактира са кандидатима у вежбама лично, преко телефона или других облика комуникационих технологија. Неопходно је да разуме општи контекст асесмент центра као и контекст улоге у симулацији у којој узима учешће. Такође, он (или она) мора имати дубоко разумевање захтева улоге коју глуми, као и важности креирања стандардизованих (уједначених) одговора према различитим кандидатима, када се понаша по сценарију, а када је дозвољена импровизација и спонтано понашање. Такође, морају бити добро упознати са стандардима који се тичу безбедности, поверљивости, професионализма, питања једнаког односа и недискриминативности према свим кандидатима.
- **Доносиоци одлука у оквиру организације**, обезбеђују поштену процедуру, интегритет и кредибилитет програма асесмент центра, они који утичу да администратори асесмент центра омогуће тренинге за менаџере/руководиоце који су учествовали у асесмент центру и примили извештај/повратну информацију да повећају вероватноћу да ће се скупљени подаци правилно интерпретирати и користити. Ово је посебно важно у ситуацијама када је асесмент центар организован у административне сврхе: запошљавање, унапређивање кандидата, планирање наследника за неке позиције и др.
- **Друге улоге**, које раде у склопу програма асесмент центра. То могу бити особе које информишу учеснике о програму асесмент центра, помоћници који спроводе вежбе, асистенти који инструишу учеснике асесмент центра или спроводе тестове, администратори табела и уносиоци података у табеле, писци извештаја, коучеви и друге особе које дају повратне информације, и друге асистенти и помоћно особље.¹⁷² (International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015)

¹⁷² Страна 19.



Илустрација 10 Процењивачи вредно бележе запажања презентације¹⁷³

21. Груписање извештаја

Постоје више начина за груписање извештаја, мада су у основи то две врсте са више варијација. Торнтон наводи да су то:

- **Метод интеграције расуђивања:** Процењивачи расправљају о њиховим запажањима понашања и долазе до консенсуса о понашању које ће бити оцењивано и о чему ће се давати повратна информација – фидбек.
- **Метод статистичке интеграције:** Оцењивање посматрача је појединачно и комбинује се квантитативно коришћењем статистичке формуле.¹⁷⁴ (George C. Thornton III, Deborah E. Rupp, 2006)

Процењивачи који су посматрали и бележили понашајне карактеристике одлучују о оцењивању кандидата. Након тога би требало да дођу до решења или по првом кључу:

појединачна запажања + дискусија = заједничко решење

или по другом кључу, који је „мање демократски“:

појединачна запажања + статистичка формула = статистичко, средње решење

„Смернице“ наглашавају: „Ове процедуре морају бити у складу са професионално прихваћеним стандардима.¹⁷⁵“

У зависности од сврхе асесмент центра, интеграција извештаја може резултовати низом докумената:

- **извештајем појединачне** (карактеристичне) **димензије**¹⁷⁶ за ту вежбу (или алтернативног понашајног конструкта вежбе),

¹⁷³ Извор фотографије: http://conceptacademies.co.uk/wp-content/uploads/2014/10/6700226_m.jpg

¹⁷⁴ Страна 160.

¹⁷⁵ Страна 9.

¹⁷⁶ Engl. Exercise Specific Dimension Scores.

- **извештајем о** (појединачној) **вежби**¹⁷⁷, (приказ свих посматраних психолошких димензија, илустрација 11),
- **укрштеним** (збирним) **извештајем о вежбама**¹⁷⁸, (све вежбе и све димензије, попуњене од појединачног процењивача, илустрација 13), као и
- **извештајем о просечној оцени процене**¹⁷⁹ (Све димензије, оцене свих процењивача и просечне оцене). (International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015)

Наравно, сада након изложених метода и технике, јасно је зашто се захтева да постоји најмање два процењивача. На тај начин се делимично релативизује евентуална индивидуална наклоњеност процењивачима према кандидатима. Што је више процењивача – тачнија је процена посматраних компетенција и предикција будућег понашања кандидата.

Учесник АЦ: _____
(име и презиме)
Процењивач: _____
(име и презиме)
Датум: _____

Извештај процењивача о вежби

1 – Непостојање или веома слабо присуство посматраних особина.
2 – Незадовољавајући степен присуства посматраних особина.
3 – Приказан задовољавајући ниво посматраних особина.
4 – Приказан је виши ниво посматраних особина од задовољавајућег.
5 – Приказан је висок ниво посматраних особина.

(1) **ОДЛУЧНОСТ:** _____
(Спремност за доношење одлука, доношење одлука,
предузимање активности или посвећеност)

(2) **РАСУЂИВАЊЕ:** _____
(Способност за развој алтернативног решења за проблем,
вредновање смера активности и доношење логичких одлука)

Илустрација 11 Могућ изглед дела извештаја процењивача

¹⁷⁷ Engl. Exercise Scores.

¹⁷⁸ Engl. Across Exercise Dimension Scores.

¹⁷⁹ Engl. Overall Assessment Rating (OAR).

Димензије	Симулација интервјуа (игра улога)	Вежба "у корпи"	Вежба ситуационог расуђивања	Групна дискусија без вође
Одлучност	x		(x)	(x)
Лидерство			(x)	(x)
Контрола управљања	X	x	x	
Усмена комуникација	(X)		x	(x)
Планирање и организација	X	(x)	x	
Анализа проблема/расуђивање	(x)	(x)	(x)	x
Отпорност	(x)	(x)	x	x
Осећајност	x	x	x	x
Писмена комуникација	x	x	x	x

Илустрација 12 Могућ изглед табеле психолошких димензија појединачних процењивача по вежбама

Димензије	Процењивач 1	Процењивач 2	Процењивач 3	Укупно
Одлучност				
Лидерство				
Контрола управљања				
Усмена комуникација				
Планирање и организација				
Анализа проблема/расуђивање				
Отпорност				
Осећајност				
Писмена комуникација				
Иницијатива				
Укупно				

Илустрација 13 Могућ изглед збирног формулара асесмент центра

22. Употреба АЦ у селекцији

Лондонски ЦИПД¹⁸⁰ – „Акредитовани институт за персонал и развој“ (*engl. Chartered Institute of Personnel and Development*), на годишњем нивоу износи податке својих истраживања. Асесмент центри су једни од најефикаснијих начина за идентификацију кадрова који се најбоље уклапају у оквире задате компетенцијама, као и обрасце понашања који су захтевани пословном културом.

Сваке године, од око 460-750 професионалаца запослених у људским ресурсима, на територији Уједињеног Краљевства, учествује у истраживању. Иако се јасно види да су интервјуи, пре свега због своје приступачне цене, најчешћи начин селекције кадрова, запажамо да се асесмент центри котирају прилично високо и варирају око 40% (35-43%) коришћења. Овај податак не спори чињеницу да су асесмент центри ипак најтачнији предиктори будућег понашања потенцијалних запослених.

Погледајмо илустрацију 14 у оригиналу, која представља извештај за 2015-ту (*engl. Resourcing and Talent Planning Survey-2015.*), а који износи преглед уназад од 2009-те. Асесмент центри су уоквирени црвеном линијом.

Table 7: Methods used to select applicants (% of respondents)

	2015 survey	2013 survey	2011 survey*	2010 survey	2009 survey
Interviews following contents of CV/application form	83	71	63	64	68
Competency-based interviews	77	82	70	78	69
Tests for specific skills	52	55	49	48	50
General ability tests	47	45	23	27	44
Literacy and/or numeracy tests	45	45	38	43	39
Assessment centres	38	43	35	42	35
Personality/aptitude questionnaires	36	42	35	44	35
Group exercises (for example role-playing)	27	28	21	30	26
Online tests (selection)**	24	22	n/a	n/a	n/a
Pre-interview references (academic or employment)	22	22	9	16	19
Tools to enable self-selection***	3	n/a	n/a	n/a	n/a
Analytical algorithms to match people to roles***	1	n/a	n/a	n/a	n/a
Gamification***	1	n/a	n/a	n/a	n/a
Other	5	6	3	4	6

Base: 505 (2015); 460 (2013); 605 (2011); 473 (2010); 754 (2009)
 *This question was not included in the 2012 survey
 **This response option was added in 2013
 ***This response option was added in 2015

Илустрација 14 Табела из извештаја истраживања ЦИПД-а 2015-те

¹⁸⁰ ЦИПД је (професионална) асоцијација професионалаца у менаџменту људских ресурса, непрофитна организација која има преко 135.000 чланова широм света, са локацијом у Лондону. Основана је 1913. године.

23. Важност и исплативост асесмент центара („ROI“¹⁸¹)

Истраживања су показала да је асесмент центар један од најефективнијих селекционих метода за предвиђање будућег понашања кандидата, као и његове погодности за неко радно место.

Трошкови спровођења асесмент центра су обично негде између 1.000 и 5.000 долара по кандидату. Ова чињеница има тенденцију да ограничи њихову употребу на ситуације у којима ће ти трошкови бити оправдани. (Psychometric Success, 2013)

Имајући у виду цену коштања асесмент центра, јасно је да исплативост улагања у што тачнију селекцију, односно предвиђање успешности будућег (или већ) запосленог на отвореној позицији расте са висином хијерархијске лествице. Наравно, мора се имати у виду потенцијална штета која може бити нанешена организацији нестручним или некомпетентним активностима.

Документ компаније Мерцер¹⁸² „Вредност процена у селекцији и развоју талената“ каже: „Колика је цена прављења лошег избора при запошљавању? То зависи од посла и како су трошкови рачунати. Америчко удружење менаџера процењује да је цена 1,4 пута већа од годишње плате тог запосленог. Калифорнијски конзорцијум „CSHRP“¹⁸³ је рачунао да за одређене позиције та цена може бити скоро 10 пута већа од годишње плате погрешно запосленог (у случају софтверског инжењера је то око милион долара).

Ефикасност употребе асесмент центара се мери методом „повратка добити на уложено“ (*engl. Return On Investment – ROI*). Метод познат под поменутиим енглеским акронимом „ROI“ мери износ **капиталне добити**¹⁸⁴ (или **губитка**) на уложени капитал у односу са **опортунитетним трошком**¹⁸⁵. Исплативост улагања - РОИ се изражава у процентима или у облику сразмере, а рачуна се по формули:

$$\text{ИСПЛАТИВОСТ УЛАГАЊА (ROI)} = \frac{\text{ДОБИТ ОД ИНВЕСТИЦИЈЕ} - \text{ЦЕНА ИНВЕСТИЦИЈЕ}}{\text{ЦЕНА ИНВЕСТИЦИЈЕ}}$$

Опортунитетни трошак је економски појам који се користи да би се изразила вредност неког добра којег се морате одрећи да бисте добили неко друго добро.

¹⁸¹ *Engl. Return On Investments* - повратак инвестиција, повратак добити на уложено.

¹⁸² Компанија Мерцер (*Mercer*) је глобални консултантски, светски лидер. Основана је 1937-ме године, има више од 21.000 запослених у 170 пословница широм света. Део је Марш-и-Мекленан (*Marsh & McLennan Companies*) компанија која (са Мерцером) има више од 60.000 запослених и годишњи приход који прелази 13 милијарди долара.

¹⁸³ Конзорцијум „CSHRP“ представља 500 сениор-директора људских ресурса у водећим калифорнијским компанијама, под именом „Калифорнијско стратешко партнерство у људским ресурсима“ (*engl. The California Strategic Human Resource Partnership – CSHRP*).

¹⁸⁴ **Капитална добит** је пораст вредности капитала (инвестиција или некретнина) који капиталу даје већу вредност од уложене цене. Добит није остварена док се капитал не прода. (Investopedia, LLC., 2016)

¹⁸⁵ **Опортунитетни трошак** је цена неке алтернативе која мора бити напуштена у циљу спровођења неке (економске, прим аут.) активности. Другим речима, она представља (неостварену, прим аут.) корист коју смо могли стећи предузимањем алтернативних активности. (Investopedia, LLC., 2016).

Торнтон износи низ студија које доказују исплативост коришћења асесмент центара¹⁸⁶ (George C. Thornton III, Deborah E. Rupp, 2006) и закључује да су „асесмент центри економска инвестиција“

Ипак, треба имати у виду да је веома тешко са сигурношћу утврдити њихову неприкосновену тачност из простог разлога што је немогуће извршити истовремени избор два (или више) паралелних опција. Одабиром једне опције, логично, искључује се друга, тако да само можемо да претпоставимо какве би биле последице различитог избора, односно можемо да претпоставимо опортунитетни трошак.

Дакле, препорука за коришћење асесмент центара се заснива на већој



Илустрација 15

успешности кандидата који су одабрани методом АЦ, него оних који су одабрани другим методама. То не значи да је моћ асесмент центра у предикцији понашања кандидата потпуна, већ је само већа него у случају других метода.

Употреба технологија може значајно да смањи улагања у виду трошкова за асесмент центре. Наиме, могуће је краће време трајања АЦ, повећана је тачност мерења, брзина обраде сакупљених података, интензивнији ефекат коришћења мултимедијалних приказа (увод који се даје кандидатима, у вежбе) и други ефекти употребе технологија смањују трошкове који су до сада постојали. Уместо вежбе „у корпи“, у папирној варијанти, може се организовати електронска, безпапирна варијанта вежбе итд.

Такође, трошкове је могуће смањити добром, квалитетном и адекватном припремом асесмент центара. Добра анализа радног места, детектоване праве психолошке димензије, а затим прави избор и комбинација вежби и тестова може значајно да допринесе смањењу трошкова.

Треба рећи да је метод асесмент центра и код кандидата релативно добро прихваћен. Они осећају пружену прилику да покажу сопствене компетенције, а то посебно може имати своју тежину у развојном асесмент центру који може да има улогу и развијања тимског духа групе која је окупљена. Наравно, она са собом носи и дозу стреса, па је не прихватају сви учесници на исти начин.

Осврнимо се на крају ове теме на (преведену) карикатуру разговора између финансијског директора и директора департмана људских ресурса. Карикатура се тиче питања развоја, али се слично питање може поставити у контексту селекције: Шта ако уложимо новац у селекцију кроз асесмент центре, а они нас напусте? А шта ако запослимо неадекватне људе, а они остану? (Илустрација 15¹⁸⁷)

¹⁸⁶ Страна 263.

¹⁸⁷ Извор фотографије: http://www.project-resource.co.uk/images/uploads/blog/Photo_for_Elliot.jpg

24. За и против асесмент центара

У већинском делу HR популације постоји сагласност око примата у ефикасности асесмент центара над свим другим методама селекције. Ипак, ради рационалног правилног сагледавања ствари, увек треба погледати „обе стране медаље“. Пре изношења чињеница, напомнимо да постоје предуслови за успешност асесмент центара. То су:

- добра административна и организациона припрема,
- комплетираност особља АЦ-а,
- добра обученост процењивача,
- транспарентност процеса,
- поштовање законских и етичких норми,
- прихваћеност АЦ-а од организатора, особља и кандидата,
- раздвојеност процеса посматрања од оцењивања,
- специфичност и аутентичност,
- постојање техничке и информатичке подршке,
- целовитост и ажурираност документације, формулара и извештаја и др.

24.1. „ЗА“ асесмент центре

Асесмент центри су тачан и праведан начин за селекцију кандидата, будући да се кандидати посматрају кроз више вежби где поред свог знања демонстрирају и вештине и способности.

АЦ обезбеђују **висок проценат задовољења критеријума** „права особа – прави посао“ и добар предиктор дугорочног каријерног успеха.

Више процењивача посматра и бодује, што обезбеђује **виши ниво објективности**.

Симулације **помажу разумевању понашања кандидата** које кандидат може испољити у свакој ситуацији.

Могућност посматрања „на радном задатку“, а не заснивање мишљења на изјави кандидата.

АЦ помаже селекцији кандидата, али и онима који нису одабрани **помаже у ширем разумевању концепата и радних процедура** за позицију за коју конкуришу.

АЦ помаже откривању талената које особа поседује иако можда никада није била у позицији да их употреби. Овај моменат је изузетно важан у случају развојног асесмент центра.

АЦ омогућава да сагледавањем тренутних постигнућа на вежбама, изврши (релативно) **прецизну предикцију будућих постигнућа**.

АЦ помаже брендирању организације. Чак иако кандидат није одабран, он ће понети утиске о предузећу по организацији АЦ-а и односу особља АЦ-а према њима.

АЦ су адаптивни за разне врсте послова. Могуће је прилагодити вежбе димензијама које се посматрају.

24.2. „ПРОТИВ“ асесмент центара

Оно што се најчешће (оправдано) спочитава асесмент центрима је већ поменути **висока цена**. Гејтвуд и остали наводе хипотетички пример где је потребно запослити десет менаџера, а постоји стотину кандидата. “Ми сигурно нећемо бити у стању да спроведемо процес асесмент центра за свих 100 кандидата (5000 \$ по кандидату), који су аплицирали за десет отворених позиција. Што је још важније, није неопходно да сваки кандидат учествује у асесмент центру да би направили пословно добар избор. Често је могуће елиминисати велики део подносилаца пријаве за запослење једноставно, помоћу неколико основних карактеристика или квалификација.”¹⁸⁸ (Robert D. Gatewood, Robert D. ;Feild, Hubert S. ;Barrick, Murray , 2011, 2008, 2001, 1998)

Друга чињеница је **потрошња много времена**. Заиста је потребно много времена за спровођење ефикасног и добро организованог асесмент центра. Анализа радног места, креирање димензија и вежби, обука процењивача, организовање, спровођење АЦ-а, валоризација, оцењивање одлучивање, писање извештаја давање повратних информација... све то (и друге фазе) су заиста велики потрошачи времена.

Присуство обучених процењивача је незамењиво. Неопходно је имати обучене и искусне процењиваче како би вежбе имале ефекта и биле успешне у процени. Уколико се овај услов не испуни, позитивни ефекти ове методе селекције могу бити неутралисани.

Потребна је **укљученост већег броја** људи што представља и организациони изазов.

Сличност са кандидатом, било физички било у вредносном систему или понашајним навикама, такође може да утиче на реалност запажања и оцењивања понашања кандидата. Стереотипи („логичности“) у обрасцима понашања, или другим речима испуњавање сопствених претпоставки – предвиђања, често изазивају грешке у проценама.

У малим компанијама то може бити **неадекватан начин селекције**. Компаније могу имати недовољан број кандидата или необучене процењиваче. Решење је у ангажовању спољних услуга консалтинг агенција или заједничком спровођењу асесмент центра од стране више малих компанија.

Асесмент центри, као и њихови резултати, могу да буду **неприхваћени**.

Могућност **„управљања утисцима – (Engl. Impression Management)“** је изазов за вештине процењивача. Кандидати који су вешти у манипулисању својим и туђим емоцијама и понашањем, који су способни да изнесу полуистине или могу да изврше саботажу реалне процене у случају неискусних процењивача.

Следећих неколико пасуса можемо свести под **„субјективност процењивача“**, мада се те примедбе могу изнети на велики део активности које не морају бити део асесмент центра, као нпр. интервјуисање.

„Навијање“ процењивача (нагињање) ка неком кога познају, са киме су блиски, према претпостављенима, из разлога симпатија или сексуалне привлачности, све су то потенцијални извори необјективности запажања процењивача.

Ту су и грешке процењивача кроз ефекте **„првог утиска“** („**ефекат ореола**”¹⁸⁹ - Engl. Halo Effect),“ и **„ефекат рогова“** – Engl. Horn Effect). „Ефекат ореола“ представља

¹⁸⁸ Страна 335.

¹⁸⁹ Engl. Halo Effect.

склоност ка идеализацији перцепције о некој особи на основу неке запажене позитивне особине. Када сретнемо некога и прва импресија буде јако позитивна, склони смо да игноришемо негативне особине особе и да се концентришемо на позитивне. На пример, ако интервју започне са јако позитивним ставом или одговором кандидата, интервјуер је склон да формира позитивну слику о интервјуисаној особи. Потпуно супротан је „ефекат (ђавољих) рогова“. Ако је наш први утисак негативан, ми смо склони да игноришемо све позитивне особине кандидата и да се концентришемо само на негативне. Велика је вероватноћа да нам се та особа „неће свидети“. При првом, а погрешном одговору, који нам „запара уши“, стећи ћемо антипатију према тој особи. (Merriam-Webster, 2016)

Ефекти „**недавног догађаја**“ и/или „**првог или последњег по редоследу**“, могу да оставе утисак и поремете објективност процене. Подсетимо се жеље певача да на фестивалу наступе или први или последњи како би та чињеница мултипликовала утисак на жири.

25. Савремене технологије и асесмент центри

Потпуно је излишно наглашавати значај технолошког скока и уласка у еру дигиталних информација. Драматична акумулација података која је наступила и њено мултипликовање само по себи не значи квалитативне помаке, али и они су неминовни бржим или споријим корацима. Ипак, да се брзина технолошког напретка и употребе технологије не би претворила у суноврат потребно је бити веома опрезан и критичан према „осавремењавању“. Подсетимо се да је суштина асесмент центара изазивање бихевиоралних показатеља и процене будућег понашања на основу њих. Постоји дакле, реална опасност да би употреба технологија могла да уништи саму суштину асесмент центара.

