

SKALA PROCJENE KAO METODA ZA DOBIVANJE KOMPARABILNE MJERE USPJEŠNOSTI U POSLU

N. PASTUOVIĆ

Konfekcija »Naprijed«, Zagreb

(Primito 5. Ul 1964)

Da bismo utvrdili prognostičku valjanost baterije testova za uspijeh u poslovima u proizvodnji konfekcije odjeće, bilo je potrebno odrediti kriterij uspješnosti u poslu za radnike koji su bili zaposleni na poslovima različite složenosti i u radnim grupama nejednakog nivoa sposobnosti.

Da bismo rezultate radnika koji su na tim radnim mjestima bili zaposleni mogli sažeti u jedinstveni skup podataka, upotrijebili smo metodu skale sudova na način koji je omogućio direktno uspoređivanje rezultata u takvom kriteriju, uprkos tome što su uspoređene osobe vršile poslove različitog nivoa složenosti i bile zaposlene u grupama nejednakog nivoa sposobnosti.

Empirički je utvrđeno da su rezultati u takvom kriteriju komparabilni.

UVOD

Kriterij uspješnosti u poslu jedan je od prioritarnih problema industrijske psihologije, i to ne samo u našoj zemlji već i u zemljama sa značajnom tradicijom na tom području. Važnost problema kriterija uspješnosti u poslu proizlazi iz dvije činjenice. Prva se sastoji u tome da su validni podaci o uspješnosti radnika u poslu neophodna osnova za rješavanje mnogih administrativno-kadrovskih pitanja, te osnova za evaluaciju psiholoških mjernih instrumenata, obrazovnih programa, metoda obrazovanja itd. Druga je sadržana u tome što taj problem još uvijek, zbog svoje složenosti, najčešće nije riješen na zadovoljavajući način. Zato se pokušaji u pravcu njegova rješavanja nastavljaju s većim ili manjim uspjehom. Takvi se napori danas ogledaju sve manje u pribjegavanju objektivnim simptomima uspješnosti u poslu, kojih validitet najčešće ne zadovoljava, već se uglavnom iscrpljuju u konstrukciji novih te većim ili manjim modifikacijama već postojećih sistema procjene, kojima se uspješnost radnika u poslu subjektivno utvrđuje. Pri tome cijena koštanja složenijih sistema procjena (ček-lista i prisilni izbor) po-

staje sve veća, jer i posao oko njihove konstrukcije postaje sve delikatniji i dugotrajniji. Sa druge strane, sistemi rangovanja i skala sudova, koliko se god, zbog svoje jednostavnosti, činili prikladni, često ne daju pouzdane rezultate upravo poradi toga što zbog svoje jednostavnosti zavode na šablonsku i zato neadekvatnu primjenu. Pogotovu u prilikama poluzanatske proizvodnje kad radni ciklus jednog radnika nije standardiziran i kad na radnim mjestima radi mali broj izvršilaca, svaki sistem procjene iziskuje elastičnu primjenu, koja mora voditi računa o specifičnostima situacije u kojoj se provodi. Osim toga, i svrha zbog koje se procjena provodi treba determinirati izbor i konkretnu sliku sistema procjene koji se koristi.

To su samo neki od razloga zbog kojih pitanje kriterija uspješnosti u poslu ostaje i dalje neriešeno, pogotovu u našoj praksi, kojoj su upotrebljiva rješenja prijeko potrebna za pristupanje nekim drugim bazičnim pitanjima.