Уколико се правилно употреби, коришћење рачунара, мултимедијалне опреме, демонстрационе опреме и специјалних уређаја за бележење и мерење понашајних карактеристика су сјајни сарадници.

Ливенс и Торнтон цитирају бројне ауторе и напомињу да су рачунари иницијално били коришћени за рачунање и анализу процена асесора док су од скоро добили и улогу уводног, презентационог стимуланса, где се увод за вежбе приказује преко видео монитора или на основу рачунарских симулација. (Lievens, F.; Thornton, G. C. III, 2005)

Појам видео игара је одавно познат. Идеја у којој се примењује дизајн са елементима и принципима видео игара за садржаје који не припадају видео играма, назива се гејмификација. То је један од савремених трендова у маркетингу где се потенцијални потрошачи кроз „игру“ охрабрују да постану корисници тих роба или услуга.

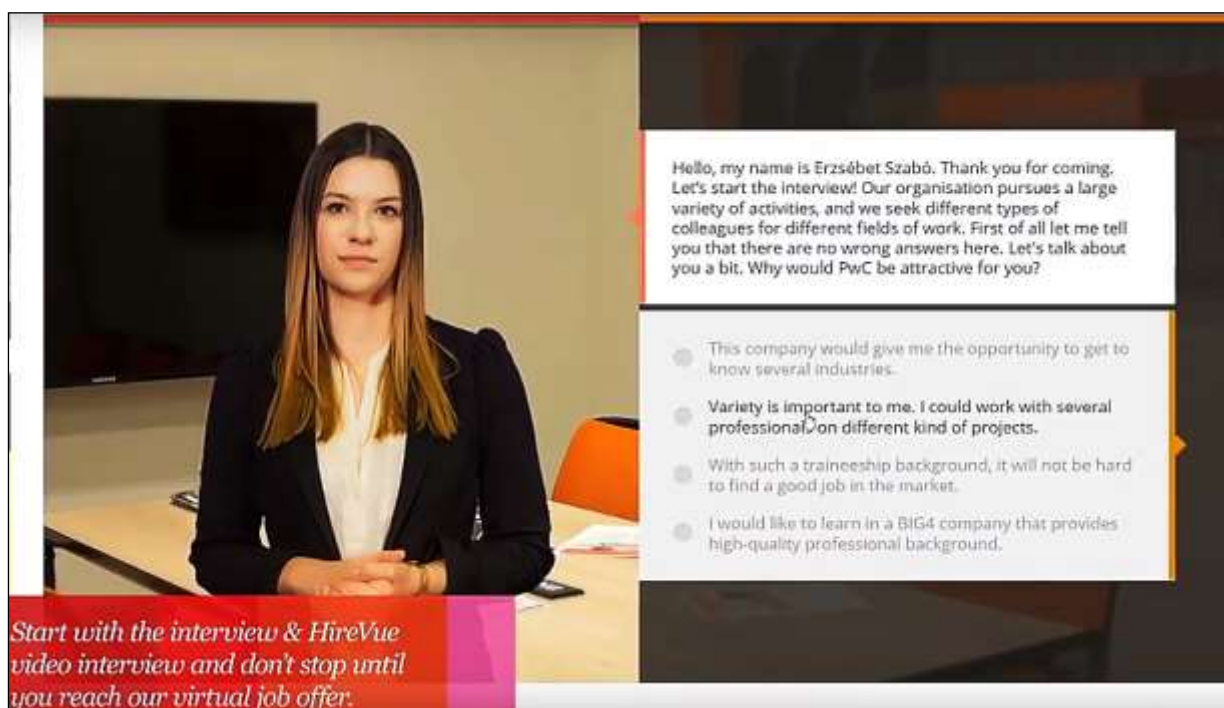
Навешћемо пример у којем највећа од четири професионална сервиса-компаније¹⁹⁰ на свету – ПИ-ВИ-ЦИ „PWC – PricewaterhouseCoopers“, привлачи (регрутује) кандидате кроз симулацију стварности. Они су наиме креирали симулацију обиласка централних просторија „PWC“ компаније у Мађарској уз приказ стварних просторија,

¹⁹⁰ „PWC“ се као професионални сервис бави ревизорско-рачуноводственим, консалтинг, финансијким, пореско-саветодавним, законско-саветодавним, статистичким и другим пословним услугама. Има преко 200.000 запослених у 157 земаља света, на преко 750 локација.

као и стварно запослених личности, где се они представљају на позицији коју заиста покривају и где посетилац њиховог сајта може да обави интерактивни интервју или разговор са понуђеним опцијама. За троје најбоље пласираних учесника „игрице“ су предвиђене и награде, рачунар, ајфон, и ајпед. Симулација је названа Мултиполи¹⁹¹ (*engl. Multipoly*). Погледајмо илустрације 16 и 17.



Илустрација 16 Улазани кадар, пријем у просторије компаније “PwC”



Илустрација 17 Виртуални, „слепи интервју“ са реалном особом

¹⁹¹ Симулациона игра при мрежи (*online*), о којој говоримо доступна је на интернет адреси: <http://multipoly.hu/en>

Нешто слично је могуће применити у тестовима ситуационог расуђивања, вежби „у корпи“ или другим вежбама.

Друга врста употребе технологија укључује бележење понашања на аудио и видео записе, некада са удаљених локација. Ови мултимедијални записи могу бити коришћени на традиционални начин, за (примарну или секундарну) анализу или коришћењем специјалних програма. (Lievens, F.; Thornton, G. C. III, 2005)

Такви рачунарски програми су део биометријских система за препознавање експресија лица, са различитим наменама.

2012-те године, фирма Хитачи (*Hitachi Kokusai Electric*), промовисала је свој систем за видео надзор који је у стању да у року од једне секунде упореди снимљено лице са 36 милиона лица у бази података¹⁹². (Мрдаковић, 2014)

У овом примеру се ради о систему за видео надзор, али постоје интелигентни рачунарски системи који се баве детекцијом и анализом невербалних комуникација који помажу професионалцима да процене понашање кандидата, а у екстремном случају, полицијским инспекторима да открију истинитост исказа.

Некада снимање обичном камером, без рачунарске подршке може да буде корисно у накнадној анализи, а посебно уколико се ради о камери са квалитетном резолуцијом у успореном снимању. Уколико интервју врши особа која је физички удаљена, преко интернет мреже, путем разних сервиса типа Скајп (*Skype*), и тај разговор је могуће снимити, преко апликативних додатака а касније употребити у анализи.

Могуће је анализирати само тон, по потреби, или писани одговор или есеј по питању квалитета или садржаја. Такође, специјални програми су написани за аутоматизацију процеса писања извештаја, као и администрацију, испоруку самих задатака, бодовање, праћење података и повратну информацију – фидбек. Ливенс и Торнтон закључују да „по њиховом мишљењу, висока технологија може повећати реалност вежби“ (Lievens, F.; Thornton, G. C. III, 2005), а самим тим и валидности добијених закључака. Можемо да додамо уз Ливенс - Торнтонов закључак да се на тај начин подиже и стандард испоруке вежби, који је готово немогућ, када се појединачно ипорукује задатак вежбе, и смањује евентуална наклоњеност процењивача (сугестивна или темељнија упутства).

Рачунари се користе при техничком тестирању кандидата, при демонстрацији вештина на рачунару или уређају који ће потенцијални запослени користити. При техничком тесту-интервјуу, могу да се користе и виртуални симулатори стварних ситуација (као нпр. симулатор лета или вожње аутомобила).

Сем класичних рачунара, као помагала, могу да се користе и паметни телефони, таблети, али и пројектори, паметне табле или неки други специфични уређаји.

По Торнтону, постоје и одређена ограничења при употреби рачунарских вежби асесмент центра:

- Прво, партиципantu је дато више избора али он не може да креира свој одговор,
- друго, партиципant нема могућност да демонстрира своје понашање, тако вежба бележи више мишљење или знање него вештину, и
- треће, вежба није стварно интерактивна на начин како је интерактивна у симулацији интервјуа или групној дискусији у којој су партиципанти у интеракцији¹⁹³. (George C. Thornton III, Deborah E. Rupp, 2006)

¹⁹² Страна 24.

¹⁹³ Страна 123.

26. Испорука извештаја и повратне информације учесницима

Након груписања и укрштања извештаја следи доношење одлука о препоруци неког или неколико (најчешће три) кандидата. О одлуци као и објашњењу те одлуке се у виду писменог извештаја (електронског и/или папирног) обавештавају надређени, односно доносиоци одлука. Извештај се пише и доставља у најкраћем времену после завршеног асесмент центра.

Извештај о постигнућима учесника се испоручује и самим учесницима (наравно, не у истом облику као и код извештаја претпостављенима).

„Смернице“ предвиђају повратну информацију (фидбек) учесницима АЦ-а. У поглављу „XI Етика, законска усаглашеност и друштвена одговорност“ се наглашава да (набројане ставке, међу којима и фидбек) „морају бити обезбеђене свим кандидатима“.¹⁹⁴ (International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015)

Како дефинишемо повратну информацију? Са аспекта пословне психологије, **повратна информација – фидбек** је информација коју запослени добија о свом постигнућу на послу¹⁹⁵, (London, 2003) најчешће од претпостављеног.

Врста, време и начин на који се испоручује повратна информација учесницима асесмент центра варира од организације до организације, а на жалост постоје компаније које не пружају фидбек уопште. Док је теоретски могуће прескочити давање повратних информација при селекцији кадрова, у развојном асесмент центру, изостављање фидбека је незамисливо. Тиме би се негирала сврха целокупног процеса валоризације постигнућа и понашања при обављању задатака и вежби у асесмент центру.

Развојем информационих технологија дошло је и до развоја интелигентних система који помажу процењивачима у доношењу свог суда о кандидатима. То су рачунарски програми који су „заробили“ знања експерата, њихове начине резонувања и закључивања. Такви системи су обично креирани са опцијом давања писаних извештаја чија верзија може бити испоручена учесницима асесмент центра. Један део привредних организација користи такве погодности како би ослободио сопствене ресурсе (и/или избегли потенцијално непријатне разговоре), а искористио могућности технологије и аутоматизације.

Када се говори о повратној информацији о постигнућима морамо имати у виду да је то веома осетљиво питање. Генерално, „људи обично не реагују позитивно на повратне информације“. Њима је непријатно и осећају нелагоду када су процењивани и осећају забринутост како ће други реаговати на те информације. Са друге стране, фидбек усмерава, мотивише, и награђује понашање које је пожељно од стране послодаваца. То је основа за развој и планирање каријере. Штавише, он доприноси изградњи ефикасних међуљудских односа.¹⁹⁶

Разликујемо **конструктивне** и **деструктивне** повратне информације. Конструктивне повратне информације „нуде конкретне информације које могу бити кориштене“, дате „у намери да помогну (да се одржи, исправи или побољша понашање)“, и изречене су „на такав начин да може бити користан за примаоца“.¹⁹⁷ (London, 2003)

¹⁹⁴ Страна 23.

¹⁹⁵ Страна 11.

¹⁹⁶ Страна 21.

¹⁹⁷ Страна 15.

Наравно, повратне информације су некада и захтеване од стране нижерангираног запосленог и у тим случајевима су наравно, очекиване похвале или генерално позитивне повратне информације.

У зависности од личности или процене руководиоца, понекад они сами избегавају да дају фидбек запосленом. Некада је страх менаџера (да ће после похвале њихов потчињени тражити повећање плате, побољшање услова рада или неке бенефиције које они нису спремни да дају), разлог за ускраћивање фидбека, а некада анимозитет према запосленом где се чека „још један погрешан корак“ да би добио отказ. Ипак смисао повратне информације је промена односно прилагођавање понашања запослених или подстицај да наставе тако са досадашњим начином рада. То има и своју опасност: „ако не променимо понашање у складу са примедбама изнетим у фидбеку, бићемо третирани негативније него да нисмо опоменути“¹⁹⁸. (Folkman, 2006)

Испорука повратне информације о постигнућима је могућа

- **у усменој** и/или
- **писменој** форми.

Усмена испорука је могућа

- **у личном облику** или
- **преко неког комуникационог медија** (телефона, видео-конференцијске апликације исл.)

Структура фидбека може бити

- **појединачна**, где се свака вежба разматра и тумачи или
- **збирна**, где се холистичким принципом тумаче закључци.

Што се тиче тренутка испоруке, он може бити

- **одмах након АЦ**,
- **до недељу дана после АЦ** или
- **више од недељу дана после АЦ-а**.

27. Будућност асесмент центара

Покушаји предикције су увек незахвална али нужна активност, како у селекцији кадрова, тако и стратешким развојним предвиђањима. Сагледавајући прошлост можемо да претпоставимо могуће смерове развоја асесмент центара.

Несумњиво је да ће се у ближој будућности садржаји асесмент центара све више и чешће ослањати на савремене технологије. У информатичком смислу, све бржи развој виртуалних симулација ће свакако утицати на то да ће се у одређеном моменту моћи вршити 3D симулације (холограмско окружење) и мерење понашајних карактеристика у истој.

Концепт обраде огромне количине података у реалном времену, који је везан за рачунарство „у облаку“ и познат по енглеском појму Биг дејта – „*Big Data*“, засигурно ће утицати и на селекцију кадрова (и на асесмент центре), будући да има потенцијал да драматично утиче на живот и пословање у целини.

Овај концепт представља сублимацију дисциплина напредне аналитике, као што су: предиктивне анализе, рударења података (*engl. Data Mining*), анализе текста и

статистичке анализе., а ради се о обради петабајта (милиона гигабајта), па чак и ексабајта (милијарда гигабајта) информација.

Идеја прикупљања огромне количине неструктурираних података са друштвених мрежа, комерцијалних сајтова, мобилних телефонских позива, исписаног текста и других извора, и њихове анализе, извлачења скривених информација и претварања у употребљива и корисна знања инспирисана је потребом компанија за информацијама које су важне при доношењу пословних одлука.

Јасно је да је парадигма названа „Биг дејта“, контроверзна са аспекта приватности и слобода људи, али за сада она је у највећем мери у законским оквирима.

Врло је могуће да ће информације добијене анализом података са јавно доступних телекомуникационих извора, и посматрања понашања кандидата на друштвеним мрежама, у континуитету, у одређеном временском периоду бити коришћене за процену подобности за отворену позицију. Већ одавно се користе анализе профила на друштвеним мрежама за добијање информација о друштвеној активности кандидата.

Бајхем и други пишу о развојним асесмент центрима као инкубаторима убрзаног развоја менаџера (*engl. Acceleration Pools*) у сврху политике планирања природне замене средњих и старијих руководиоца. Наиме, руководећи кадар су сениори који одлазе у пензију, оболевају и умиру, па су у сврху одржавања пословања потребни њихови наследници.

Виши извршни менаџер људских ресурса описује ситуацију: „Ствари се крећу од лоших ка горим по питању попуњавања средњих и сениорских позиција. Људи који би требало да природно замене менаџере који се пензионишу или одлазе, немају неопходну ширину искуства или вештина, или обоје. Ми често правимо компромисе и постављамо на важне позиције људе са „парохијалним“ особинама (не могу да изађу из своје љуске), не размишљају нити делују стратешки и доносе много лоших одлука.“¹⁹⁹

Бајхем и остали предлажу другачији приступ за сазревање кадрова за извршне менаџере: **инкубатор убрзаног развоја** који представља драматично одступање од традиционалног планирања замене. Радије него да се пажљиво одабере један или два кандидата за сваку менаџерску позицију, инкубатор убрзаног развоја развија групу кандидата високих потенцијала генерално за менаџерске послове. Као што само име говори, развој полазника инкубатора је убрзан доделом изазовних послова (које су изнад тренутних могућности кандидата) и задатака радних група које нуде најбољу прилику за учење. Полазницима инкубатора су додељени ментори, додатне обуке и похађају специјалне развојне курсеве као што су универзитетски програми за менаџере²⁰⁰ (*engl. University Executive Programs*) и сесије учења и решавања стварних проблема у компанији (*engl. Action Learning*). Они такође добијају више инструкција и повратних информација.²⁰¹ (William C. Byham, Audrey B. Smith, Matthew J. Paese, 2002)

Будућност је тешко предвидети, али смо сигурни да ће један од најпоузданијих предиктора будућег понашања кандидата – асесмент центар и његова главна идеја, (изазивање понашајних реакција кандидата), бити још дуго времена присутна у примењеној психологији и пословању.

¹⁹⁹ Страна 8.

²⁰⁰ У трајању од више недеља.

²⁰¹ Страна 17.

III. ИСТРАЖИВАЊЕ О АСЕСМЕНТ ЦЕНТРИМА У СРБИЈИ

1. Увод

У првом делу рада смо се упознали са асесмент центрима, њиховом историјом и сврхом. Видели смо да је то алат који се користи при селекцији кандидата за запошљавање, унапређивању запослених на више позиције, али и процени развојних потреба запослених. Истражујући ову област пронашли смо неколицину радова на тему асесмент центара. Проучавани су асесмент центри у Сједињеним Америчким Државама, европским земљама немачког говорног подручја (Немачка, Аустрија и Швајцарска), Индонезији и Јужноафричкој Републици. У истраживачком раду Дијане Краузе²⁰² „Попуњавање и развој персонала коришћењем асесмент центара: Докази са три континента”, пореде се северноамерички континент, западна Европа и Јужна Африка. Такође, Дијана Краузе је у сарадњи са Џорџом Торнтоном²⁰³ извршила поређење резултата истраживања на територији северне Америке (САД и Канаде) и неких земаља западне Европе (Аустрије, Француске, Немачке, Холандије, Шведске, Швајцарске и Велике Британије)²⁰⁴. Колико је нама познато није било истраживачких радова на тему асесмент центара у источно-европским земљама, те је ово вероватно прво истраживање које се бави овим важним алатом, не само у Србији, већ и источном делу Европе.

2. Циљеви истраживања

Имајући у виду настанак асесмент центара и њихово обликовање у савремен и свеобухватан алат, као и претходно наведене чињенице, сматрали смо да би било веома интересно сазнати какво је стање са асесмент центрима у Србији, тј. да ли уопште постоје и како изгледају. Чињеница је да све више мултинационалних компанија долази у Србију и да преносе сопствене моделе процене при селекцији, али је и чињеница да постоје организоване (назовимо их тако) радионице процене и селекције „домаће производње”, пре свега у војној традицији. Поставили смо питање: „Постоје ли у Србији асесмент центри и како изгледа „типичан” асесмент центар?”. Такође, поставили смо питања колико су запослени у сектору људских ресурса, у Србији, заправо информисани о асесмент центрима, колико прате савремена дешавања на унапређењу овога алата процене и у којој мери предузећа која делују на подручју Србије користе АЦ.

²⁰² “*Staffing and Developing Personnel Using Assessment Centers: Evidence from Three Continents*”, Diana E. Krause.

²⁰³ George C. Thornton.

²⁰⁴ “*A Cross-Cultural Look at Assessment Center Practices: Survey Results from Western Europe and North America*”. Diana E Krause & George C. Thornton III.

3. Референтни документи

Кључ за „дешифровање“ асесмент центара у Србији је већ поменути документ „Смернице и етичка разматрања везана за активности асесмент центара“. Треба нагласити да постоји неколицина земаља које су сачиниле своје националне „Смернице за праксу АЦ“, међу којима су: Индонезија (2002), Немачка (2004), Јужноафричка Република (2007), Швајцарска (2007), Русија (2013) и Велика Британија (2015). Пракса која данас преовлађује у пројектовању и спровођењу асесмент центара настала је на тлу САД, и те „интернационалне смернице“ су у основи америчке, а интернационалне су због присуства експерата који нису из САД. Србија нема национални документ који дефинише овај појам у пракси управљања људским ресурсима.

Све постојеће, националне „Смернице (АЦ)“ садрже и интернационалне „Смернице“, али су им додате извесне, пре свега културолошке, измене које помажу да се постигну бољи резултати у спровођењу АЦ. Будући да постоји сагласје између њих, може се констатовати да постоји униформност по питању дефиниције, појма и методологије спровођења асесмент центара. Управо то је разлог за узимање овога документа за темељну референцу при процењивању разлика.

Друга важна референца су објављени научни радови који су нам били доступни, а који су били важан ослонац и поредишна тачка при вредновању резултата нашег истраживања, а који су већ набројани у уводу, под бројем „2. Значај и актуелност истраживања“.

4. Методологија истраживања

4.1. Узорак

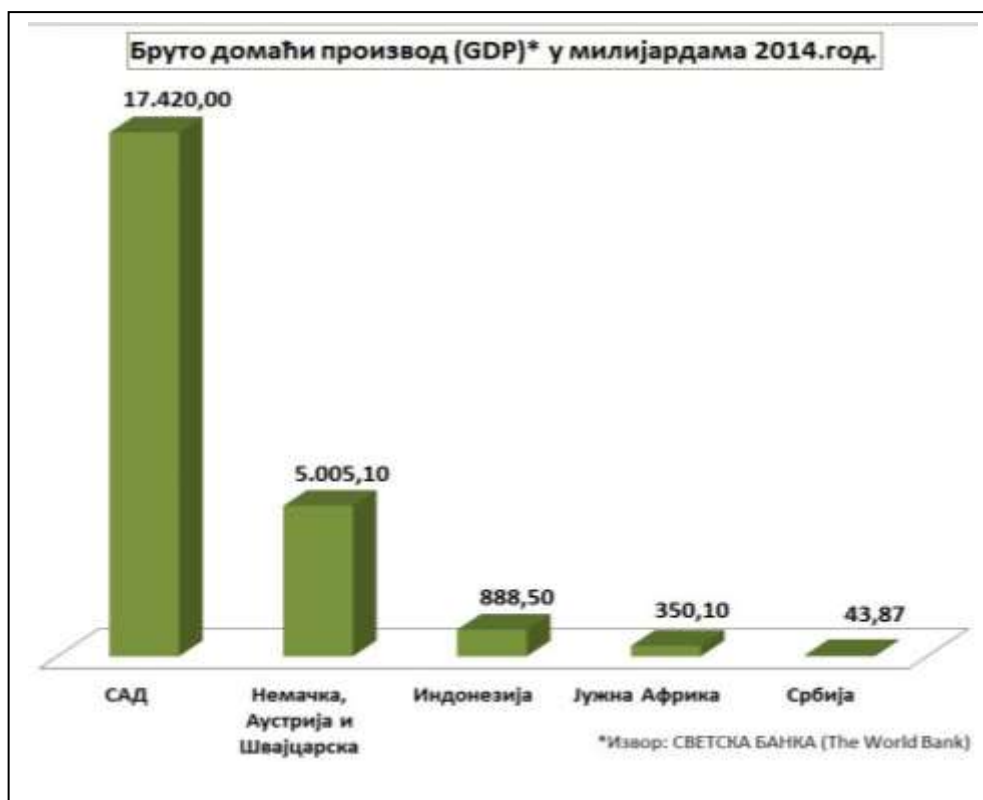
Да бисмо стекли праву слику о квантитативним и квалитативним карактеристикама посматраног узорка, потребно је сагледати основне демографско-економске параметре посматраних земаља и пропорције, будући да се ради о веома хетерогеном односу.

Ако се само површно погледа дата табела, уочава се несразмера у броју становника где су разлике од више десетина, па и стотина милиона људи. Још веће разлике се уочавају када се упореде бруто-друштвени производи који одсликавају развијеност држава и њихових привреда. Утолико је значајнији узорак из Србије који надмашује однос (процентуално гледано), са другим земљама.

Табела 4. Упоредна табела броја становника, вредности БДП-а, броја узорака и године извршеног истраживања²⁰⁵

		Година истраживања	Узорак	Миљона становника	БДП ²⁰⁶ млрд. \$
	САД (1) ²⁰⁷	1997	N=215	316,50	-----
Упоредна табела броја становника, БДП-а и узорака у истраживању.	Немачки регион ²⁰⁸	2003	N=141	97,61	5.005,9
	САД (2) ²⁰⁹	2009	N=54	318,90	17.420,0
	Јужноафричка република	2011	N=43	59.98	350,5
	Индонезија	2014	N=47	254,5	888,5
	Србија	2016	N=121	7,13	43,9

Што се квалитативне разлике тиче, она варира од једног до другог истраживања. Не постоји хомогеност ни између до сада објављених радова.



Графикон 1

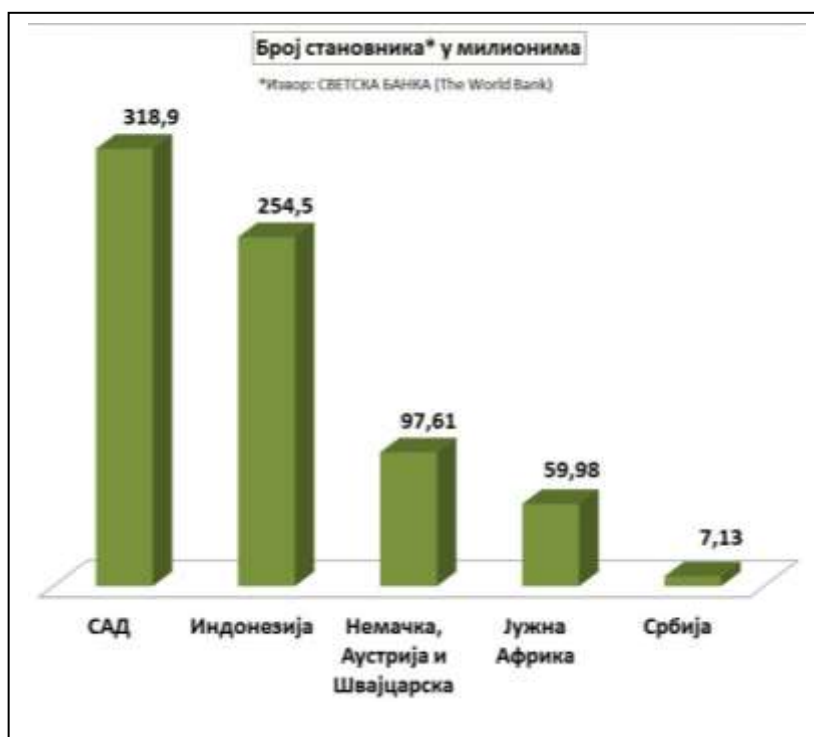
²⁰⁵ Извор колоне броја становника и БДП-а: Светска Банка (The World Bank). Подаци су за 2014-ту годину. <http://data.worldbank.org/country>, дана 11.2.2016.

²⁰⁶ Бруто друштвени производ (*engl. GDP- Gross Domestic Product*).

²⁰⁷ Прво америчко истраживање (Spychalski, A. C., Quinones, M. A., Gaugler, B. B., & Pohley, K., 1997).

²⁰⁸ Регион немачког говорног подручја који у поменутом истраживању чине: Немачка, Аустрија и Швајцарска.

²⁰⁹ Поновљено америчко истраживање (Tasha L. Eurich, Diana E. Krause, Konstantin Cigularov, George C. Thornton III, 2009-12).



Графикон 2

Ипак, у свим истраживањима значајно доминира виши и средњи менаџмент, па тако можемо говорити о приближно једнакој заступљености снаге позиција на хијерархијској лествици у свим истраживањима, укључујући и Србију.

Као закључак намеће се чињеница да је испитивани узорак (N=121) статистички валидан узорак и да ово истраживање може да донесе статистички оправдане закључке.

4.2. Одабир узорка

После одлуке да се врши истраживање са овом тематиком, било је јасно да појединци који ће бити анкетирани морају бити професионалци у људским ресурсима. На наш захтев, Републички завод за статистику узвратио је информацијом да не постоји поуздан податак о броју запослених у области људских ресурса. Ипак, интересовало нас је колики тај број може да буде да би сагледали стратификат из укупне популације републике Србије.

Из података који су нам доступни²¹⁰ знамо да у Србији има 967.199 запослених лица, у 2014-тој години. Ако се позовемо на студију „Компаративна анализа људског капитала“²¹¹ спроведену од стране „Друштва за менаџмент људских ресурса“ и

²¹⁰ Извор: Републички завод за статистику, „Број запослених према величини предузећа у Републици Србији у 2014. години“.

²¹¹ “SHRM® Human Capital Benchmarking Study, 2009 Executive Summary”, Society for Human Resources Management.

послужимо се подацима о уделу особља запосленог у људским ресурсима у броју запослених по величини предузећа, добићемо цифру од 12.863 запослених у људским ресурсима (уколико помножимо број запослених са просечним коефицијентом удела запослених у људским ресурсима). Уколико се рачуна коефицијент у односу на величину предузећа по броју запослених, доћи ћемо и до 21.621 запосленог. Треба нагласити да се методологија обраде података (у поменутом раду) разликује због величине укупног броја становника, па су и стратификати различити. Ипак могуће их је прилагодити. Даље, уколико се узме аритметичка средина поменута два броја долази се до цифре од **17.242** запослена. Мишљења смо да добијени број може да представља апроксимативни број запослених у људским ресурсима у Србији, чиме смо добили и процену укупне популације наше циљне групе. Величина оствареног узорка $N=121$, представља приближно 0,7% од наше популације.

Такође, дошли смо до незваничне информација да на Линкдин-у (до 2016.) постоји око 9.800 регистрованих HR професионалаца из Србије, што се у потпуности уклапа у нашу пројекцију (уз претпоставку да нису сви HR професионалци отворили Линкдин профил). Узмимо такође у обзир податак који јесте званичан, а то је да на Линкдину има 455.000 отворених профила из Републике Србије.

Наш узорак је стратификовани узорак у оквиру којег је стратификат попуњен насумичним одабиром декларисаних професионалаца који раде у менаџменту људских ресурса, преко Линкдин мреже (*LinkedIn*), којима је понаособ упућен позив за учешће у анкети. Основни приговор на овако узет узорак је чињеница да нису сви припадници „HR популације“ присутни на Линкдин мрежи.

Истраживање је спроведено од 17.12.2015 – 29.12.2015. (за 12 дана), анкетом генерисаном преко платформе Гугл – упитници (*Google Forms*). Рекло би се у прилично незгодном периоду због предстојећих празника. Позвано је 498 професионалаца људских ресурса, 381 жена и 117 мушкараца. Одазвало се 123 појединца који су попунили анкету, али су два одбачена зато што не раде на територији Србије. Остало је 97 особа женског пола које су попуниле анкету што чини 25,52% од броја позваних и 24 мушкараца што чини 20,68% од броја позваних (без два одбачена). Укупни одзив (*Response Rate*) без два одбачена, је 24,40%, што сматрамо за изузетно висок проценат.

Можемо констатовати да су позвани професионалци менаџмента људских ресурса показали висок ниво колегијалности на чему смо им веома захвални. Претпостављамо да је овако високом одзиву допринео и лични позив, свакоме, понаособ (а не машински генерисан).

4.3. Позив за попуњавање анкете

У писму послатом насумично одабраним HR професионалцима, они су позвани да попуне анонимну анкету и да на тај начин дају свој допринос „...истраживању које ће покушати да да одговоре на нека важна питања из области селекције и развоја.“ Такође, речено им је да се истраживање спроводи за територију Србије и насловљено са је „Истраживање о асесмент центрима“. Они су били „наглашено замољени“ да анкету попуне „ИСКРЕНО и ИСТИНИТО“ како би резултати били што релевантнији. Такође, речено им је да је анкета кратка и да ће им бити потребно неколико минута за попуњавање.

Анкета је садржавала 30 питања од којих су њих 10 била обавезна питања. Она су се тицала општих демографских података који су важни за спознају фундамената истраживања као нпр. пол, доба живота, године искуства у области људских ресурса и слично. Осам питања је имало понуђено више одговора, док су остала била опциона. Једно необавезно питање које није посебно обрађивано тицало се имена предузећа у коме раде анкетирани. Њих 48 је одговорило на питање, а остали су желели да задрже ту информацију. Из увида у списак имена предузећа (оних који су хтели да дају тај одговор), десило се у два случаја да се име предузећа подударило. Једном су двоје, а у другом случају троје анкетираних запослено у истом предузећу, и сви су попунили анкету. Сматрамо да та чињеница није нарушила односе нити значајно изменила вредности резултата.

Анкетна питања су формирана на основу поменутих, објављених истраживања, али су нека значајно прилагођена. Пример за њих је питање о величини предузећа у ком раде. Јасно је да су предузећа у више десетина милиона већим земљама (по броју становника), у односу на предузећа у Србији значајно већа. Такође, не знајући тачно шта нас чека, поставили смо питања која нису обухваћена до сада објављеним студијама, као нпр. животно доба или место (град) у коме раде. Једно од таквих питања које се односило на познавање документа „Смернице о АЦ“ показало се касније кључним за тумачење резултата овога истраживања.

5. Резултати истраживања

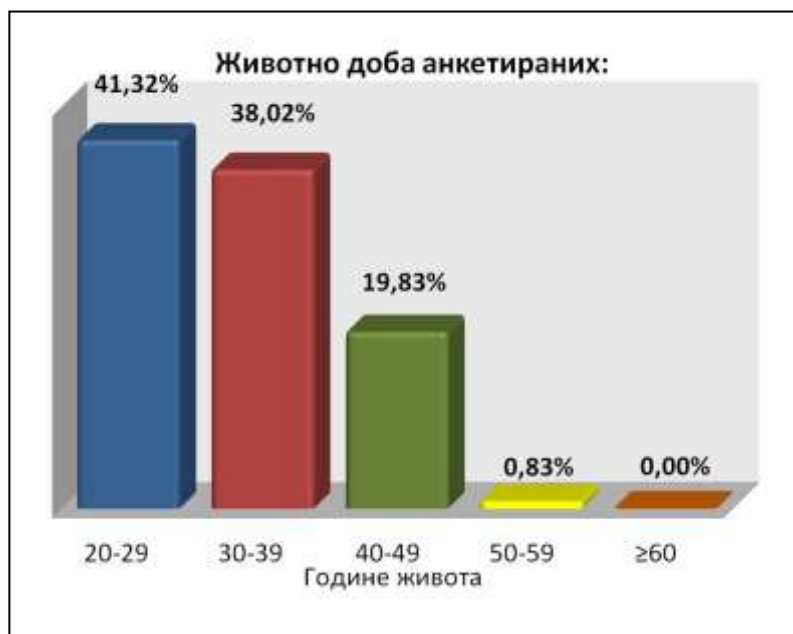
5.1. Демографска тј. обавезна статистичка питања



Слика 9

У обављеном истраживању по питању асесмент центара у Србији, учествовало је око четири петине особа женског пола и једна петина мушкараца. Иако се сва доступна истраживања односа између жена и мушкараца у области људских ресурса баве пре свега односом зарада, можемо се позвати на информацију која се заснива на подацима из 2015-те године, америчког Бироа за статистику рада²¹², где се каже да у САД има око 73,3% особа женског пола запослених у области менаџмента људских ресурса, на позицији

HR менаџера. Очигледно да је забележени однос у нашем истраживању од 80:20 (који одговара узорку HR професионалаца који имају Линкдин профил) веома близак америчкој статистици која је урађена на много већем узорку²¹³. Разлику од око 7% више жена у нашем узорку можемо објаснити позицијама које су обухваћене нашим истраживањем. Верујемо да такав однос представља реалан апроксимативни однос и да је узорак валидан по питању пола.



Графикон 3

Једно од питања која нису обрађивана у до сада објављеним радовима, а које је представљало занимљивост је – животно доба. Мора се претпоставити да HR професионалци који су у другој половини свог радног века вероватно немају Линкдин профиле, па је тај аспект узорка - сиромашнији, што може да се надокнади будућим квалитативним студијама.

²¹² (Division of Labor Force Statistics, 2016)

²¹³ Биро за статистику рада САД, (2015) каже да од 290.000 HR менаџера, око 73,3% чине жене.

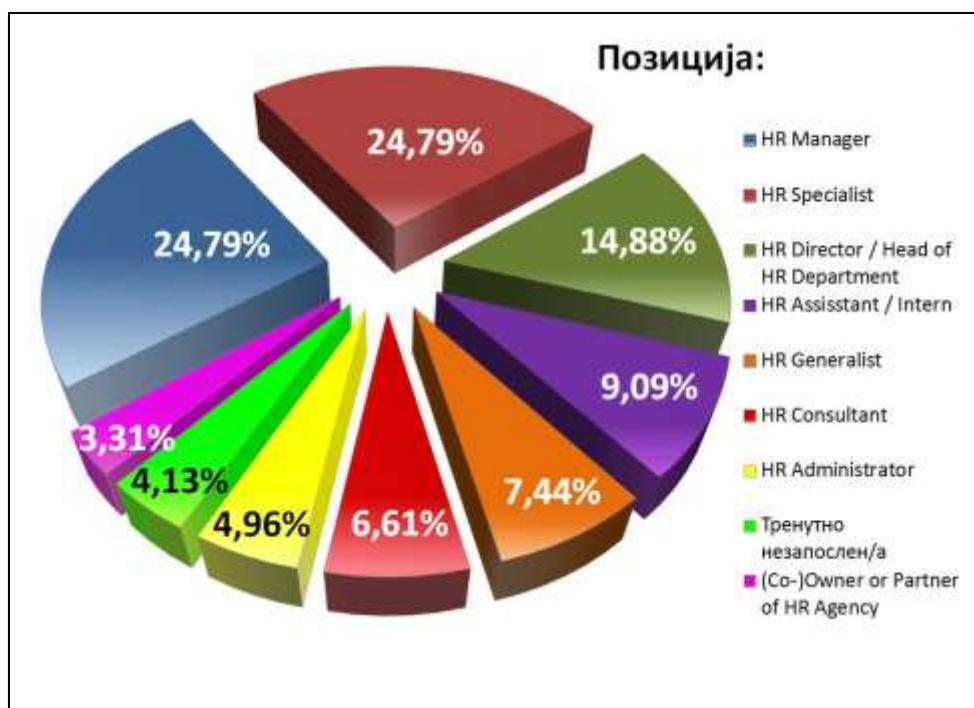
Будући да се ради о непрекидним варијаблама, стратуми обухватају временски подељен основни скуп на периоде од по десет година живота, и почињу од треће деценије. На основу понуђеног графикана, јасно се види да је скоро подједнак број анкетираних у прва два стратума (трећа и четврта деценија живота) и пола њиховог броја у петој деценији живота, док је број особа у шестој деценији живота на нивоу статистичке грешке.

Питање позиције на хијерархијској лествици представља податак који је (како смо већ рекли) хетероген и у већ објављеним истраживањима, али ипак упоредљив, сагледавајући у оквиру „крупније поделе“ на почетни (нижи ниво), средњи (средњи менаџмент) и управљачки менаџмент (виши ниво). Табела 5 приказује удео анкетираних по позицијама које заузимају у својим предузећима, односно њихов број. Приметићете да постоје и незапослени, које смо охрабривали да попуне анкету, како би и они имали учешће у стварању слике о познавању процеса асесмент центара у Србији.

		Број
Позиција на којој радите:	Незапослен	5
	HR Assistant/Intern	11
	HR Administrator	6
	HR Generalist	9
	HR Manager	30
	HR Specialist	30
	HR Director/Head of HR Department	18
	HR Consultant	8
	(Co-)Owner or Partner of HR Agency	4

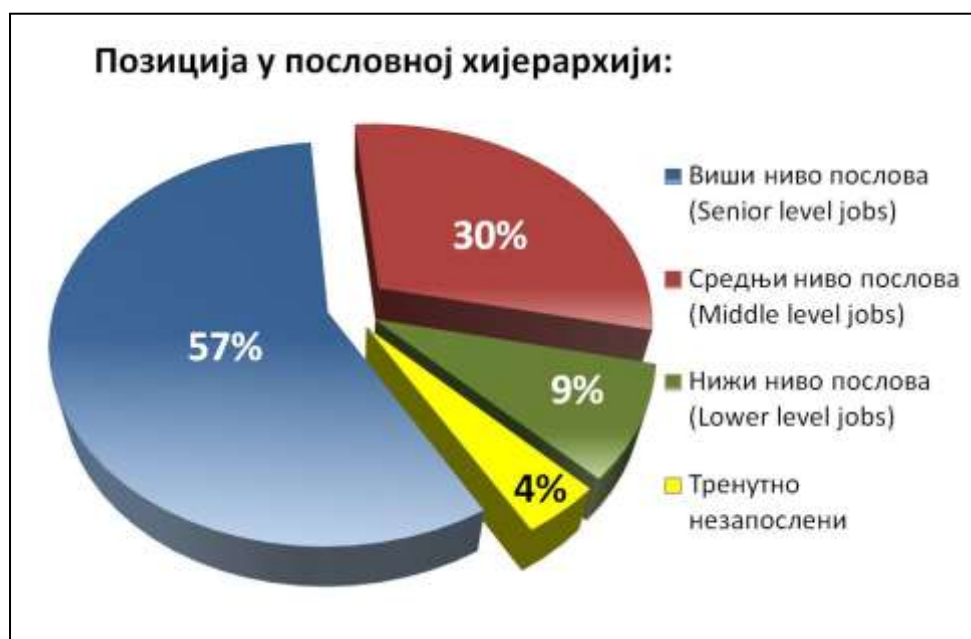
Табела 5 Број радних позиција на узорку анкетираних у Србији

Процентуално сагледано може бити много сликовитије уколико је све то приказано на „питу“ (слика 11), где се уочавају две доминантније четвртинске групе, (HR менаџери и HR специјалисти по 25%) и скоро правилан даљи распоред стратума.



Слика 10

Што се тиче дисперзије узорака по пословној скали у односу на висину хијерархијске лествице, видимо да узорак чини око 87% вишег и средњег менаџмента (Слика 11), што одговара сличним истраживањима у свету (Табела 6), уколико прегрупишете објављене резултате по пословној хијерархији, како би се миноризовала структурна разлика по врстама и величинама предузећа.