CILJ I PROBLEM ISPITIVANJA

Cilj je ovog rada bio da se pomoću metode »prisutnih radnika« (»present-employee method«) utvrdi prognostička valjanost baterije testova za koje smo smatrali da mogu biti prediktivni za uspjeh u poslu konfekcijskih radnika zaposlenih na različitim radnim mjestima. Međutim, ovako formulirani cilj pretpostavlja rješenje problema kriterija uspješnosti radnika u poslu o koji bi se navedena varijabla validirala. Razmatrajući taj problem suočili smo se s nekim teškoćama od kojih su najvažnije:

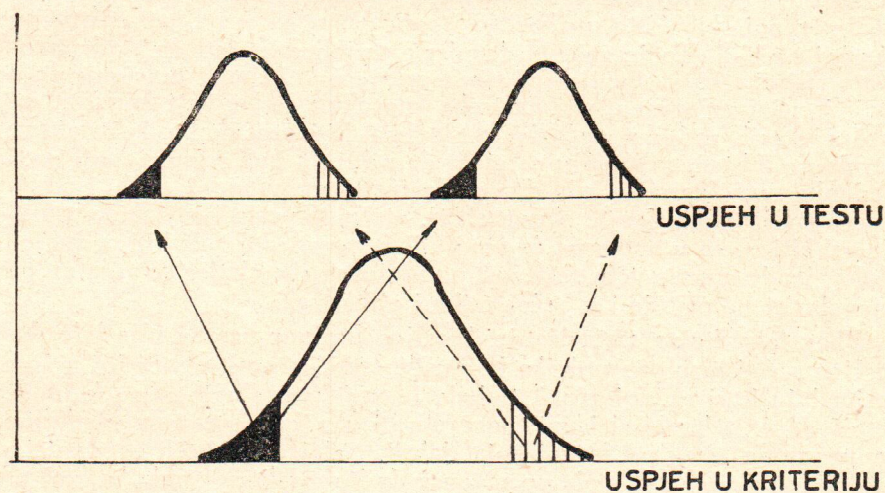
1. Poslovi se na različitim radnim mjestima usprkos svojoj sličnosti značajno razlikuju po svojoj složenosti, to jest po nivou psihofizioloških zahtjeva.
2. Broj je izvršilaca na pojedinim radnim mjestima veoma malen.
3. Radne grupe koje vrše jednaku proizvodnju razlikuju se po nivou radnih sposobnosti radnika koji ih sačinjavaju.

To su neki momenti radne situacije koje ističemo zbog toga, što pozitivno rješenje problema značajno otežavaju, a s druge strane predstavljaju prilike koje u našoj industriji najčešće susrećemo. Zato se preciznija formulacija problema odnosi ne samo na pitanje kriterija uspješnosti u poslu kao takvog već u prvom redu na problem utvrđivanja kriterijala u opisanim uvjetima.

METODIKA ISPITIVANJA

Budući da su poslovi u proizvodnji konfekcije redovito normirani, pokušali smo kao kriterij uspješnosti u poslu upotrijebiti postotak izvršenja norme. Međutim se pokazalo da zbog nevalidnosti takvog krite-

rija to ne bi bilo opravdano učiniti. Zbog toga što ni ostale mjerljive varijable nisu posjedovale zadovoljavajuću valjanost, upotrijebili smo kao kriterij uspješnosti radnika u poslu procjenu opće profesionalne uspješnosti radnika, koju je izvršio poslovođa. Međutim, broj radnika koji obavljaju isti posao (od 1-4) nije omogućavao da se utvrdi povezanost između nezavisnih i zavisne varijable. Da bi se to postiglo trebalo je broj radnika povećati barem na 100, kako bi ta povezanost kao sistematski faktor, ako postoji, mogla doći do izražaja. Jedini način da se uzorak toliko poveća sastojao se u tome da se izvrši sažimanje rezultata radnika radnih jedinica koje rade na proizvodnji sličnih proizvoda u jedinstveni skup podataka. Time smo došli do centralnog problema ovog ispitivanja koji bismo mogli formulirati ovako: Što će se dogoditi pri ovakvom postupku, ako pri tom slijedimo klasični način procjenjivanja, koji izričito upozorava da treba procjenjivati radni uspjeh radnika na njegovu radnom mjestu kao takvom, bez obzira na položaj koji to radno mjesto zauzima u hijerarhiji poslova slične psihofiziološke strukture? (Suština je tog upozorenja izražena u uputi procjenjivačima kad se kaže: »Vi procjenjujete ljude a ne poslove!«) Psihometrijska analiza tog pitanja dovodi do slijedećeg rezultata: ako se radi o sažimanju poslova koji se razlikuju po tome u kojem stupnju moraju oni, koji na njima rade, imati razvijene mjerene osobine, tada se korelacija između uspjeha u poslu i nezavisne varijable, ako postoji, nužno artifičijelno smanjuje. Tok te pojave grafički je predložen na idućoj slici (radi jasnoće odnosi su prikazani u pretjeranom obliku)