Слика 11

	Земље	Виши и средњи ниво послова	Нижи ниво послова
Хијерархијски ниво послова	Србија	90,52%	9,48%
	САД	90,74%	9,26%
	Индонезија	91,49%	8,51%
	ЈАР	100%	0,00%

Табела 6

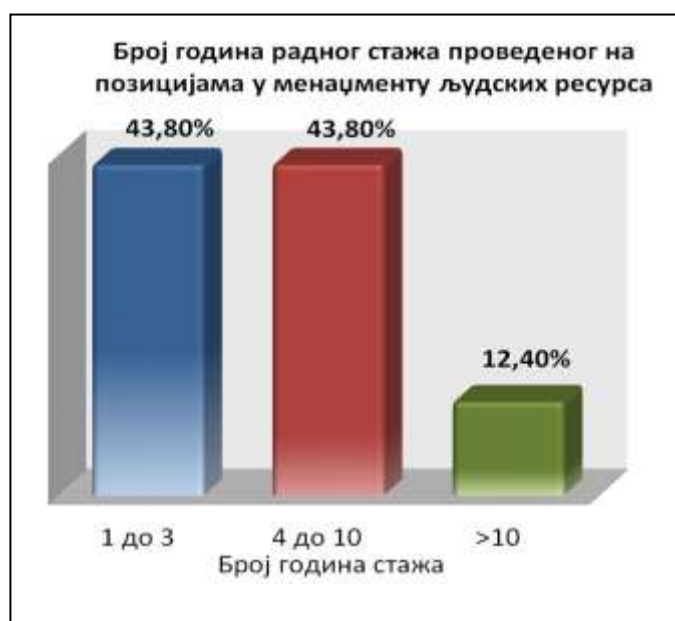
Као што се може прочитати из табеле 6, постаје јасно да је проценат испитаника углавном концентрисан у виши и средњи хијерархијски ниво позиција у људским ресурсима.



Графикон 4

Дисперзију осталих стратума можемо видети на Графикону 4, док Графикон 5 представља прегруписане податке који јасно говоре да преко 87% анкетираних има до 10 година радног стажа.

Када посматрамо област привреде из којих су наши анкетирани видимо да постоји прилично правилно распоређен узорак уз јасну доминацију индустрије (30%) и консалтинга (27%). Следеће на реду су



Графикон 5

информационо-комуникационе технологије (ИКТ) са око 15% заступљености.

Рекло би се да таква заступљеност HR професионалаца одговара сразмери њихове концентрације у областима привреде у којима постоје одељења људских ресурса, мада то не можемо са сигурношћу да тврдимо, будући да такве податке не поседује ни Републички завод за статистику. Што се тиче ИКТ-а, то је грана привреде која показује виталност последњих година и све више расте и њен утицај на БДП, а због своје ефикасности и продуктивности је повећана потреба и за новим запосленима што последично делује на присуство HR професионалаца у тој области.



Слика 12

Када посматрамо дисперзију расположивих података из до сада објављених истраживања видећемо да је узорак хетероген за сва истраживања, па и ово истраживање не одступа од тога. Треба рећи да су подаци у табели који се наводе за САД из прве студије²¹⁴, али да су упркос датуму израде студије убачени подаци у табелу у недостатку новијих.

Да би уопште могли да упоредимо податке, морали смо прегруписати неке податке будући да стратуми нису стандардизовани, а њихова групација зависи од рада до рада. Од свих вредности највише одступају подаци из САД који су се 1997. године, пре свега, ослањали на државне установе. Значајно одступање имају и подаци из држава немачког говорног подручја које је базирано, пре свега, на банкарском сектору. Погледајмо Табелу 7.

Величина предузећа, тј. класификација предузећа захтевала је прилагођавање стратума. На графикону 6, можемо да приметимо значајан удео малих предузећа до 100 запослених, будући да структура српске привреде и јесте таква да у њој доминирају мала и средња предузећа.

²¹⁴ (Spychalski, A. C., Quiñones, M. A., Gaugler, B. B. And Pohley, K., 1997)



Графикон 6

То објашњава удео консалтинг предузећа у областима привреде одакле долазе анкетирани, али и чињеницу да привредна предузећа која немају своје кадровске (HR) службе користе спољне (*Outsourcing*) услуге консалтинг предузећа. Ако изузмемо предузећа до 100 запослених, остали стратуми су прилично уједначени уз пад код предузећа од 500 до хиљаду радника и предузећа преко пет хиљада радника.

		САД	D,A, CH	Јужна Африка	Индонезија	Србија
Област привреде:	Индустрија	19% ²¹⁵	23% ²¹⁶	27% ²¹⁷	42% ²¹⁸	29,75%
	Банкарство и осигурање	3,00%	35,00%	16,00%	8,00%	9,09%
	Консалтинг	5,00%		16,00%	3,00%	27,27%
	Јавна предузећа и државна управа	35,00%		8,00%	2,00%	4,13%
	Образовање	12,00%			5,00%	
	ИКТ		10% ²¹⁹	8,00%	3% ⁴⁸	14,05%
	Трговина	5,00%	4,00%	3,00%	17,00%	8,26%
	Здравство и фармација				4,00%	
	Електроника и енергетика		16,00%		5,00%	
	Услуге	14,00%	3,00%	6,00%	11,00%	7,44%
	Администрација		5,00%			
	Друго	7,00%	4,00%	16,00%	3,00%	

Табела 7 Заступљеност различитих привредних делатности у узорцима испитаника

²¹⁵ Manufacturing.

²¹⁶ Chemicals, Textiles, Automobile and machine building.

²¹⁷ Manufacturing, automobiles, heavy industry.

²¹⁸ Manufacturing, automobiles, chemicals, textile.

²¹⁹ Data processing and media.

Анкетирани су одговарали и на питање у ком месту (граду) раде. Добијени резултати показују да је четворопетинска већина је запослена у Београду (Слика 13). Имајући у виду да Београд чини трећину становника Србије, да је својеврсни индустријски центар, можемо да разумемо овакве резултате. Такође, може се размишљати о разлозима непостојања пословних Линкдин профила HR професионалаца из унутрашњости. Верујемо да то може бити ставка у њиховим развојним плановима где би требало да им се презентује важност комуникације преко ове и сличних пословних мрежа. Остали учесници анкета су запослени у Новом Саду (7,44%), Срем. Митровици (3,31%), Нишу (1,65%), Суботици (1,65%), Крагујевцу (1,65%), Зрењанину (1,65%), Вршцу (0,83%) и Бачкој Паланци (0,83%).



Слика 13

5.2. Основне карактеристике АЦ у Србији

Имајући у виду цену спровођења асесмент центара, која је висока, наше полазиште је било да су „АЦ заступљенији у процесу планирања развоја запослених у односу на селекцију кадрова или промоцију запослених на више позиције“ (што смо изразили кроз наведену, изведену хипотезу). Ипак, резултати су показали да су наше претпоставке биле погрешне.

Слика 14 јасно приказује доминацију двотрећинског односа (65,71%) употребе асесмент центара у процесу селекције у поређењу са употребом асесмент центара ради планирања развоја запослених (23,81%), и значајно ређе употребљавање АЦ за унапређење запослених на више позиције (10,48%).

Наше питање анкетиранима гласило је: „Најчешћи разлог за организовање АЦ (у компанији у којој радим) је:...“ и понуђени одговори су били опциони, док су нека

истраживања у свету имала могућност за више одговора (без придева „најчешћи“), док нека нису имала „унапређење запослених“ као понуђени одговор.



Слика 14

Иако постоји методолошка разлика у поменутих истраживањима, може се закључити да Србија значајно одступа од резултата у другим земљама где се више или значајно више асесмент центри више користе за развој.

Земље	Узорак	Година студије	Селекција кадрова	Развој запослених	Унапређење запослених	Селекција и развој запослених
Немачки регион ²²⁰	N=141	2003	40,00%	60,00%	-----	-----
САД (2) ²²¹	N=54	2009	20,00%	59,00%	-----	21,00%
Јужноафричка Република ²²²	N=43	2011	22,00%	13,00%	0,00%	65,00%
Западна Европа ²²³	N=45	2012	34,00%	25,00%	-----	41,00%
Индонезија ²²⁴	N=47	2014	21,00%	79,00%	-----	-----
Србија	N=121	2016	65,71%	23,81%	10,48	-----

Табела 8 (Најчешћи) Циљ организовања АЦ

²²⁰ Регион немачког говорног подручја који у поменутом истраживању чине: Немачка, Аустрија и Швајцарска.

²²¹ Поновљено америчко истраживање (Tasha L. Eurich , Diana E. Krause, Konstantin Cigularov, George C. Thornton III, 2009-12).

²²² "Assessment Center Practices in South Africa" (Diana E. Krause, Robert J. Rossberger, Kim Dowdeswell, Nadene Venter and Tina Joubert, 2011).

²²³ „Staffing and Developing Personnel Using Assessment Centers: Evidence from Three Continents“, Krause, 2012.

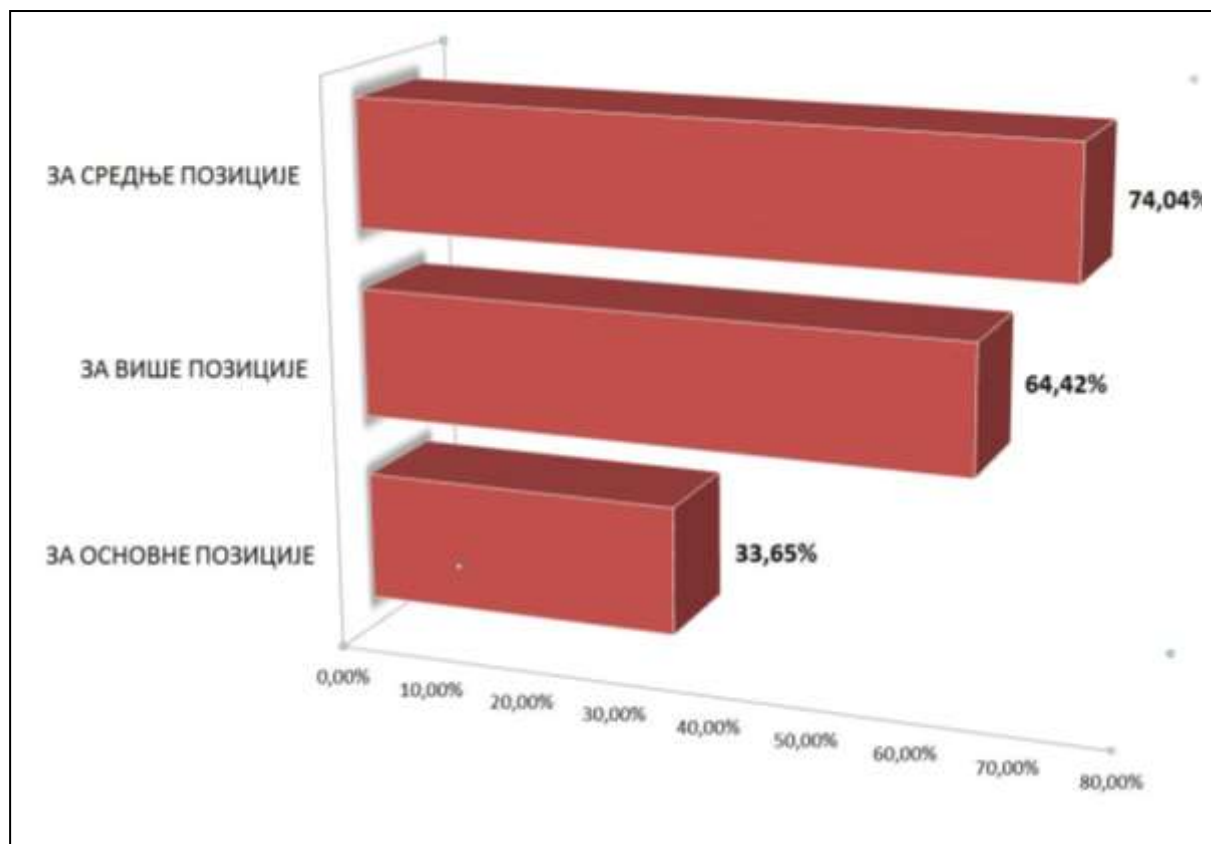
²²⁴ "Assessment center practices in Indonesia: An exploratory study", Krause, Diana E., et al. , 2014.

Једино је Јужноафричка Република релативно блиска нама која идентично често користи АЦ за селекцију, али уз разлику што у истом проценту користи АЦ и за развој. Значајно одступање постоји у употреби АЦ где једино Србија користи АЦ за унапређење запослених. Погледајте упоредну табелу бр.8.

Објашњење за овакве резултате могу дати само квалитативне студије које би се детаљније позабавиле овим питањем. Разлоге можемо потражити у структури и величини предузећа, али и у нерентабилности, тј. економској нерационалности, као и недовољно осмишљеном планирању АЦ.

Интересовао нас је одговор на питање за који се хијерахијски ниво најчешће организују асесмент центри. Наша изведена теза гласила је: “Асесмент центри (у Србији) се формирају претежно за селекцију средњих и виших позиција у пословању.” Добијени резултати су у потпуности потврдили наше претпоставке.

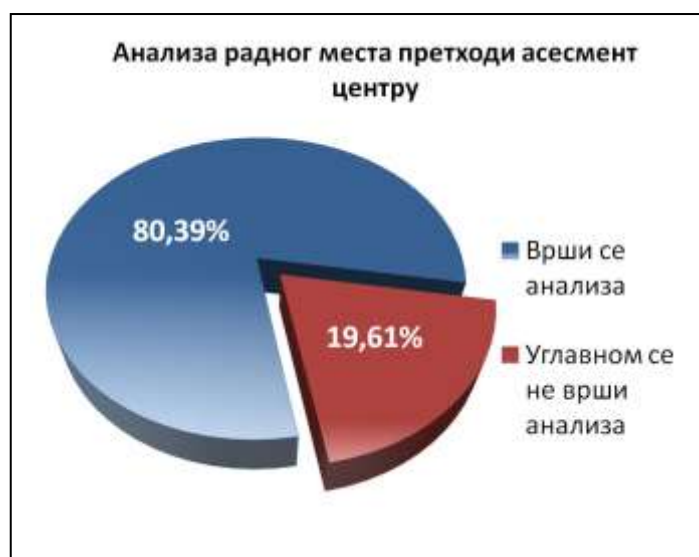
Чак 3/4 (или 74,04%) асесмент центара користе асесмент центре за кандидате који конкуришу за отворена радна места на средини хијерархијске лествице (*engl. middle level jobs*). Чак 2/3 или 64,42% асесмент центара у Србији користе АЦ за процену кандидата за више хијерархијске позиције, док је 1/3, односно 33,65% асесмент центара у Србији организована за ниже пословне нивое. Погледајмо графикон 7.



Графикон 7

5.3. Анализа радног места као припрема за АЦ

Ако погледамо слику 15, можемо да закључимо да 1/5 запослених у HR – у не врши анализу радног места. Ригорозним приступом могли би да кажемо да (најмање) 1/5 асесмент центара у Србији заправо нису асесмент центри. Документ „Смернице“ је веома децидан у дефинисању АЦ, када каже: „Сви програми асесмент центара **морају** садржати десет неопходних елемената:...“. Први од њих је „Систематска анализа ради одређивања понашајних модела (конструката) важних за радно место“. Видећемо касније у поглављу „6. Најважнија тематска питања“, чиме може да се објасни овакво стање које суштински значи отворен простор за додатну стручну обуку и тренинг професионалаца запослених у људским ресурсима.



Слика 15

„Систематска анализа...“ подразумева уочавање и издвајање карактеристика понашања које одговарају циљаном, отвореном радном месту. Те понашајне карактеристике су традиционално називане „бихевијоралним димензијама или димензијама понашања“ (или краће само „димензијама“), а односе се на специфичан облик понашања који је могуће посматрати, мерити, бројати (као нпр. учесталост, брзина, интензитет, време трајања, тачност и др.), „које се могу доказати и проверити и које се могу логички и поуздано повезати са успешним извођењем посла“²²⁵. Такође, „димензије“ се понекад користе као синоним „компетенцијама“ или „KSA“²²⁶. Дакле, **анализа посла**, по дефиницији објављеној у „Смерницама“ гласи: „... је процес који се користи за одређивање задатака и „KSA“ везаних за успех или неуспех у вршењу посла, улогом посла, или групом послова (као и њихових веза). Процес обично састоји од комбинације техника за прикупљање информација о послу, као што су интервјуи са

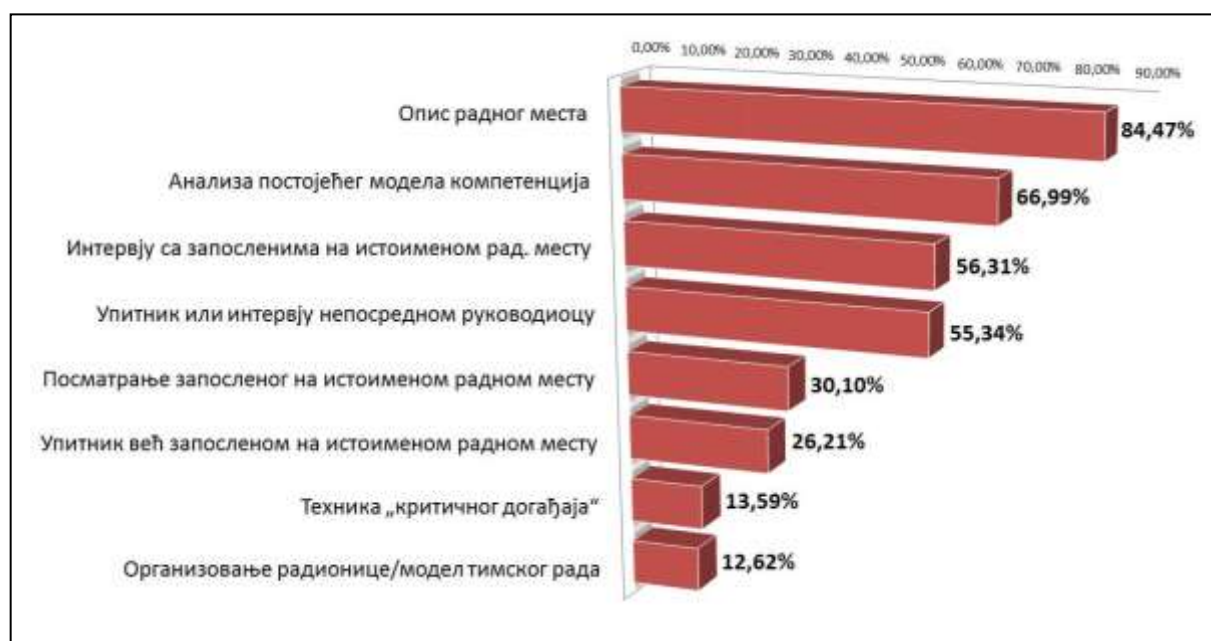
²²⁵ „Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operation“, (International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015), стр. 1248.

²²⁶ Engl. Knowledge, skills, abilities – Знање, вештине и способности.

извршиоцима и посматрања извршилаца, интервјуи са менаџерима вишег нивоа / руководиоцима и другим експертима из ове области, као и преглед постојеће документације радних места (описа радних места, приручника за тренинге, итд.), и анкете.”²²⁷

Из свега овога можемо закључити апсолутну неопходност прве фазе спровођења процеса асесмент центара – анализе радног места, која ствара модел „савршеног“ запосленог за кога у процесу селекције тражимо „идеално пасујућег кандидата“. Уколико се дакле, не изврши анализа, цео процес АЦ се своди се на импровизацију и искуство процењивача и одговорних у АЦ. Извесност “best fit” избора је смањена у значајној мери.

Од 4/5 осталих који спроводе анализу радног места, значајан број њих, у сврху припрема асесмент центара, посвећује самом опису радног места (84,47%).



Графикон 8 Заступљеност модула анализе радног места на АЦ у Србији

Двотрећински део њих врши анализу постојећег модела компетенција (66,99%), док су два нешто ређе, али значајно заступљена модула анализе интервју са извршиоцем на истоименом (или сличном) радном месту (56,31%) и упитник или интервју надређеном менаџеру односно непосредном руководиоцу (55,34%). Остале технике се примењују у проценту који је мањи од једне трећине, а вредно је поменути посматрање запосленог на истоименом (или сличном) радном месту (30,10%) и упитник том запосленом (26,21%). Погледати графикон 8.

²²⁷ „Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operation“, (International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015), стр.1270-1271.

5.4. Информисање учесника асесмент центра у Србији

За почетак ставке информисања процењиваних, цитирајмо „Смернице“: „Организација је дужна да пре процене информисе у потпуности процењиване о програму АЦ. Ова информација требало би да буде приступачна унапред, у писаној форми, пре асесмент центра. Иако ће информације варирати од организације до организације, ове основне информације би требало да буду доступне свим процењиваним лицима:“²²⁸, па се набрајају и кратко описују све ставке (од а –м).

Између осталих то су информације о циљу АЦ, о начину селекције, о процењивачима, намени прикупљених материјала, резултатима (како ће бити кориштени и колико дуго чувани), ко ће имати приступ резултатима, о контакт особи која има приступ резултатима, о безбедности електронске базе података, о могућности поновне процене, о повратним информацијама (*engl. Feedback*) и другим детаљима. Процењивани имају право да добију повратну информацију, а већ запослени који су учесници АЦ имају право да читају сажетке извештаја који се тичу њих и њиховог успеха на АЦ.

Погледајмо како то изгледа у Србији: графикон 9.



Графикон 9 Врсте информација датих учесницима АЦ од стране процењивача

²²⁸ „Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operation“, (International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015), стр. 1263.

Јасно је да је могуће управљање утисцима (*engl. Impression Management*) и да процењивачи најрадије не би желели да се одрекну „елемента изненађења“, али „Смернице“ су уједно и „етичка разматрања“ које покушавају да каналишу и уреде понашање свих актера АЦ како би се добили што релевантнији и поштенији подаци.

Око 4% процењивача (HR професионалаца) не даје никакве информације учесницима АЦ, што сматрамо да није нити коректно, нити је у складу са међународним стандардима формулисаним у „Смерницама“. Са друге стране, 4/5 процењивача даје основне информације о циљу асесмент центра што је етички исправан поступак. Истина, наши људи су интелигентни и када знају циљеве, могуће је да су у стању да отежају посао процењивача, односно да их „импрешн менаџментом“ наведу да направе погрешне процене, а тиме и да погрешно одаберу кадрове.

Информација о испоруци резултата, односно начину „фидбека“, не представља никакав проблем па је заступљена са 66,02%. Како ће резултати бити коришћени, скоро 60% процењиваних сазна пре АЦ. 54,37% процењивача је „лепо васпитано“ па се представи и објасни своју улогу док остали желе да задрже анонимност и „функцијску невидљивост“.

Интересантно је погледати упоредне вредности најчешће дељених информација пре асесмент центра, учесницима у АЦ. Треба напоменути да је табела информативна и да је утисак који би се могао стећи о „изузетној отворености“ процењивача у Србији узрокован селективним приступом узорака за табелу. Табела 9 може да прикаже где су остале земље у односу на српске најбоље резултате.

Земље	Узорак	Година студије	Информације о циљу АЦ	Начин Feedback-а	Употреба резултата	Представљање
САД (2) ²²⁹	N=54	2009	71,00%	24,00%	60,00%	50,00%
Јужноафричка Република ²³⁰	N=43	2011	65,00%	60,00%	30,00%	21,00%
Индонезија ²³¹	N=47	2014	51,00%	23,00%	21,00%	23,00%
Србија	N=121	2016	80,58%	66,02%	58,25%	54,37%

Табела 9 Поређење процената информација које су подељене учесницима АЦ у СРБ и у свету

²²⁹ Поновљено америчко истраживање (Tasha L. Eurich , Diana E. Krause, Konstantin Cigularov, George C. Thornton III, 2009-12).

²³⁰ „Assessment Center Practices in South Africa“ (Diana E. Krause, Robert J. Rossberger, Kim Dowdeswell, Nadene Venter and Tina Joubert, 2011).

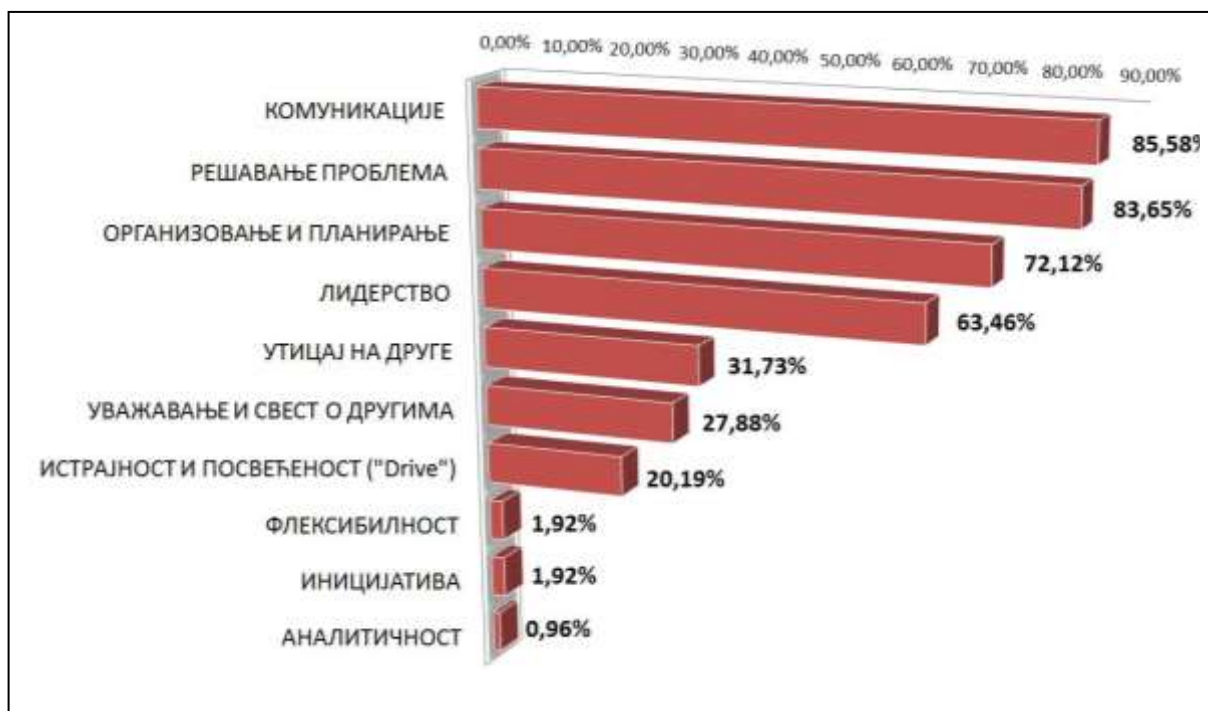
²³¹ „Assessment center practices in Indonesia: An exploratory study“, Krause, Diana E., et al. , 2014.

5.5. Врсте бихевијоралних димензија или компетенција

Питање димензија је омогућавало означавање више опција као одговор, па на графикону 10, можемо као најчешће посматрану димензију на АЦ у Србији уочити комуникативност. Очигледно да је начин размене информација изузетно важна за обављање већине послова, па тиме можемо да објаснимо овако висок резултат. На другом месту намеће се решавање проблема (*engl. Problem Solving*).

Ако упоредимо четири првопласиране димензије у Србији са доступним подацима из поменутих студија можемо уочити да су комуникационе вештине у Србији важне слично као у најразвијенијим деловима света, што можемо да припишемо културолошком фактору и географском припадношћу Србије европском континенту.

Решавање проблема је способност чија се потражња (а самим тим и посматрање и процењивање у АЦ) у потпуности подудара са западном Европом. Организација рада је подједнако процењивана у свим посматраним земљама изузев Индонезије. Разлоге за уочљиво ниже постотке удела посматраних димензија у Индонезији и ЈАР-у, можемо објаснити културолошким разликама које су веома различите у односу на западну пословну хемисферу (табела 10).



Графикон 10 Посматране бихевијоралне димензије на АЦ у Србији

Подаци за димензију „лидерство“ нису познати сем за Србију у којој је она значајно заступљена компетенција. Вероватно да и за ову чињеницу можемо да кажемо да је то традиционална особина (ако се о томе може тако говорити) која подразумева поштовање људи (вођа) који могу да организују и поведу друге.

С друге стране, у истраживању у немачким регионима заступљено је посматрање асертивности (85%) и вештина сарадње (85%)⁵⁸. У САД се посматра још и утицај на друге (63%) и уважавање и свест о другима (49%)⁵⁹. У ЈАР, утицај на друге (58%), вредноћа тј. истрајност и посвећеност – "Drive" са 33% и уважавање и свест о другима са истим процентом⁶⁰. За западну Европу је важно још и уважавање и свест о другима (80%), вредноћа – "Drive" (70%) и утицај на друге (75%)⁶¹. За Индонежане су поред наведених у табели,) важне димензије уважавања и свести о другима са 34% вредноћа – "Drive"-а (26%) и утицаја на друге (23%)⁶².

Земље	Узорак	Година студије	Комуникационе вештине	Решавање проблема	Организовање и планирање	Лидерство
Немачки регион ²³²	N=141	2003	88,00%	-----	-----	-----
САД (2) ²³³	N=54	2009	91,00%	91,00%	77,00%	-----
Јужноафричка Република ²³⁴	N=43	2011	63,00%	67,00%	67,00%	-----
Западна Европа ²³⁵	N=45	2012	98,00%	84,00%	73,00%	-----
Индонезија ²³⁶	N=47	2014	47,00%	51,00%	34,00%	-----
Србија	N=121	2016	85,58%	83,65%	72,12%	63,46%

Табела 10 Упоредне вредности посматраних димензија на АЦ



Илустрација 18 Асесмент центар*

²³² Регион немачког говорног подручја који у поменутом истраживању чине: Немачка, Аустрија и Швајцарска.

²³³ Поновљено америчко истраживање (Tasha L. Eurich , Diana E. Krause, Konstantin Cigularov, George C. Thornton III, 2009-12).

²³⁴ "Assessment Center Practices in South Africa" (Diana E. Krause, Robert J. Rossberger, Kim Dowdeswell, Nadene Venter and Tina Joubert, 2011).

²³⁵ „Staffing and Developing Personnel Using Assessment Centers: Evidence from Three Continents“, Krause, 2012.

²³⁶ "Assessment center practices in Indonesia: An exploratory study", Krause, Diana E., et al. , 2014.

* Фотографија преузета са: www.psychologin.co.at/tl_files/images-articles/Fotolia_19697780_S.jpg

5.6. Компоненте асесмент центара у Србији

По „Смерницама“, „сваки асесмент центар **мора да садржи више компоненти** процене од којих се неки састоје од вежби симулације понашања. Као такви, АЦ могу у целости бити састављени од вежби симулације понашања или некој комбинацији симулације и неких других мерења, као нпр. (психометријски) тестови

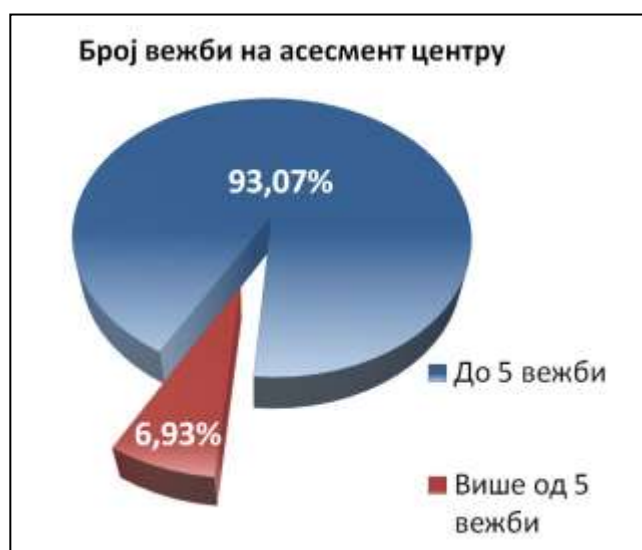
структурирани интервјуи, ситуациони тестови процене, упитници и слично. АЦ компоненте су развијене или одабране да изазову различита понашања и информације важне за посматрање модела понашања.“²³⁷

Број вежби (компоненти) у Србији је релативно неуједначен. Табела 11 приказује понуђене стратуме и проценте одговора. Видимо да су подаци сконцентрисани у прву половину понуђених одговора. Ако регрупишемо те одговоре, добићемо „питу“ која јасно демонстрира да српски АЦ садрже до 5 вежби односно компоненти.

То је у директној корелацији са чињеницом да трајање просечног асесмент центра не прелази неколико сати (слика 18). Само око 7% спроведених асесмент центара има преко пет вежби у свом садржају. Слика 16.

Табела 11

	Број вежби	%
	3 или мање	41,58
Колико просечно вежби имате у асесмент центру?	4 до 5	51,49
	6 до 7	5,94
	8 до 9	0,00
	>9	0,99



Слика 16

²³⁷ „Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operation“, (International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015), стр. 1249.

Било је интересно сагледати поређење и анализу расположивих података из других истраживања по овом питању. У табели 12, поредили смо Србију са Индонезијом (2014), а у табели 13, Србију са Јужноафричком Републиком (2011).

Табела 12 Број вежби * Земља – Укрштена табела 1

		Земља		Укупно
		Србија	Индонезија	
Број вежби	3 или мање	Број	42	68
		Очекивани број	26	68.0
	4 до 5	Број	52	68
		Очекивани број	21.6	68.0
	6 до 7	Број	6	11
		Очекивани број	5	11.0
	10 или више	Број	1	1
		Очекивани број	0	1.0
	Укупно	Број	101	148
		Очекивани број	47	148.0

Хи квадрат тест

	Вредност	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.859 ^a	3	.182	.175
Likelihood Ratio	5.180	3	.159	.161
Fisher's Exact Test	4.966			.135
N of Valid Cases	148			

а. 3 хелије (37,5%) имају очекивани број мањи од 5. Минимални очекивани број је ,32.

Табела 13 Број вежби * Земља – Укрштена табела 2

		Земља		Укупно
		Србија	Јужноафричка Република	
Број вежби	3 или мање	Број	42	60
		Очекивани број	18	60.0
	4 до 5	Број	52	72
		Очекивани број	20	72.0
	6 до 7	Број	6	11
		Очекивани број	5	11.0
	10 или више	Број	1	1
		Очекивани број	0	1.0
	Укупно	Број	101	144
		Очекивани број	43	144.0

Хи квадрат тест

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.853 ^a	3	.604	.651
Likelihood Ratio	2.045	3	.563	.651
Fisher's Exact Test	1.960			.623
N of Valid Cases	144			

а.3 хелије (37,5%) имају очекивани број мањи од 5. Минимални очекивани број је,30.

После Индонезије и Јужноафричке републике, поредили смо Србију са САД (2009) у табели 13. Погледајмо резултате тестирања. Нагласимо да смо податке за Индонезију²³⁸, ЈАР²³⁹ и САД²⁴⁰ преузели из поменутих радова, а да су изнешене табеле 12, 13 и 14 већ објављене у нашем раду²⁴¹.

Табела 14 Број вежби * Земља – Укрштена табела 3

		Земља		Укупно
		Србија	САД	
Број вежби	3 или мање	Број 42	7	49
		Очекивани број 32.3	16.7	49.0
	4 до 5	Број 52	33	85
		Очекивани број 56.1	28.9	85.0
	6 до 7	Број 6	8	14
		Очекивани број 9.2	4.8	14.0
	8 до 9	Број 0	4	4
		Очекивани број 2.6	1.4	4.0
	10 или више	Број 1	0	1
		Очекивани број .7	.3	1.0
Укупно		Број 101	52	153
		Очекивани број 101.0	52.0	153.0
Хи квадрат тест				
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.993 ^a	4	.000	.000
Likelihood Ratio	23.266	4	.000	.000
Fisher's Exact Test	20.795			.000
N of Valid Cases	153			

а. 5 ћелија (50,0%) има очекивани број мањи од 5. Минимални очекивани број је ,34.

Ако анализирамо податке и тестирамо вредности у табелама 12, 13 и 14, можемо да закључимо да не постоји значајна разлика у броју вежби између Србије и Индонезије (2014) и Србије и ЈАР (2011), а подаци указују на тачност хипотезе 9. Можемо да уочимо да вредност **p = 0,623** (табела 13) показује снажан доказ да је сличност између броја вежби у Србији и ЈАР – велика.

Оно што се значајно разликује је број вежби у Србији и САД (2009) где имамо вредност **p=0,000**, па је то доказ тачности алтернативне хипотезе 9. Број вежби у САД и Србији се значајно разликује. Требало би запазити да постоји релативно велика временска дистанца између поменутих података од седам година, што може бити разлог за овакво одступање. Све студије су временски расуте, а разлике у њима су обрнуто пропорционалне њиховој временској дистанци. Значи, што су цитирани радови ближи садашњости –разлике у резултатима тестирања су мање.

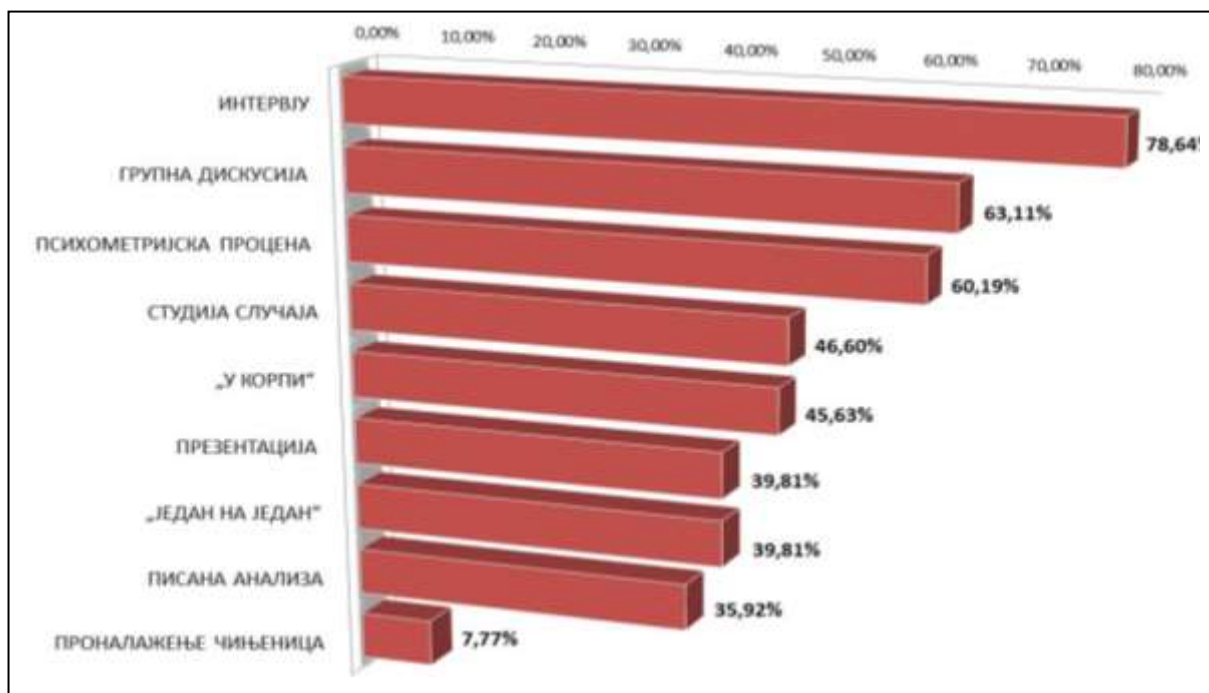
²³⁸ (Krause, Diana E.Neil Anderson, Robert J. Rossberger, Zulaicha Parastuty, 2014), страна 390.

²³⁹ (Diana E. Krause, Robert J. Rossberger, Kim Dowdeswell, Nadene Venter and Tina Joubert, 2011), стр. 265.

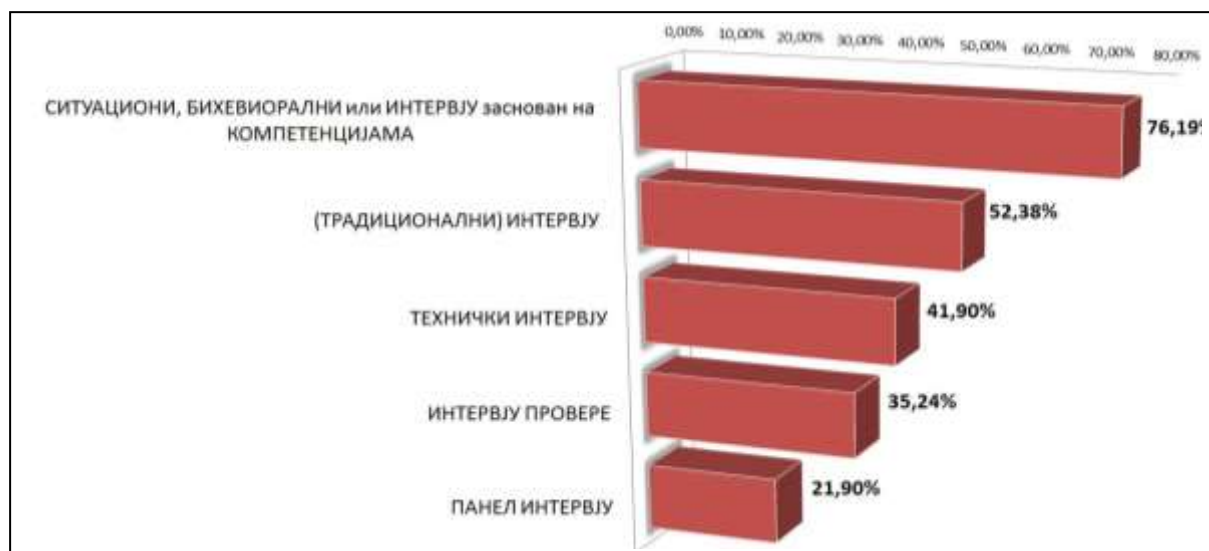
²⁴⁰ (Tasha L. Eurich , Diana E. Krause, Konstantin Cigularov, George C. Thornton III, 2009-12), страна 390.