Obje gornje krivulje prikazuju distribuciju rezultata u nekom testu, koji je validan, za dvije grupe radnika: grupu radnika koja obavlja relativno jednostavne poslove (lijeva krivulja) koji postavljaju male zahtjeve na osobinu koju test mjeri, i grupu radnika koji obavljaju

složene poslove za kojih je uspješno obavljanje potrebno da mjerena osobina bude razvijena u većem stupnju (desna krivulja). Donja krivulja prikazuje distribuciju rezultata istih radnika u kriteriju uspješnosti u poslu.

Ako je kao kriterij poslužila procjena uspješnosti kojom je utvrđen uspjeh radnika u poslu s obzirom na njegovu složenost i zahtjeve, logično je pretpostaviti da se distribucije ocjena neće razlikovati usprkos tome što su u apsolutnim mjerilima, zbog prirodne selekcije, radnici na složenijim poslovima bolji radnici od onih na poslovima manjih zahtjeva. Jer, za koliko je njihova radna sposobnost veća za toliko i radni zadaci postavljaju veće zahtjeve, pa se stupanj u kojem im zadovoljavaju nužno izjednačuje sa stupnjem udovoljavanja radnim zadacima slabijih radnika na poslovima manje složenosti.

Do prividnog će smanjenja korelacija između uspjeha u tako utvrđenom kriteriju i uspjeha u testu doći zbog toga što će istim vrijednostima u kriteriju odgovarati više ili manje različite vrijednosti u nezavisnoj varijabli. Grafički je to prikazano za ekstremne dijelove krivulja tako što je ista kategorija radnika, najlošijih (crno polje) ili najboljih (crtkano polje) povezana sa različitim mjestima na skali uspjeha u testu. Višu poziciju na toj skali zauzimaju radnici koji obavljaju složenije poslove, a nižu oni koji obavljaju posao kojega je struktura jednostavnija.

Logička nas je analiza problema dovela do rješenja koje se sastojalo u tome da i u varijabli kriterija treba radnike diferencirati na jednoj jedinstvenoj skali, isto onako kao što su diferencirani u testu ili kojoj drugoj osobini. To je značilo da nismo smjeli dozvoliti da svaka skupina radnika koja obavlja jednake poslove ima kriterij procjenjivanja koji je njoj primjeren, već da treba kao okvir referencije koristiti ponašanje svih radnika na svim poslovima iste osnovne psihofiziološke strukture. U tom se slučaju ne može dogoditi da individuumi, koji podjednako uspješno obavljaju dva posla različite složenosti, budu i ocijenjeni podjednako, jer će složenost, tj. »težina« posla kao faktor uspješnosti biti uzeta u obzir, pa će onaj čiji je posao složeniji biti ocijenjen bolje, jer je upravo veća složenost posla razlog zbog kojeg se veća radna sposobnost ne očituje i u većoj radnoj efikasnosti.

Zbog toga što za sastavljanje dovoljno brojnog uzorka nije bilo dovoljno sažeti rezultate radnika koji rade različite poslove, ali još uvijek pripadaju istoj radnoj grupi, trebalo je nekoliko takvih grupa kojih je proizvodnja tehnološki identična, tretirati kao jedan uzorak. Međutim, grupe su se, zbog selekcioniranja dobrih radnika od loših u odvojene radne jedinice, razlikovale po nivou radnih sposobnosti radnika koji su ih sačinjavali. To je značilo da će, ako kriterij bude prilagođen kvaliteti skupina, korelacija između uspjeha u testu i uspjeha u tako utvrđenom kriteriju biti i opet prividno umanjena. I ovdje je psihometrijska strana problema ista kao i prije samo što je s intragrupnog plana prenesena na međugrupni. Ista je i grafička eksplicacija.

Gornje krivulje prikazuju hipotetične distribucije rezultata u testu radnika dviju radnih jedinica koje se razlikuju po nivou radnih sposobnosti.

Donja krivulja prikazuje distribuciju ocjena koje bi isti radnici dobili kad bi kriterij ocjenjivanja bio prilagođen kvaliteti svake skupine, i koja je nastala sumacijom dviju krivulja koje se poklapaju.

S obzirom na to što i ovdje, ako se radi o nejednako kvalitetnim skupinama, istoj ocjeni ne odgovara ista stvarna radna uspješnost, mora se i uspjeh radnika koji su jednako ocijenjeni, a pripadaju različitim skupinama, u validnom testu značajno razlikovati. A kad fiksnoj vrijednosti jedne varijable odgovaraju različite vrijednosti druge varijable, korelacija se između njih nužno smanjuje, i to tim više što se takav rezidualni varijabilitet više povećava. A da se on povećava upravo smo pokazali.

Smatrali smo da ćemo problem riješiti tako što ćemo okvir referencije za formiranje kriterija procjenjivanja protegnuti na sve objekte procjene, samo s tom razlikom što se ovdje ne radi samo o obuhvaćanju poslova različite složenosti već i o radnim grupama različitim po nivou sposobnosti radnika koji ih sačinjavaju. Zbog toga će položaj pojedinca na ranglisti radnika kvalitetnije skupine biti, upravo zato što je postignut u konkurenciji s boljim radnicima, procijenjen povoljnije nego taj isti položaj u skupini slabije kvalitete. Takvi će radnici, usprkos tome što zauzimaju niže mjesto u hijerarhiji grupe, u kriteriju postići bolji rezultat, a to će omogućiti jednako tretiranje svih rezultata u kriteriju te time i direktno uspoređivanje s rezultatima u primijenjenim testovima.

Vjerujući da je opisane probleme s ovih teoretskih pozicija moguće riješiti, preostalo je da se izvrši još praktička realizacija i empirička evaluacija radnih hipoteza. I jedno i drugo zahtijevalo je da se adekvatno riješe dva zahtjeva:

- a) izbor odgovarajućeg sistema procjene;
- b) izbor i trening procjenitelja, čime će se osigurati da će sistem procjene biti upotrijebljen na način koji će biti u skladu sa zamišljenom koncepcijom procjenjivanja.

Procjena općeg profesionalnog uspjeha izvršena je pomoću skale procjene (rating skale) u pet stupnjeva. Odabrali smo sistem skale procjene zato što u načelu omogućuje određivanje procijenjene osobine u apsolutnom iznosu, a to znači da bi dobiveni rezultati mogli biti neovisni o kvaliteti skupine u kojoj se pojedinac nalazi i od složenosti posla koji obavlja. Pod pojmom »neovisnosti« mislimo na to da je moguće eliminirati utjecaj što ga po zakonu kontrasta kvaliteta uže i šire grupe u kojoj pojedinac radi vrši na ocjenu kojom se on ocjenjuje. (U kvalitetnijoj sredini pojedinac dobiva lošiju ocjenu nego u manje kvalitetnoj.) Na toj osobini ovog sistema procjene bazirano je čitavo ispitivanje.

Procjenitelji su bili odabrani između najinteligentnijih poslovođa, i to onih koji su imali uvida u kvalitetu svih radnih skupina koje su bile angažirane na istoj proizvodnji.