²⁴¹ (Milivoj Mrdaković; Jelena Đorđević Boljanović; Nemanja Stanišić, 2016), страна 540.

Што се тиче врсте компоненти АЦ, (графикон 12) у њима доминира интервју (78,64%) и то ситуациони или бихевијорални (односно интервју заснован на компетенцијама) са уделом од 76,19%, графикон 11. Традиционални (52,38%) и технички интервју (41,90%) су следећи од пет најраспрострањенијих врста интервјуа у Србији.



Графикон 11 Заступљеност врста компоненти АЦ у Србији



Графикон 12 Заступљеност различитих врста интервјуа на АЦ у Србији

Групна дискусија је следећа најзаступљенија компонента на АЦ у Србији са процентом од 63,11%. У корак иза најпопуларнији је психометријски тест са 60,19%. Студија случаја са потполовичним процентом (46,60%) и вежба „у корпи“ (*engl. In basquet*) са 45,63%.

Интересантно је упоредити врсте вежби код нас и у доступним подацима у свету. Погледајмо табелу 15.

Земље	Узорак	Година студије	Интервју ²⁴² (било који)	Групна дискусија	Психометр. процена	Студија случаја
Немачки регион ²⁴³	N=141	2003	87,00%	95,00%	5,00%	-----
САД (2) ²⁴⁴	N=54	2009	48,00%	43,00%	7,00%	38,00%
Јужноафричка Република ²⁴⁵	N=43	2011	23,00%	37,00%	2,00%	26,00%
Западна Европа ²⁴⁶	N=45	2012	92,00%	5,00%	40,00%	88,00%
Индонезија ²⁴⁷	N=47	2014	26,00%	43,00%	2,00%	40,00%
Србија	N=121	2016	78,64%	63,11%	69,19%	46,60%

Табела 15 Поређење најучесталијих вежби на АЦ у Србији са осталим истраживањима

Можемо запазити да између четири најучесталије вежбе на АЦ и осталих истраживања нема корелација. Не постоје значајне сличности између других истраживања и истраживања у Србији, као и чињеница да су и поменута страна истраживања веома хетерогена по питању избора врсте компоненте асесмент центра.

5.7. Трајање АЦ у Србији

Просечно трајање асесмент центра у Србији је шаролико, али истиче се са скоро половинском доминацијом (45,63%) трајање АЦ од неколико сати. Проценат оних који спроводе АЦ у трајању од пола до целог једног дана је укупно 30,09% (уједначено у два стратума). Више од једног дана има четвртина АЦ (24,27%), што је прилично висок и неочекиван резултат истраживања. Верујемо да је за релативно кратак асесмент центар одговоран финансијски моменат, као и избор вежби. Погледајмо слику 17.

²⁴² У неким истраживањима су понуђене опције ситуациони интервју и интервју (позадинске) провере, из тих извештаја су узете више вредности, ради поређења.

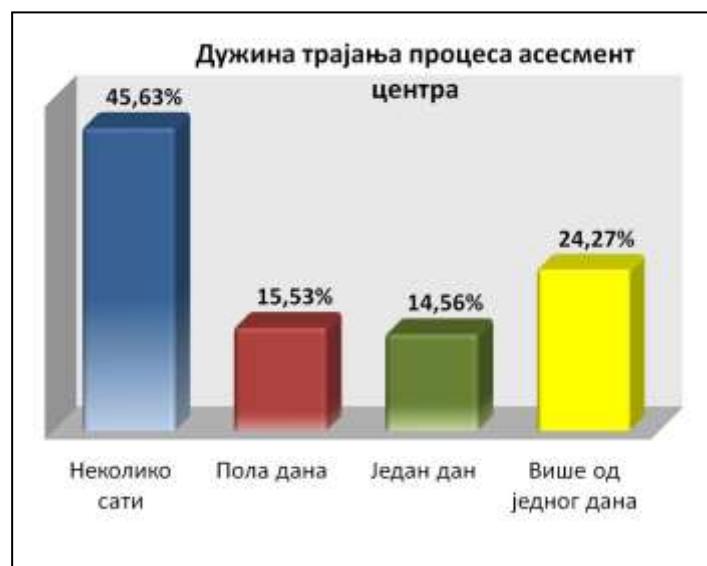
²⁴³ Регион немачког говорног подручја који у поменутом истраживању чине: Немачка, Аустрија и Швајцарска.

²⁴⁴ Поновљено америчко истраживање (Tasha L. Eurich, Diana E. Krause, Konstantin Cigularov, George C. Thornton III, 2009-12).

²⁴⁵ "Assessment Center Practices in South Africa" (Diana E. Krause, Robert J. Rossberger, Kim Dowdeswell, Nadene Venter and Tina Joubert, 2011).

²⁴⁶ „Staffing and Developing Personnel Using Assessment Centers: Evidence from Three Continents“, Krause, 2012.

²⁴⁷ "Assessment center practices in Indonesia: An exploratory study", Krause, Diana E., et al., 2014.



Слика 17

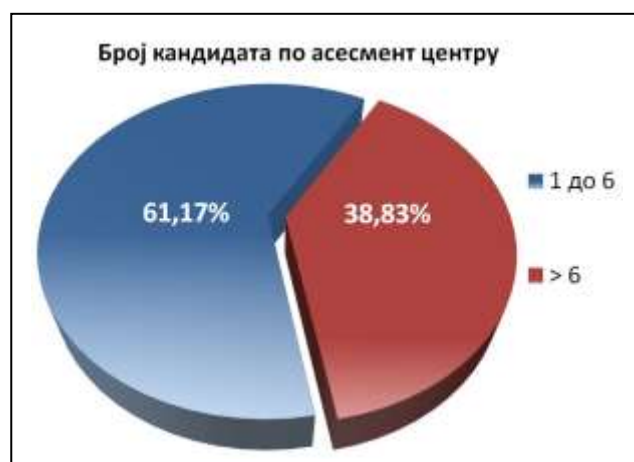
5.8. Број учесника (кандидата) на АЦ у Србији

На питање о броју кандидата на асесмент центру, добили смо следеће резултате:

	Број кандидата	%
Колико просечно имате кандидата на асесмент центру ?	1 до 3	21,36
	4 до 6	39,81
	7 до 10	21,36
	11 до 20	10,68
	>20	6,80

Табела 16 Просечан број кандидата на АЦ

Резултати прегруписаних вредности показују да скоро две трећине асесмент центара у Србији има до 6 кандидата, а до десет кандидата има преко 80%.

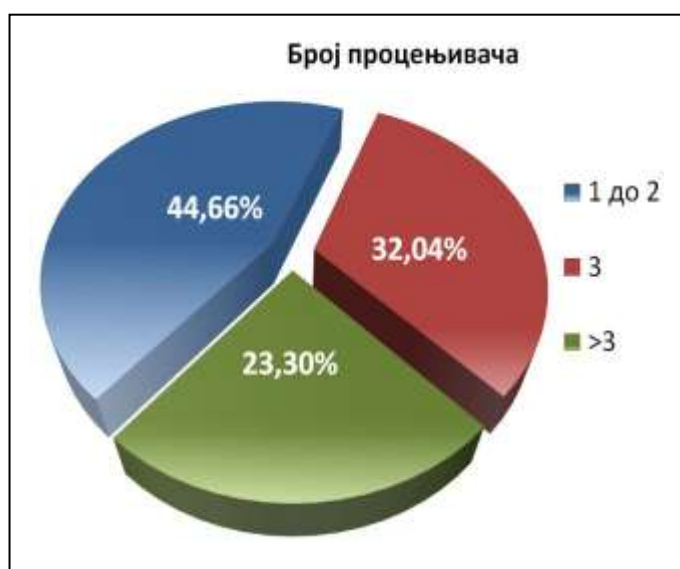


Слика 18

5.9. Процењивачи - асесори

Број процењивача није јасно одређен, али „Смернице“ кажу да „број процењивача мора бити вишеструк да посмарају и вреднују сваког процењиваног“, ...“да мора да стреми демографском и искуственом диверзитету“... и „да процењивач не сме да буде директни надређени“ како не би процењивао са симпатијама, односно „како би се сачувала објективност“²⁴⁸.

Истраживање је показало да се у АЦ у Србији најчешће може срести један до два процењивача (44,66%). Три процењивача има око трећина (32,04%) српских АЦ, а више од три процењивача, око четвртина или тачније 23,30%. Слика 20.



Слика 19

Наша хипотеза 10 је тврдила да је број процењивача независан од броја вежби у АЦ-има. Пронашли смо снажан доказ где је $p < 0.01$, потврдило тачност њене алтернативне тврдње да је заправо број вежби у директној зависности од броја процењивача. Уколико се повећава број процењивача, повећава се и број вежби. Погледајмо табелу 17.

Табела 17 Број вежби * Број процењивача – Укрштена табела

Колико просечно процењивача у АЦ има у вашој компанији?						
Број процењивача		1 до 2	3	>3	Укупно	
Број вежби	3 или мање	Број	23	17	2	42
		Очекивани број	19.1	13.3	9.6	42.0
	4 до 5	Број	20	13	19	52
		Очекивани број	23.7	16.5	11.8	52.0
	6 до 7	Број	3	2	1	6
		Очекивани број	2.7	1.9	1.4	6.0
	>9	Број	0	0	1	1
		Очекивани број	.5	.3	.2	1.0
	Укупно	Број	46	32	23	101
		Очекивани број	46.0	32.0	23.0	101.0

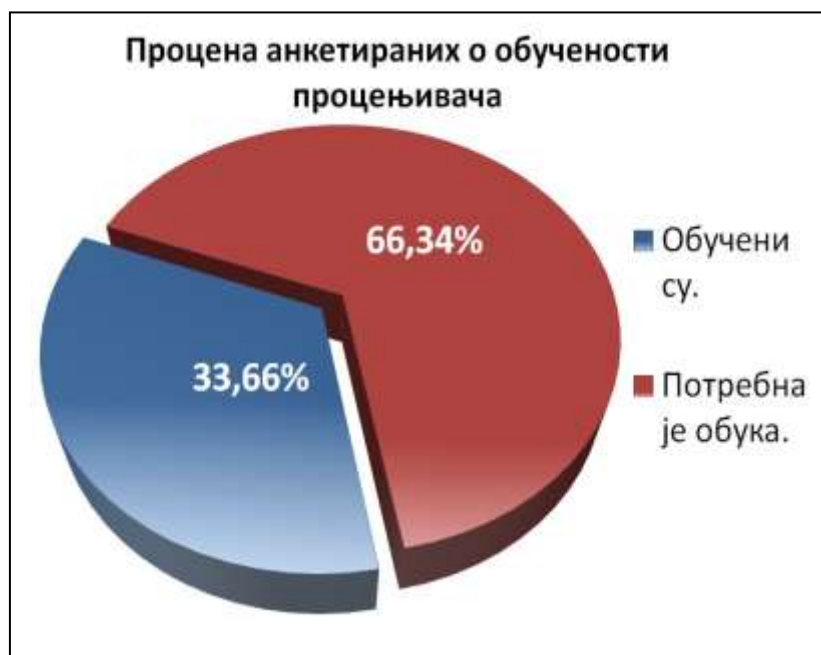
²⁴⁸ „Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operation“, (International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015), стр. 1250.

Хи квадрат тест						
	Вредност	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	16.945 ^a	6	.009	.004		
Likelihood Ratio	18.690	6	.005	.003		
Fisher's Exact Test	17.574			.002		
Linear-by-Linear Association	7.120 ^b	1	.008	.008	.005	.002
N of Valid Cases	101					

a. 6 ћелија (50,0%) има очекивану вредност мању од 5. Минимална очекивана вредност је ,23.

b. Стандардизована статистика је 2,668.

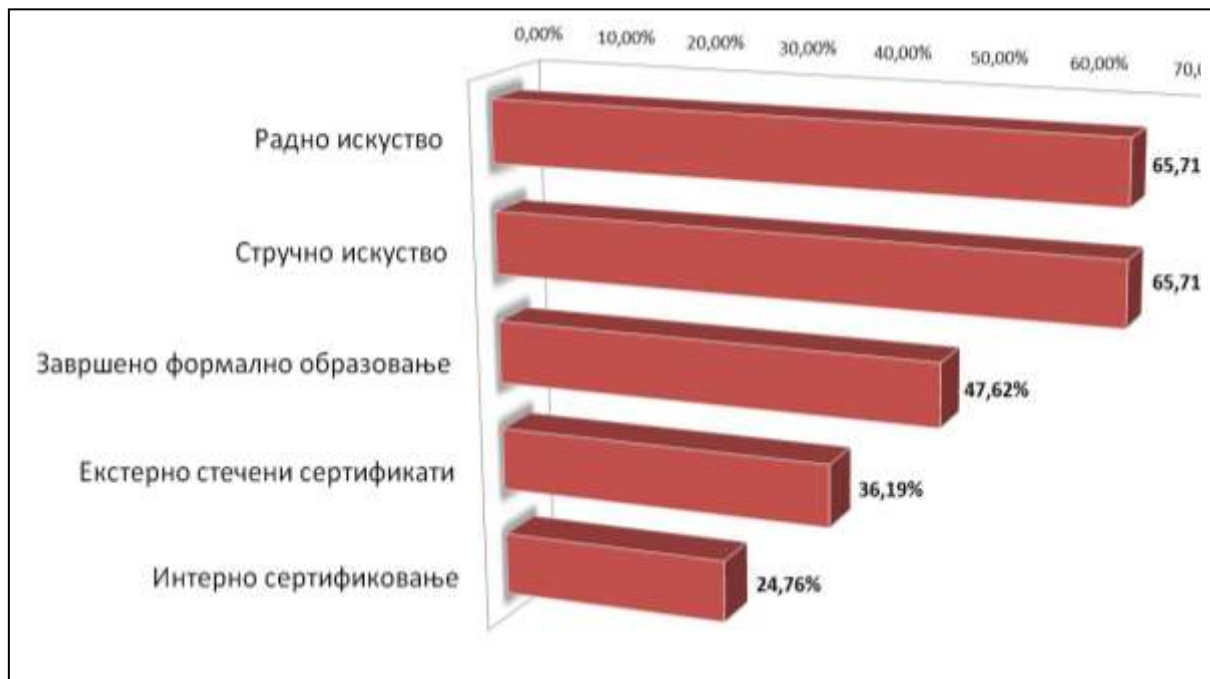
На питање о процени анкетираних о обучености процењивача дошли смо до интересантних података које када регрупишемо можемо да протумачимо на следећи начин. Наиме, двотрећинска већина анкетираних HR професионалаца каже да за додатну едукацију процењивача итекако постоји простор (било да се ради о онима који редовно учествују на АЦ, било да се ради о онима који не учествују на АЦ, али који су упознати са стањем у тој области).



Слика 20

Такав, можемо рећи, искрен и поштен став анкетираних, још једном потврђује да, има простора за рад на развоју и усавршавању људских потенцијала, поготово ако за основ имамо међународно утемељене „Смернице“ као основни документ.

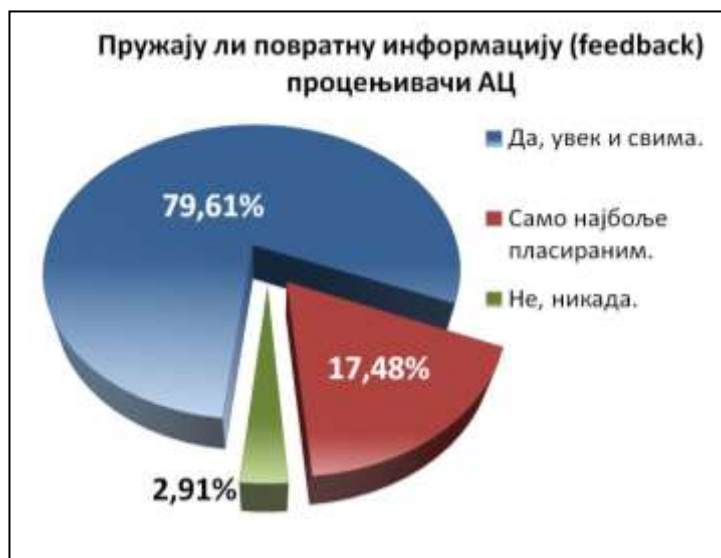
Процењивачи у српским асесмент центрима су се квалификовали за тај посао својим радним и стручним искуством у идентичном двотрећинском проценту (65,71%). Завршено формално образовање је квалификовало 47,62% процењивача, док су трећински, екстерно (36,19%) и четвртински, интерно стечени сертификати (24,76%) квалификовали процењиваче.



Графикон 13 Шта је квалификовало процењиваче за тај посао?

5.10. Пружање повратних информација кандидатима

Проценат оних који не пружају никакву повратну информацију кандидатима је на срећу – мали, а скоро 4/5 процењивача пружају свим кандидатима асесмент центара „фидбек“. Може се рећи да је то веома коректно и да је велика већина њих таква. Нешто мање од једне петине процењивача пружа повратне информације само најбоље пласираним кандидатима. Ако се узме да највећи број АЦ у Србији има (само) до шест кандидата, мислимо да има простора за поправљање овога процента, будући да то може да одузме тек 2-3 сата процењиваче.



Слика 21

Ако се узме да највећи број АЦ у Србији има (само) до шест кандидата, мислимо да има простора за поправљање овога процента, будући да то може да одузме тек 2-3 сата процењиваче.

вачима и да би они, без обзира на заузетост могли да се потруде и пронађу додатно, потребно време и испоштују труд кандидата враћањем повратне информације.

Повратну информацију – „фидбек“, процењивачи у Србији пружају најчешће усмено (40,78%), затим писмено (21,36%), док трећински део њих даје и писмени и усмени „фидбек“ (34,95%). Слика 22.



Слика 22

Увек је интересно упоредити наше резултате са иностраним, па и по питању повратне информације. Погледајмо табелу 18. Можда треба напоменути да ни

Врста повратне информације	Немачки регион ²⁴⁹	САД (2) ²⁵⁰	ЈАР ²⁵¹	Западна Европа ²⁵²	Индонезија ²⁵³	Србија
Усмено	40,00%	21,00%	18,00%	28,00%	32,00%	40,78%
Писмено	57,00%	18,00%	3,00%	5,00%	9,00%	21,36%
Усмено и писмено	-----	54,00%	79,00%	64,00%	50,00%	34,95%
Не дају	3,00%	-----	-----	-----	9,00%	2,91%
Време пружања повратне информације						
Одмах после АЦ		22,00%	7,00%	54,00%	15,00%	7,92%
До недељу дана после АЦ		19,00%	36,00%	15,00%	41,00%	57,43%
Више од недељу дана после АЦ		59,00%	57,00%	31,00%	44,00%	34,65%

Табела 18 Врста и време пружања повратне информације кандидатима

²⁴⁹ Регион немачког говорног подручја који у поменутом истраживању чине: Немачка, Аустрија и Швајцарска.

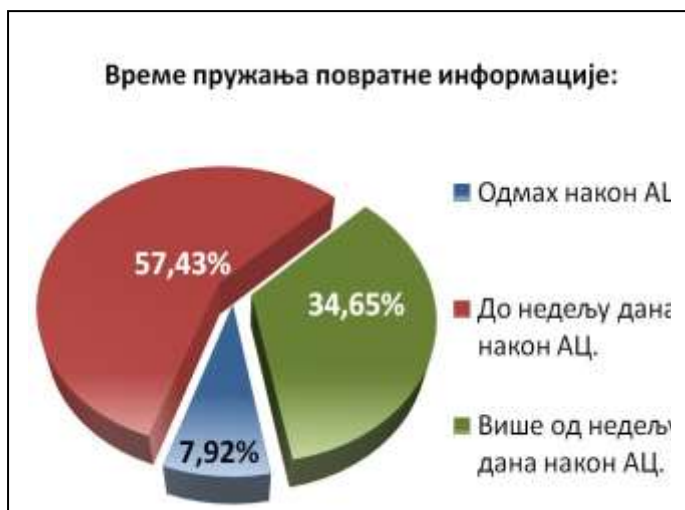
²⁵⁰ Поновљено америчко истраживање (Tasha L. Eurich , Diana E. Krause, Konstantin Cigularov, George C. Thornton III, 2009-12).

²⁵¹ "Assessment Center Practices in South Africa" (Diana E. Krause, Robert J. Rossberger, Kim Dowdeswell, Nadene Venter and Tina Joubert, 2011).

²⁵² „Staffing and Developing Personnel Using Assessment Centers: Evidence from Three Continents“, Krause, 2012.

²⁵³ "Assessment center practices in Indonesia: An exploratory study", Krause, Diana E., et al. , 2014.

пословично пословни Немци такође у 3% случајева не пружају никакве повратне информације, док Индонежани то не чине у 9% случајева.