Trening procjenitelja je imao za cilj da ih uputi u samu tehniku rada i da ih upozna s definicijom i značenjem osobina koje će se procjenjivati. Međutim, najvažnije je bilo da se kod procjenjitelja formira takav kriterij uspješnosti u poslu, koji će uzeti u obzir upravo razlike u složenosti rada na različitim radnim mjestima, i to ne samo u jednoj radnoj jedinici već svih radnih grupa koje vrše jednaku proizvodnju. Da se pri procjenjivanju skalom procjene kriterij ne bi prilagodio kvaliteti konkretnih skupina a procjenjivanje svelo na rangovanje, poduzete su mjere kako bi se vodilo računa o razlikama u kvaliteti grupa koje će se sažeti. Procjenitelje se uputilo da sami u svojoj »svijesti« izvrše odgovarajuća »otežanja« uspješnosti radnika na njegovu radnom mjestu onim faktorima koji su bili izvor nekomparabilnosti između pojedinih radnih mjesta i radnih jedinica, a zbog kojih se direktno uspoređivanje nije moglo izvršiti.

Takvo »ponderiranje« trebalo je da oni izvrše na temelju informacija o upotrebljivosti – uspješnosti radnika na radu i na ostalim radnim mjestima različitog stupnja složenosti ali iste vrste. Do tih informacija procjenitelji su imali prilike doći kod premještaja radnika, do kojih dolazi u slučaju kad treba popuniti mjesto radnika koji je izostao s posla ili kad na određenom radnom mjestu treba, zbog potreba proizvodnje, zaposliti izvjestan broj radnika koji inače taj posao ne obavljaju. Na osnovu dovoljnog broja takvih situacija bilo je moguće za svakog radnika utvrditi složenost poslova koje je on još sposoban uspješno obavljati, a u okviru kojih se nalazilo i radno mjesto na kojem je on najčešće zaposlen.

Prema tome, sve je poslove iste vrste, ali različite složenosti bilo opravdano tretirati kao jedno ali veoma široko radno mjesto na kojem neki radnici, od svih poslova koje ono uključuje, mogu uspješno obavljati samo neke jednostavnije, dok su drugi jednako uspješni u obavljanju i onih zadataka koji zahtijevaju veću radnu sposobnost, pa zato, zbog ekonomičnosti, samo njih i izvršavaju.

Ovakvom definicijom, na prvi pogled apstraktnog kriterija, proširili smo okvir referencije na sve poslove iste osnovne psihofiziološke strukture, a da se pri tom nismo izložili opasnosti da osnova za određivanje uspješnosti bude neka opća sposobnost za obavljanje različitih poslova, koja bi u krajnjoj liniji mogla biti čak i sama inteligencija.

Opisana radna situacija može se na prvi pogled činiti prikladnija za primjenu jedne druge metode validacije, takozvane metode hijerarhije. U tom bi slučaju bilo dovoljno provjeriti da li se aritmetičke sredine rezultata radnika koji rade na poslovima različite složenosti, i koje oni u tekstu postižu, međusobom razlikuju. Međutim, zbog veoma malog broja izvršilaca na pojedinim radnim mjestima uz svaku bi se vrijed-

nost vezivala velika pogreška, pa zbog toga ova metoda nije mogla doći u obzir. Zato smo držali da se jedini način za formiranje dovoljno brojnog uzorka nalazi u okviru opisanog postupka.

Iz izloženog izlazi da se odstupilo od klasičnog načina primjene skale procjene koji se sastoji u tome da se procjenjuje samo stupanj zadovoljavanja zahtjeva posla na konkretnom radnom mjestu kao takvom, i koji zato ne vodi računa o činjenici da on ovisi i o nivou zahtjeva koje uspješan rad na njemu pretpostavlja. U takvoj se primjeni distribucije ocjena za poslove različite složenosti ne bi smjele razlikovati. Nasuprot tome, naš je cilj bio da se distribucije razlikuju, i to za toliko za koliko se razlikuje i složenost poslova koje radnici obavljaju.