Слика 23

Тренутак пружања фидбека је прилично усаглашен. Скоро 60% српских АЦ-ра пружа повратну информацију у року од седам дана после АЦ. Нешто више од трећине има дужи рок за испоруку повратних информација. Мишљења смо да су повратне информације обавеза, али су потпуно неизоставне у случају развојних асесмент центара.

Бољом организацијом запослених у управљању талентима могуће је изаћи у сусрет тестирањима и испоручити им оно што је предвиђено Смерницама.

5.11. Вредновање квалитета асесмент центара у Србији

Вредновање успешности, односно анализа успешности представља логичан и



Слика 24

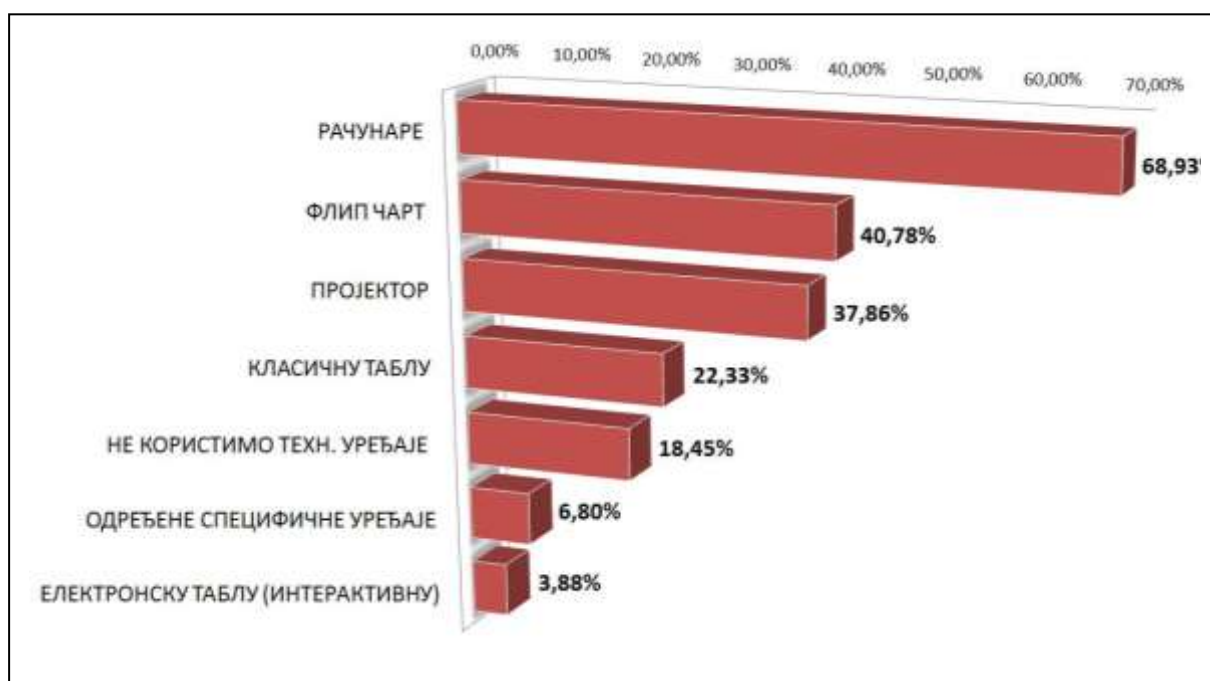
важан део процеса асесмент центара, где се проверава висина остварених како професионалних тако и законских стандарда.

„Истраживање мора бити спроведено од стране појединаца упућених у техничка и правна питањима везаним за процедуре валидације. У процени ваљаности оцењивања асесмент центра, посебно је важно

документовати процес којим су одређени модели понашања, потврђена њихова релевантност за радно место, и обезбеђена њихова повезаност са компонентама процене²⁵⁴, кажу Смернице.

5.12. Употреба техничких уређаја и помагала на АЦ у Србији

Да ли се и у којој мери користе нове технологије на асесмент центрима у Србији или смо на технологији „штапа и канапа“? Резултате које смо добили, представили смо на графикону 14. Скоро 70% асесмент центара у Србији користи рачунаре, „флип чарт“ 40,78%, а 37,86% - пројектор. 7% АЦ не користи никаква помагла нити техничке уређаје, већ се своди на употребу хартије и оловке. Користе се још класична (22,33%) и електронска табла (3,88%), као и извесни специфични уређаји (у зависности од специфичности врсте занимања за коју је отворена позиција).



Графикон 14

6. Најважнија тематска питања

Иако је ово питање било постављено у првом делу упитника, намерно је издвојено у кластер питања, како би се њихово разматрање обавило заједно јер смисаоно припада тој групи. Дакле, једно од централних питања овога рада је ово које разматра упознатост HR професионалаца са појмом асесмент центра. Када се само

²⁵⁴ „Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operation“, (International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015), стр.1260

површински погледају резултати анкете, закључује се да асесмент центри (тј. оно што ми тако називамо) у Србији – постоје. По тврђењу анкетираних половина анкетираних (49, 59%) „одлично“ познаје тај појам. Још скоро тридесет процената (29,75%) њих тврди да сасвим солидно познају асесмент центре. Одговоре „површно познајем тај појам“ (18,18%) и „нисам упознат са тим појмом“ - 2,48%, можемо сврстати под непознавање асесмент центара. Ипак, огроман проценат од 4/5 (односно, 80%) тврди да познаје асесмент центре. Слика 25 јасно илуструје тај податак.

Између овога и следећег питања (које је јасан показатељ познавања АЦ) сместили смо неколико питања у низу како не би сугестивно деловали на анкетиране, односно како би допринели објективности истраживања.



Слика 25

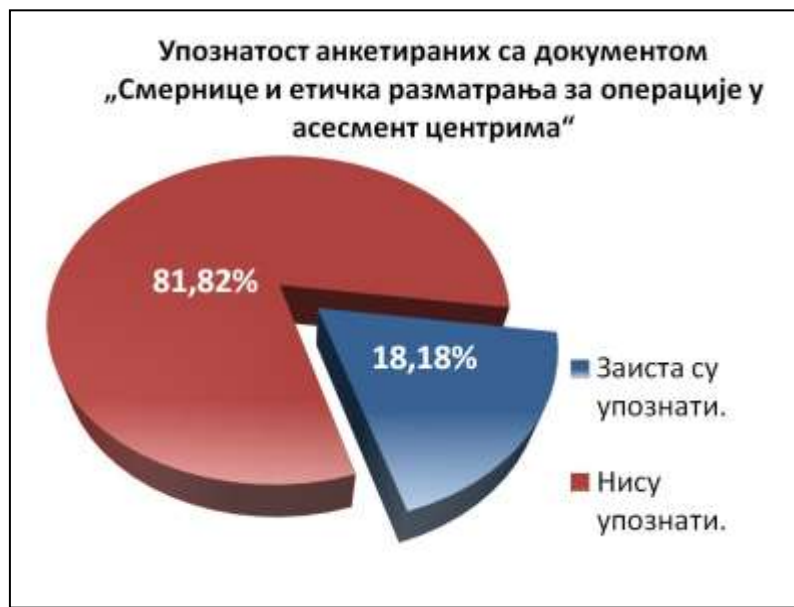
Следеће питање било је: „Колико је вама лично познат материјал „Смернице и етичка разматрања за операције у асесмент центрима“ (енгл. *Guidelines And Ethical Considerations For Assessment Center Operations*)?“ На ово питање са „Да, користимо га у АЦ“ одговорило је само 3,31%, а са „не, уопште“ чак скоро 60% анкетираних.

		%
	Да. Користимо га у АЦ.	3,31
Колико је вама лично познат материјал „Смернице и етичка разматрања за операције у асесмент центрима“ (енгл. <i>Guidelines And Ethical Considerations For Assessment Center Operations</i>)?	Да, прочитала/о сам га.	14,88
	Чула/о сам за текст.	24,79
	Не, уопште.	57,02

Табела 19

Имајући у виду важност документа који представља „Библију“ савремене праксе асесмент центара на међународном нивоу, нашли смо да је овај податак у потпуној колизији са резултатима добијеним из одговора на претходно питање.

Наше је мишљење да је почетна, изведена теза: „Мање од трећине HR професионалаца је детаљно упознато са међународним документима – смерницама за формирање АЦ-а.“, - овим јасно потврђена.



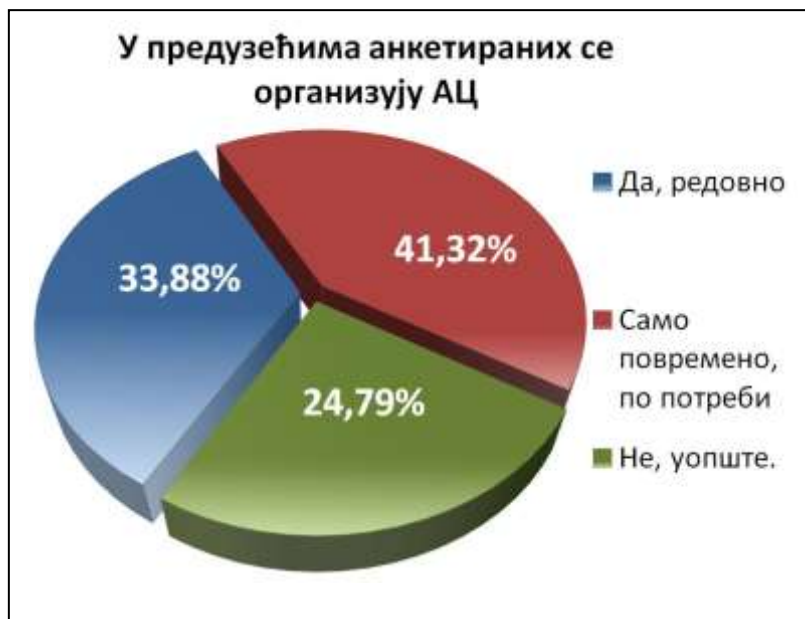
Слика 26

Број HR професионалаца који заиста познаје темељни документ о АЦ, у Србији је прилично низак, односно ту видимо огроман простор за радно усавршавање.

Када се прегрупишу подаци, добијамо чињеницу да је само око једне петине српских HR професионалаца упознато са водиљом за њихово оснивање и спровођење познато под скраћеним именом „Смернице“. Слика 26 то илуструје.

Када смо упоредили податке добијене анализом одговора на ова два питања, наметнула се мисао да стандардна пракса коју у Србији називамо „асесмент центрима“ не одговара ономе што „асесмент центри“ у свету значе.

Каснијом детаљнијом анализом доказали смо да је пракса спровођења АЦ у Србији значајно различита у односу на праксу АЦ у свету, на основу расположивих међународних научних радова. (Више о томе у поглављу Закључци).



Слика 27

Непостојање националних смерница које би водиле ка усклађивању, или бар усвајање интернационалних које би водиле стандардизацији, а тиме и подизању квалитета и мерљивости.

7. Будући радови

Иако је овај рад генерално опсежан, (кроз његово теоријско разматрање, спроведено истраживање и анализу), он свакако није дао одговоре на сва постављена (и велики број непостављених) питања. Надамо се да је наша студија тек пионирски подухват у будућим истраживањима асесмент центара у Србији.

Верујемо да би квалитативна истраживања кроз студије случаја које би укључиле искуства искусних менаџера људских ресурса, са елаборацијом финансијских модела организације АЦ-ра и/или провером валидности АЦ-ра, лонгитудиналном методологијом, умногоме обогатило научна сазнања о овом предмету истраживања, како у Србији, тако и у свету.

Било би веома интересантно ангажовати истраживаче из целог региона (бивше Југославије и/или шире, земаља Балкана или чак Источне Европе), и спровести групно истраживање, и направити пресек, тј. одскочну даску за даље посматрање и развој до сада најефикасније методологије психолошке процене.

Неки од будућих радова могао би да прати успешност будућих АЦ-ра после увођења „Смерница“ у праксу компаније, мерећи је индикаторима коефицијента ретенције запослених или постигнућа на радном месту као и другим индикаторима.

Закључак

Асесмент центри су несумњиво најуспешнији предиктор будућег понашања кандидата за посао у компанији. Њихова релативно висока цена захтева рационалну употребу ове групе алата.

У развојном смислу, асесмент центри су неизоставна карика и будућност намеће употребу асесмент центре као „инкубаторе убрзаног развоја“ млађег кадра са израженим управљачким талентима, у сврху замене природног одлива искусних менаџера.

Употреба савремених технологија у АЦ је пожељна (јер убрзава обраду података и повећава квалитет тестирања и спроведених вежби), али технологија не сме да заузме место „провоцирања“ понашајних реакција које су смисао и срж ове методе за процену.

У Србији постоји традиција спровођења психолошких процена која датира уназад скоро цео век. Као и свугде у свету у новијој историји, тачније од формирања психологије као науке, и у Србији су почеци психолошких процена везани за војну употребу.

Глобализацијом долази до све већег утицаја и трансфера технологија и пословне културе великих мултинационалних корпорација у привреду у Србији.

Имајући у виду демографску, економску и територијалну величину, затим, географску локацију и припадништво пословно-културној матрици Европе, али и вредносном и културолошком систему источно-хришћанских, православних народа, можемо да констатујемо да асесмент центри у Србији постоје, али да они по неким показатељима значајно одступају од стандарда описаних у „Смерницама“. Додатна квантитативна и квалитативна истраживања би могла да пружи јаснију слику и објасне разлоге тих одступања.

Треба нагласити да је садашња дефиниција АЦ у свету производ њихове еволуције, тј. да су АЦ обликовани временом, уочавањем недостатака и фазно. (О томе сведочи и број од неколико десетина конгреса и неколико верзија „Смерница“. Зато смо мишљења да не би смели да будемо преоштри у оцени и закључку да „АЦ у Србији нису АЦ“.

Нека одступања од „Смерница“ могуће је ускладити радом на развоју HR професионалаца, и усвајању и примени постулата наведених у смерницама, а неке је потребно прилагодити нашој културној матрици, у мери која је дозвољена и препоручена у „Смерницама“.

Можда би евентуално организовање „Конгреса асесмент центара Србије“, доношење и усвајање „српских Смерница АЦ“ могао да буде елегантан начин за стандардизацију, осавремењивање и побољшање продуктивности асесмент центара, а самим тим и пословања.

Илустрације

Илустрација 1. Циклус запошљавања.....	- 15 -
Илустрација 2 Гедеон врши селекцију ситуационим тестом	- 26 -
Илустрација 3 - Пример (војног) „бета теста“*	- 34 -
Илустрација 4 Овако може изгледати радно место за вежбу „у корпи“	- 52 -
Илустрација 5 Презентација путем табле са папирима (флипчарт табла)	- 54 -
Илустрација 6 Интервју	- 58 -
Илустрација 7 Чекање на интервју уме да буде стресно	- 59 -
Илустрација 8 Томас-Килманов инструмент за управљање конфликтима.....	- 70 -
Илустрација 9 „Великих 5+2“ - Центар за примењену психологију, Друштво психолога Србије	- 71 -
Илустрација 10 Процењивачи вредно бележе запажања презентације	- 76 -
Илустрација 11 Могућ изглед дела извештаја процењивача.....	- 77 -
Илустрација 12 Могућ изглед табеле психолошких димензија појединачних процењивача по вежбама	- 78 -
Илустрација 13 Могућ изглед збирног формулара асесмент центра	- 78 -
Илустрација 14 Табела из извештаја истраживања ЦИПД-а 2015-те	- 79 -
Илустрација 15	- 81 -
Илустрација 16 Улазани кадар, пријем у просторије компаније “PWC”	- 85 -
Илустрација 17 Виртуални, „слепи интервју“ са реалном особом	- 85 -
Илустрација 18 Асесмент центар*	- 110 -

Табеле

Табела 1 Уобичајене димензије асесмент центара (Rupp et al. 2003).....	- 43 -
Табела 2 Узорак дневног распореда рада асесмент центра	- 48 -
Табела 3 Дневни распоред једнодневног асесмент центра	- 49 -
Табела 4. Упоредна табела броја становника, вредности БДП-а, броја узорака и године извршеног истраживања	- 92 -
Табела 5 Број радних позиција на узорку анкетираних у Србији	- 97 -
Табела 6	- 99 -
Табела 7 Заступљеност различитих привредних делатности у узорцима испитаника	- 101 -
Табела 8 (Најчешћи) Циљ организовања АЦ	- 103 -
Табела 9 Поређење процената информација које су подељене учесницима АЦ у СРБ и у свету	- 108 -
Табела 10 Упоредне вредности посматраних димензија на АЦ	- 110 -
Табела 11	- 111 -
Табела 12 Број вежби * Земља – Укрштена табела 1	- 112 -
Табела 13 Број вежби * Земља – Укрштена табела 2	- 112 -
Табела 14 Број вежби * Земља – Укрштена табела 3	- 113 -
Табела 15 Поређење најучесталијих вежби на АЦ у Србији са осталим истраживањима	- 115 -
Табела 16 Просечан број кандидата на АЦ	- 116 -
Табела 17 Број вежби * Број процењивача – Укрштена табела	- 117 -
Табела 18 Врста и време пружања повратне информације кандидатима	- 120 -
Табела 20	- 123 -

Графикони

Графикон 1	- 92 -
Графикон 2	- 93 -
Графикон 3	- 96 -
Графикон 4	- 99 -
Графикон 5	- 99 -
Графикон 6	- 101 -
Графикон 7 Заступљеност модула анализе радног места на АЦ у Србији	- 106 -
Графикон 8 Врсте информација датих учесницима АЦ од стране процењивача	- 107 -
Графикон 9 Посматране бихевијоралне димензије на АЦ у Србији	- 109 -
Графикон 10 Заступљеност врста компоненти АЦ у Србији	- 114 -
Графикон 11 Заступљеност различитих врста интервјуа на АЦ у Србији	- 114 -
Графикон 12 Шта је квалификовало процењиваче за тај посао?	- 119 -
Графикон 13	- 122 -

Слике

Слика 1 Тестирање у палати у Каифенгу, Сонг династија, Кина	- 21 -
Слика 2 Кандидати за државне чиновнике у Кини полажу тестове	- 22 -
Слика 3 Кинески мандарин.....	- 23 -
Слика 4 Конфуције	- 23 -
Слика 5 Каутилја, Чанакија или Вишну Гупта	- 24 -
Слика 6 Максим Агапов.....	- 33 -
Слика 7 Уређај за детекцију периферне перцепције – Шуфрид тест систем	- 65 -
Слика 8 Др Роберт Хоган (лево)	- 65 -
Слика 9.....	- 96 -
Слика 10.....	- 98 -
Слика 11.....	- 98 -
Слика 12.....	- 100 -
Слика 13.....	- 102 -
Слика 14.....	- 103 -
Слика 15.....	- 105 -
Слика 16.....	- 111 -
Слика 17.....	- 116 -
Слика 18.....	- 116 -
Слика 19.....	- 117 -
Слика 20.....	- 118 -
Слика 21.....	- 119 -
Слика 22.....	- 120 -
Слика 23.....	- 121 -
Слика 24.....	- 121 -
Слика 25.....	- 123 -
Слика 26.....	- 124 -
Слика 27.....	- 125 -

Литература

- VCA Ltd . (2015). *Example Situational Judgement Test (SJT) questions*. Преузето Jun 1, 2016 ca passyour.com: <http://www.passyour.com/assessment-exercises/situational-judgement-test/example-situational-judgement-test-questions/>
- Annus, A. (2010). *Divination and Interpretation of Signs in the Ancient World*. Chicago, Illinois: The Oriental Institute of the University of Chicago.
- Ansbacher, H. L. (Jun 1941). German Military Psychology. *Psychological Bulletin*, Vol 38(6), 370-392.
- Bersin, J. (2011, January 11). *SHL and Previsor Merge: New Global Leader in the Assessment Market*. Преузето May 28, 2016 ca <http://www.bersin.com/blog:>
<http://www.bersin.com/blog/post/2011/01/SHL-and-Previsor-Merge--New-Global-Leader-in-the-Assessment-Market.aspx>
- Bersin, J. (2012, July 2). *Corporate Executive Board acquires SHL: Heating Up the Market for HR Services and Data*. Преузето May 28, 2016 ca <http://www.bersin.com/blog:>
<http://www.bersin.com/blog/post.aspx?id=dc01f9d9-231b-4669-94da-912c8e1ddc7c>
- Bhatia, M. (2009). *Dictionary of Psychology and Allied Sciences*. New Delhi: New Age International Ltd.
- Bobrow, W. (1999). Assessment Centers. Y K. S. Danny G. Langdon (Editor), *Intervention Resource Guide: 50 Performance Improvement Tools* (стр. 59-66). Los Angeles: Pfeiffer.
- Bowman, M. L. (1989). Testing individual differences in ancient China. *American Psychologist*, Vol 44(3), 576-578.
- British Psychological Society . (n.d.). Design, Implementation and Evaluation of Assessment and development centres: Best Practice Guidelines. *PTC12/10.05*.
- British Psychological Society. (2015). The Design and Delivery of Assessment Centres. INF234
- BusinessDictionary. (2016). *Video-conferencing*. Преузето May 24, 2016 ca [businessdictionary.com: http://www.businessdictionary.com/definition/video-conferencing.html](http://www.businessdictionary.com/definition/video-conferencing.html)
- Byham, W. C. (1994, 2005). *The Assessment Center Method and Methodology*. Pittsburgh: Development Dimensions International, DDI.
- Cambridge University Press. (2016). *Assessment Centre*. Преузето April 30, 2016 ca Cambridge Business English Dictionary:
<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/assessment-centre>
- Carter, M. (2009). *Different Types of Interviews*. Преузето May 25, 2016 ca [orchard.co.uk: http://www.orchard.co.uk/blog/different-types-of-interviews-1536.aspx](http://www.orchard.co.uk/blog/different-types-of-interviews-1536.aspx)
- Competencies Workgroup (NYDCS & GOER). (2002). *Report of the Competencies Workgroup*. New York: New York Department of Civil Service and Governor's Office of Employee Relations (GOER).
- Complete Dictionary of Scientific Biography. (2008). *Watson, John Broadus*. Преузето June 10, 2016 ca [Encyclopedia.com:](http://www.encyclopedia.com:)
http://www.encyclopedia.com/topic/John_Broadus_Watson.aspx
- Dave Bartram; Pat Lindley. (2007, November 1). *The British Psychological Society's Psychological Testing Centre (PTC)* . Преузето May 27, 2016 ca Psychological Testing: A User's Guide:

- <http://ptc.bps.org.uk/sites/ptc.bps.org.uk/files/Documents/Guidelines%20and%20Information/Psychological%20Testing%20%20A%20Users%20Guide.pdf>
- David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst. (2013, 2010, 2007, 2005, 2002). *Fundamentals of Human Resource Management 11th ed.* Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- David B. Baker, Heather Sperry. (2016). *History of Psychology*. Прегледо March 28, 2016 ca <http://nobaproject.com/>: <http://nobaproject.com/modules/history-of-psychology#abstract>
- David G. Myers; C. Nathan DeWall. (2015). *Psychology 11th Ed.* New York, NY: Worth Publishers.
- DDI Inc. (n.d.). *DDI Founders & History*. Прегледо May 29, 2016 ca [ddiworld.com](http://www.ddiworld.com/): <http://www.ddiworld.com/company/ddi-history-founders>
- Deborah L. Whetzel; Michael A. McDaniel. (2009). Situational judgment tests: An overview of current research. *Human Resource Management Review* 19, 188–202.
- Dennis A. Joiner & Associates. (2010, March). Current Trends in Managerial Assessment: Assessment Centers and Situational Judgement Tests. *PTC/MW Quarterly Newsletter*, Vol. VI, No.1, стр. 13-15.
- Dessler, G. (2013, 2011, 2008, 2005, 2003). *Human Resource Management 13th Edition*. New Jersey, USA: Pearson Education, Inc. publishing as Prentice Hall.
- Dessler, G. (2014). *Fundamentals of Human Resources Management 3rd Edition*. Harlow, Essex: Pearson.
- Diana E. Krause & George C Thornton III. (2009). A Cross-Cultural Look at Assessment Center Practices: Survey Results from Western Europe and North America. *Applied Psychology* 58(4), 557-585.
- Diana E. Krause. (2012). Staffing and Developing Personnel Using Assessment Centers: Evidence from Three Continents. *GTSF International Journal of Law and Social Sciences* v2 no.1., 20-30.
- Diana E. Krause, Robert J. Rossberger, Kim Dowdeswell, Nadene Venter, Tina Joubert. (2011). Assessment Center Practices in South Africa. *International Journal of Selection and Assessment* v.19, 262–275.
- Division of Labor Force Statistics. (2016, February 10). *Labor Force Statistics from the Current Population Survey*. Прегледо February 21, 2016 ca U.S. Bureau of Labor Statistics: <http://www.bls.gov/cps/cpsaat11.htm>
- Donald K. Freedheim; Irving B. Weiner. (2003). *Handbook of Psychology VOL.1 History of Psychology*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Duane P. Schultz; Sydney Ellen Schultz. (2008). *A History of Modern Psychology 9th Ed.* Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- DuBois, P. H. (1970). *A History of Psychological Testing*. Boston: Allyn and Bacon.
- Edenborough, R. (2005). *Assessment Methods in Recruitment, Selection & Performance*. London : Kogan Page.
- Employability and Graduate Development. (2011). *A Guide to Assessment Centres*. Exeter, UK: The University of Exeter.
- Encyclopædia Britannica. (2016, May 14). *Construct*. Прегледо May 14, 2016 ca Encyclopædia Britannica Online: <http://www.britannica.com/science/construct>
- Encyclopædia Britannica. (2016). *Gestalt Psychology*. Прегледо June 10, 2016 ca Encyclopædia Britannica Online: <http://www.britannica.com/science/Gestalt-psychology>

- Encyclopædia Britannica. (2016). *Hermann Ebbinghaus*. Прегледано Jun 10, 2016 ca Encyclopædia Britannica Online: <http://www.britannica.com/biography/Hermann-Ebbinghaus>
- Encyclopædia Britannica. (2016). *Psychology*. Прегледано June 10, 2016 ca Encyclopædia Britannica Online: <http://www.britannica.com/science/psychology#ref1083317>
- Encyclopædia Britannica. (2016). *Sigmund Freud*. Прегледано June 10, 2016 ca Encyclopædia Britannica Online: <http://www.britannica.com/biography/Sigmund-Freud>
- Encyclopædia Britannica. (2016). *William James*. Прегледано Jun 10, 2016 ca Encyclopædia Britannica Online: <http://www.britannica.com/biography/William-James>
- Folkman, J. R. (2006). *The power of feedback: 35 principles for turning feedback from others into personal and professional change*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Fourth General Assembly of the OECD Education Indicators Programme. (2000). *INES Compendium Contributions from the INES Networks and Working Groups*. Tokyo, Japan: OECD.
- Frank J. Landy; Jeffrey M. Conte. (2013, 2010, 2007, 2004). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organisational Psychology 4th ED*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- G. Knežević, B. Radović, G. Opačić. (1997). Evaluacija "Big Five" modela ličnosti kroz analizu inventara ličnosti NEO PI-R. *PSIHOLOGIJA*, 7-40.
- Gale Encyclopedia of Psychology. (2001). *Cognitive Psychology*. Прегледано June 10, 2016 ca Encyclopedia.com: http://www.encyclopedia.com/topic/cognitive_psychology.aspx
- George C. Thornton III, Deborah E. Rupp. (2006). *Assessment Centers in Human Resource Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- George C. Thornton III, William C. Byham. (1982). *Assessment Centers and Managerial Performance*. New York: Academic Press.
- George, J. (2012, May 26). *Measure for Success not for Seats filled - Are you both eligible and suitable?* Прегледано Maj 28, 2016 ca <http://groupsarelife.blogspot.rs/>: <http://groupsarelife.blogspot.rs/2012/05/measure-for-success-not-for-seats.html>
- Gregory, R. J. (2014). *Psychological Testing: History, Principles and Applications (7th Edition)*. New York: Pearson.
- HarperCollins Publishers Limited. (2016). *Assessment Centre*. Прегледано April 30, 2016 ca The Collins English Dictionary: <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/assessment-centre>
- Harrison Assessment. (2015). *Harrison Assessment brošura*. Прегледано May 28, 2016 ca www.beaconhouse.rs: <http://www.beaconhouse.rs/attachments/article/130/ha%20brošura.pdf>
- Highhouse, S. (2002). Assessing the Candidate as a Whole: A Historical and Critical Analysis of Individual Psychological Assessment for Personnel Decision Making. *Personnel Psychology* 55.2, 363-396.
- Hogrefe Publishing GmbH. (n.d.). *Hogrefe*. Прегледано May 30, 2016 ca eu.hogrefe.com: <https://eu.hogrefe.com/about-us/hogrefe>
- Hoover's Inc. (n.d.). *SHL GROUP LIMITED Company Information*. Прегледано May 28, 2016 ca <http://www.hoovers.com>: [http://www.hoovers.com: http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.SHL_GROUP_LIMITED.24456b8a9ed9e3ec.html?cm_ven=Biz_Dev&cm_cat=Google&cm_pla=Free&cm_ite=Factsheet](http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.SHL_GROUP_LIMITED.24456b8a9ed9e3ec.html?cm_ven=Biz_Dev&cm_cat=Google&cm_pla=Free&cm_ite=Factsheet)

- International Taskforce on Assessment Center Guidelines. (2015). Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. *Journal of Management Vol. 41 No. 4*, 1244–1273.
- Investopedia, LLC. (2016). *Capital Gain*. Пpeзeтo Jun 7, 2016 ca investopedia.com: <http://www.investopedia.com/terms/c/capitalgain.asp>
- Investopedia, LLC. (2016). *Opportunity Cost*. Пpeзeтo Jun 7, 2016 ca investopedia.com: <http://www.investopedia.com/terms/o/opportunitycost.asp>
- Investopedia. (2016). *Video Conferencing*. Пpeзeтo May 24, 016 ca investopedia.com: <http://www.investopedia.com/terms/v/video-conferencing.asp>
- J. K. Oostrom; M.Ph. Born; A.W. Serlie; H. T. van der Molen. (2012). Implicit Trait Policies in Multimedia Situational Judgment Tests for Leadership Skills: Can They Predict Leadership Behavior? *Human Performance*, 25, 335–353.
- James L. Farr, Nancy T. Tippins. (2010). *Handbook of Employee Selection*. New York: Taylor and Francis Group, LLC.
- Joseph L. Moses; William C. Byham. (1977). *Applying the Assessment Center Method*. Elmsford. New York: Pergamon Press Inc.
- Kenneth W. Thomas; Ralph H. Kilmann. (n.d.). *An Overview of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*. Пpeзeтo May 29, 2016 ca kilmanndiagnostics.com: <http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki>
- Knight Chapman Psychological Ltd. (2013). *History of Assessment Centres*. Пpeзeтo Jun 4, 2016 ca <http://kcpltd.com/>: [http://kcpltd.com/ACT_FACTSHEET 2 - HISTORY OF ASSESSMENT CENTRES.pdf](http://kcpltd.com/ACT_FACTSHEET_2_-_HISTORY_OF_ASSESSMENT_CENTRES.pdf)
- Krause, D. E. (2012). Staffing and Developing Personnel Using Assessment Centers: Evidence from Three Continents. *GSTF Journal of Law and Social Sciences (JLSS)*, 2(1), 112-117.
- Krause, Diana E., and Diether Gebert. (2003). A Comparison of Assessment Center Practices in Organizations in German-speaking Regions and the United States. *International Journal of Selection and Assessment* 11.4, 297-312.
- Krause, Diana E.Neil Anderson, Robert J. Rossberger, Zulaicha Parastuty. (2014). Assessment Center Practices in Indonesia: An Exploratory Study. *International Journal of Selection and Assessment* v22, 384-398.
- LaRue, J. (1989, Nov 12). Assessing the Assessment Center. *Wilson Library Bulletin*, v64 n3, ctp. p18-21.
- Lievens, F.; Thornton, G. C. III. (2005). Assessment Centers: Recent Developments in Practice and Research. Y O. S.-V. A. Evers, *Handbook of Selection* (ctp. 243-264). Hoboken, New Jersey: Blackwell Publishing.
- Lievens, Filip; Klimoski, J.Richard . (2001). Understanding the Assessment Center Process: Where Are We Now? *International Review of Industrial and Organizational Psychology* vol. 16., 245-286.
- London, M. (2003). *Job feedback : giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Mackay, A. (2007). *Recruiting, Retaining and Releasing People*. Burlington, MA: Elsevier .
- MacKinnon, D. W. (1980). *How assessment centers were started in the United States: The OSS assessment program*. Toronto: Development Dimensions International.
- Martin, J. (2010). *Key Concepts in Human Resource Management*. London: SAGE .
- Merriam-Webster. (2016). *Halo/Horn Effect*. Пpeзeтo May 21, 2016 ca merriam-webster.com: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/halo%20effect>

- Merriam-Webster. (2016). *Lateral Thinking*. Прегледано May 22, 2016 са Merriam-Webster.com: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/lateral%20thinking>
- Merriam-Webster, n.d. (2016, May 14). *Personality Inventory*. Прегледано May 14, 2016 са Merriam-Webster.com: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/personality%20inventory>
- Merriam-Webster.com. (2016, May 14). *Ability*. Прегледано May 14, 2016 са Merriam-Webster's Learner's Dictionary: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/ability>
- Mierke, K. (1938). Über die praktische Veranlagung. *Z. angew. Psychol.* 55, 154-192.
- Milivoj Mrdaković; Jelena Đorđević Boljanović; Nemanja Stanišić. (2016). Research on Assessment Center in Serbia. *Sinteza 2016* (стр. 538-543). Belgrade, Serbia: Singidunum University.
- Millward, L. (2005). *Understanding Occupational & Organizational Psychology*. London: SAGE Publications Ltd.
- MTAS. (2000, 2010). *The Assessment Center Process*. Knoxville, Tennessee: University of Tennessee Municipal Technical Advisory Service (MTAS).
- Oliver P. John, Laura P. Naumann, Christopher J. Soto. (2008). Paradigm Shift to the Integrative Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Conceptual Issues. Y R. W. Oliver P. John, *Handbook of personality: Theory and research* (стр. 114-158, Chapter 4). New York: Guilford Press.
- OPP Ltd. (2016). *The history of the MBTI® assessment: Myers-Briggs History*. Прегледано May 28, 2016 са opp.com: <https://www.opp.com/en/tools/MBTI/Myers-Briggs-history>
- Parkinson, M. (2008). *How to Master Psychometric Tests 4th Ed*. London: Kogan Page.
- Patterson F.; Ashworth V.; Good D. (2013). *Situational Judgement Tests: A guide for applicants to the UK Foundation Programme*. Birmingham: UK Foundation Programme.
- Popović, M. (2007). *Reading the Human Body: Physiognomics and Astrology in the Dead Sea Scrolls and Hellenistic-Early Roman Period Judaism*. Leiden, Boston: Brill.
- Psychometric Success. (2013). *Assessment Centre*. Прегледано Jun 7, 2016 са psychometric-success.com: <http://www.psychometric-success.com/assessment-centers/assessment-center.htm>
- Pulakos, E. D. (2005). *Selection Assessment Methods*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Pulakos, E. D. (2005). Selection assessment methods: A guide to implementing formal assessments to build a high-quality workforce. *SHRM Foundations*.
- Robert D. Gatewood, Hubert S. Feild, Murray R. Barrick. (2016, 2011). *Human Resource Selection 8th Edition*. Boston, MA 02210, USA: Cengage Learning, Channel Center Street.
- Robert D. Gatewood, Robert D. ;Feild, Hubert S. ;Barrick, Murray . (2011, 2008, 2001, 1998). *Human Resource Selection 7th Edition*. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning.
- Rogers P.;Berg G.;Boettcher J.;Howard C.;Justice L.;Schenk K. (2009). *Encyclopedia of Distance Learning 2nd Ed*. Hershey PA: IGI Global.
- Ronald J.Cohen, Mark E. Swerdlik. (2009). *Psychological Testing and Assessment: An Introduction to Tests and Measurement, Seventh Edition*. New York: McGraw - Hill Humanities.
- Rowe, T. L. (2013, 2006). *A Preparation Guide for the Assessment Center Method*. Springfield, Illinois: Charles C Thomas Pub Ltd.

- Savill, O. (2011, August). *Assessment Centre Guide*. Преузето May 27, 2016 ca [assessmentday.co.uk: https://www.assessmentday.co.uk/assessment-centre-guide.pdf](https://www.assessmentday.co.uk/assessment-centre-guide.pdf)
- SHRM. (2009). *SHRM® Human Capital Benchmarking Study, 2009 Executive Summary*. Alexandria, VA 22314, USA: Society for Human Resource Management.
- SIGMA Assessment Systems. (2016). *WHY SIGMA?* Преузето May 30, 2016 ca [sigmaassessmentsystems.com: http://www.sigmaassessmentsystems.com/why-sigma/](http://www.sigmaassessmentsystems.com/why-sigma/)
- Simoneit, M. (1933). *Wehrpsychologie: ein Abriss ihrer Probleme und politischen Folgerungen* (8: 2247). Berlin: Bernard & Graefe.
- Simoneit, M. (1938). Principles of the psychological study of the officer-recruit relationship in the army. *Bernard & Graefe, Berlin*.
- Spector, P. E. (2012, 2008, 2006, 2003). *Industrial and organizational psychology : research and practice - 6th ed*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Spychalski, A. C., Quinones, M. A., Gaugler, B. B., & Pohley, K. (1997). A Survey of Assessment Center Practices in Organizations in the United States. *Personnel Psychology*, 50(1), 71-90.
- T. V. Rao, Mohit Juneja. (2007). *Is Past Performance a Good Predictor of Future Potential?* Ahmedabad, India: INDIAN INSTITUTE OF MANAGEMENT .
- Tasha L. Eurich , Diana E. Krause, Konstantin Cigularov, George C. Thornton III. (2009). Assessment Centers: Current Practices in the United States. *Journal of Business and Psychology*, Volume 24, Issue 4 , pp 387-407.
- TenStep Inc. (2003, January 13). *Acceleration Talent Pools*. Преузето May 29, 2016 ca [www.tenstep.fr: http://www.tenstep.fr/01_Publique/90.4._EspaceDeGestion/Anglais/100AccelerationTalentPools.pdf](http://www.tenstep.fr/01_Publique/90.4._EspaceDeGestion/Anglais/100AccelerationTalentPools.pdf)
- Tuna, C. (2008, October 23). *Even in HR, Women's Pay Lags Men's*. Преузето february 21, 2016 ca The Wall Street Journal: <http://www.wsj.com/articles/SB122462820367156127>
- University of Leeds Alumni Home Page. (2001). *Memories of Edmund Mallett BSc Physics*,. Преузето April 7, 2001 ca University of Leeds: <http://www.leeds.ac.uk/alumni/html/memory/mallett.htm>
- Urbina, S. (2004). *Essentials of Psychological Testing*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- WebFinance. (2016). *Employee selection*. Преузето June 27, 2016 ca [businessdictionary.com : http://www.businessdictionary.com/definition/employee-selection.html](http://www.businessdictionary.com/definition/employee-selection.html)
- Whiddett, S., & Hollyforde, S. (2003). *A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and Organisational Performance 2nd ED*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- William C. Byham, Audrey B. Smith, Matthew J. Paese. (2002). *Grow Your Own Leaders: How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson FT Press.
- Zhang, H. (1988). Psychological Measurement in China. *International Journal of Psychology* 23 , 101-117 .
- Employee selection*. (2016). Преузето January 7th, 2016 ca [http://www.businessdictionary.com/:](http://www.businessdictionary.com/)
<http://www.businessdictionary.com/definition/employee-selection.html>
- Јелена Ђорђевић Бољановић, Жарко С. Павић. (2011). *Основе менаџмента људских ресурса*. Београд: Универзитет Сингидунум.

- Јелена Ђорђевић Бољановић, Лазар Дражета, Лепа Бабић, Гордана Добријевић. (2013). *Развој каријере и пословних вештина*. Београд: Универзитет Сингидунум.
- Кнежевић Г.; Радовић Б.; Опачић Г. (1997). Евалуација "Big Five" модела личности кроз анализу инвентара личности "NEO PI-R". *Психологија* 1-2, 7-40.
- Лаловић, Д. (2005). Корелационо-факторска истраживања вербалне способности. *Зборник Института за педагошка истраживања*, 5-27.
- Миљевић, П. д. (2007). *Методологија научног рада - скрипта*. Пале: Филозофски факултет, Универзитет у источном Сарајеву.
- МОРС, Одељење за развој психолошке делатности. (2014-2016). *Историјски преглед развоја психологије у војсци Србије*. Преузето мај 7, 2016 са Министарство одбране Републике Србије, Сектор за људске ресурсе, Одељење за развој психолошке делатности: <http://www.psiholog.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id=57>
- Мрдаковић, М. (2014). *Биометрија приватности, дипломски рад*. Београд: ФИР, УС.
- Петар Чоловић; Снежана Смедеревац; Душанка Митровић. (2014). Великих пет плус два: Валидација скраћене верзије. *Примењена психологија*, 227-254.
- Служба за управљање кадровима Владе Републике Србије. (2007). *Приручник за одређивање компетенција за делотворан рад на радном месту*. Београд: Влада Републике Србије.
- Стојановић, М. (2003). *Педесет година друштва психолога Србије 1953-2003*. Београд: Центар за примењену психологију Друштва психолога Србије.
- Требјешанин, Ж. (2008). *Речник психологије*. Београд: Стубови културе.
- Федерација оценки персонала НК РЧК (Personnel Assessment Federation of NC HCD Task Force). (2014). *Россијски стандарт Центра оценки (Russian Standard for Assessment Center)*. Москва: Федерација оценки персонала НК РЧК.