Nakon provedenog treninga odgovarajućom je skalom izvršeno procjenjivanje opće uspješnosti radnika u poslu. To je učinjeno na ukupno deset radnih jedinica koje smo, s obzirom na sličnost proizvodnje koju obavljaju, klasificirali u tri uže kategorije. Pošto su rezultati radnika u kriteriju dobiveni, oni su korelirani s rezultatima istih radnika u Kalifornija-testu mentalne zrelosti.

Međutim, dobiveni korelacijski iznosi empirički još uvijek ne dokažu vrijednost postupka koji smo upotrijebili. Da bi se to postiglo, trebalo je tako dobivene rezultate (korelacije) usporediti s onima, koje bismo dobili kad bismo skalu procjene primijenili na klasičan način. Kod toga je trebalo da se svi ostali faktori održe konstantnima.

Verifikaciju smo namjeravali izvršiti u dvije faze. Prva se sastojala u tome da kriterij bude prilagođen kvaliteti svake konkretne skupine ali da još uvijek boljom ocjenom bude nagrađen jednako uspješan rad na složenijim poslovima, dok je u drugoj i taj utjecaj trebalo eliminirati, i to tako da se procjenitelji upute da procjenjuju uspjeh radnika samo s obzirom na stupanj zadovoljavanja zahtjeva konkretnog radnog mjesta, a koji, razumljivo, ovisi i o nivou složenosti poslova koji se na tom radnom mjestu objavljuju. Pri tom je radna hipoteza bila afirmativna: korelacije između uspjeha u testu i uspjeha u kriteriju postajat će sve manje.

Prvu smo fazu realizirali na taj način da su procjenitelji ponovo izvršili procjenu istih radnika, samo ovaj puta ne više skalom procjene već metodom prisilne distribucije u pet kategorija. Tu smo metodu rangovanja upotrijebili zbog toga što ona, kao i svako rangovanje, ne vodi računa o kvaliteti skupine koje se članovi procjenjuju, već samo o njihovim međusobnim odnosima. Time smo mogli biti potpuno sigurni da u tako dobivenim ocjenama neće učestvovati faktor kvaliteta skupina. Nakon toga, rezultati u kriteriju korelirani su s uspjehom istih radnika u Kalifornija-testu mentalne zrelosti.

Drugi stupanja verifikacije tehnički je proveden na taj način da je procijenjen opći profesionalni uspjeh radnika ponovo pomoću rating skale, ali s time da se odgovarajućim treningom procjenitelje uputilo da izvrše procjenu uzimajući u obzir samo uspješnost radnika u obavljanju poslova na radnim mjestima na kojima su zaposleni, a to znači da

je nivo složenosti tih poslova došao do izražaja u smislu izjednačavanja prosječnog rezultata u kriteriju radnika zaposlenih na radnim mjestima različitog nivoa složenosti. Rezultati u takvom kriteriju korelirani su s rezultatima u Kalifornija-testu mentalne zrelosti.

REZULTATI I DISKUSIJA

Rezultati ispitivanja, koji se odnose na postupak provjeravanja vrijednosti primijenjenog načina procjenjivanja, sažeti su na tablici. Ona sadržava serijalne korelacije između uspjeha u Kalifornija-testu mentalne zrelosti i uspjeha u sva tri kriterija uspješnosti radnika u poslu, i to za svaku kategoriju radnih jedinica posebno.

Kategorija rad. jedinica	Kriterij uspješnosti u poslu		
	skala procjene	pris. distribucija	skala procjene
I	$r_{quad} = 0,42$	$r_{qvint} = 0,32$	$r_{quad} = 0,23$
II	$r_{quad} = 0,23$	$r_{qvint} = 0,16$	$r_{quad} = 0,05$
III	$r_{quad} = 0,46$	$r_{qvint} = 0,42$	$r_{quad} = 0,37$

Sve su korelacije prvog stupca značajne i prilično visoke, a to znači da nisu slučajni faktori oni koji leže u njihovoj osnovi. To ujedno potvrđuje da je moguće uspješno izvršiti procjenu uspješnosti radnika u poslu kad se od procjenitelja zahtijeva upotreba, i tako kompleksnog kriterija procjenjivanja kakav je bio ovaj, na osnovu kojeg je procjenjivanje bilo provedeno.

Odgovor na specijalni problem ove radnje nije sadržan u apsolutnom iznosu korelacije već u njihovu relativnom odnosu. To znači da je važna razlika i smjer te razlike između korelacije prvog, drugog i trećeg stupca. Sve su korelacije između uspjeha u testu i prvog kriterija dobivenog skalom procjene veće od onih između istog testa i kriterija dobivenog metodom prisilne distribucije, a pogotovu trećeg kriterija ponovo dobivenog skalom procjene. Te nam razlike daju pravo zaključivati da su se procesi, koji leže u osnovi fenomena koji smo ispitivali, zaista ponašali onako kako smo predvidjeli, pa je i postupak koji smo na osnovu tih predviđanja zamislili i proveli proizveo one efekte koje smo željeli.

ZAKLJUČCI

1. Upotrebom novog načina primjene skale sudova u svrhe procjenjivanja uspješnosti radnika u poslu utvrđen je kriterij uspješnosti u poslu koji omogućava direktno uspoređivanje radnog uspjeha radnika zaposlenih na radnim mjestima različite složenosti i u radnim jedinicama različitog nivoa radnih sposobnosti.
2. Valjanost takvog načina utvrđivanja kriterija uspješnosti u poslu utvrđena je dobivanjem značajnih korelacija između uspjeha u takvom kriteriju i uspjeha u Kalifornija-testu mentalne zrelosti.
3. Nov način procjenjivanja uspješnosti radnika u poslu u opisanim uslovima pokazao je veću vrijednost od klasičnog. To je utvrđeno uspoređivanjem korelacija između uspjeha u navedenom testu i uspjeha u kriteriju dobivenog novim načinom procjenjivanja s korelacijama između istog testa i uspjeha u kriteriju, koji je dobiven na osnovu klasičnog pristupa.
4. Opisana primjena skale sudova opravdana je samo u svrhe dobivanja kriterija koji treba poslužiti za utvrđivanje prognostičke valjanosti testova ili drugih prediktora za koje se pretpostavlja da takvu valjanost imaju.
5. Opisana primjena skale procjene u svrhe utvrđivanja uspješnosti radnika u poslu moguća je i opravdana u radnim situacijama kod kojih razlike u složenosti radnih mjesta ne prelaze u kvalitativne razlike koje govore da se radi o poslovima različite vrste.

Summary

RATING-SCALE AS A METHOD FOR OBTAINING
A COMPARABLE MEASURE OF JOB PROFICIENCY

In order to set up the predictive validity of one battery of tests for jobs in a ready-made clothes factory, it was necessary to determine the criterion of job success for workers whose results were to be used for validation.

The criterion had to be established in the following circumstances:

- The number of workers employed on one operation was very small.
- The working tasks in different operations varied as regards the degree of complexity.
- The working groups were not comparable in ability.

The only way to obtain a sufficiently large sample was to comprise the results of workers employed in different groups on different operations. But if the rating of the workers' job performance had been done in accordance with the complexity of operations and the ability of the groups, the correlation between test-results and such a criterion would have been lessened artificially.

To solve the problem the rating-scale method was used, so that, except other factors, the complexity of operations as well as the ability of working groups were weighted adequately.

After that the job proficiency of the same workers was assessed again, but this time the factors mentioned above were neglected.

The correlations between the test performance and the first criterion were markedly higher than the correlations between the same tests and the second criterion. In this way the value of the first criterion was empirically proved.

»Naprijed« Manufacture
of Clothes, Zagreb

Received for publication June 5. 1964