

Procjena ličnosti na temelju životopisa

Marina Bratić

Filozofski fakultet u Zagrebu
Odsjek za psihologiju
ORCID: 0000-0003-1896-6981

SAŽETAK

ključne riječi: izjave o kompetentnosti, procjena ličnosti, selekcija, upravljanje dojmovima, životopis

Uspješan proces regrutacije i selekcije novih zaposlenika temelji se na točnoj procjeni njihovih znanja, vještina i sposobnosti te ostalih karakteristika poput vrijednosti, motivacije i ličnosti uz provjeru njihove usklađenosti s potrebama radnog mjesta i organizacije. U ovom radu naglasak je na mogućnosti procjenjivanja ličnosti kandidata na temelju životopisa i točnosti tog procesa. Osobine ličnosti prediktivne su za radnu uspješnost, motivaciju za rad i nepoželjna organizacijska ponašanja. Stručnjaci za zapošljavanje mogu se usredotočiti na dvije glavne dimenzije životopisa pri procjeni ličnosti – sadržaj i stil. Najvažnije kategorije sadržaja su obrazovanje i iskustvo koje se primarno mogu povezati sa savjesnosti. Kategorija izvannastavnih aktivnosti pokazala se bitnom u procjeni ekstraverzije. Dodatno, usredotočenost na određene informacije iz životopisa te njegovo stilsko oblikovanje ovisi i o poziciji za koju se kandidat prijavljuje. U radu se opisuje i utjecaj upravljanja dojmovima i izjave o kompetentnosti kao izvor za procjenu ličnosti kandidata. Na samom kraju navedene su praktične implikacije za stručnjake za regrutaciju i kandidate koji se prijavljuju za posao.

ABSTRACT

key words: competency statements, impression management, personality assessment, resumes, selection

An effective process of recruitment and selection of new employees is based on an accurate assessment of their knowledge, skills and abilities and other characteristics such as values, motivation and personality, while checking their compatibility with the needs of the workplace and organization. In this article the main focus is on the possibility of a candidate's personality assessment based on the resume and the accuracy of that process. Personality traits are predictive of job performance, performance motivation and counterproductive work behaviour. Recruiters can focus on two main dimensions of CVs when assessing personality - content and style. Regarding the content, the most important categories are education and experience which can primarily be associated with conscientiousness. The category of extracurricular activities was proved to be important in the assessment of extraversion. In addition, the focus on specific information from the resume and its stylistic design also depends on the position for which the candidate is applying. The article also describes the impact of impression management and competency statements as a source for assessing the personality of the candidate. At the very end, practical implications for recruiters and job applicants are listed.

UVOD

Prvi korak u prijavi za posao najčešće je slanje životopisa, što je ujedno i prvi kontakt organizacije s kandidatom u kojem se kandidat predstavlja u sažetoj formi. Ostavljanje dobrog prvog dojma životopisom bitno je jer može povećati vjerojatnost prolaska kroz fazu predselekcije u sljedeći korak selekcijskog procesa – intervju (Burns i sur., 2014). Impresije na temelju životopisa stvaraju se u vrlo kratkom vremenu s obzirom na veliku količinu životopisa koje poslodavci zaprimaju. Količina životopisa koja se na godišnjoj razini pošalje jako je velika. Tako se, na primjer, u Sjedinjenim Američkim Državama pošalje i pregleda nekoliko stotina milijuna životopisa svake godine (Bradford, 2012). S obzirom na kratko vrijeme raspoloživo za pregled životopisa, bilo bi zanimljivo znati koje informacije stručnjaci za zapošljavanje uočavaju i kako im one koriste u selekciji zaposlenika.

Uspješna regrutacija trebala bi se temeljiti na točnoj procjeni znanja (engl. *knowledge*), vještina (engl. *skills*) i sposobnosti (engl. *ability*) te ostalih relevantnih karakteristika osobe (engl. *other*) pod koje spada sve što nije uključeno u prve tri kategorije, poput interesa i osobina ličnosti (Spector, 2008). Kako bi obavili kvalitetnu selekciju, poslodavci biraju i zapošljavaju kandidate čija se znanja, vještine, sposobnosti i ostale karakteristike najviše poklapaju sa željenim KSAO-ima potrebnima za obavljanje posla (Spector, 2008). Osim procjene podudarnosti osobe i radnog mjesta (engl. *person-job fit*), na temelju KSAO-a može se procijeniti još jedan važan aspekt u selekciji zaposlenika – mogućnost prilagodbe osobe organizaciji (engl. *person-organization fit*) (Kristof-Brown, 2000). Podudarnost osobe i radnog mjesta odnosi se na to koliko su sposobnosti osobe usklađene sa zahtjevima posla te njene želje s karakteristikama posla (Edwards, 1991), a kada osoba i organizacija pružaju drugoj strani ono što želi i treba i/ili dijele slične temeljne karakteristike, govorimo o podudarnosti osobe organizaciji (Kristof, 1996). Iako se za procjenu obiju vrsta podudarnosti stručnjaci za zapošljavanje češće koriste znanjima, vještinama i sposobnostima, pri procjeni velika je uloga i ostalih karakteristika kao što su vrijednosti, motivacija i ličnost (Kristof-Brown, 2000). Naime, svi stručnjaci za zapošljavanje u istraživanju Kristof-Brown (2000), njih 31, koristili su osobine ličnosti kao indikatore sukladnosti osobe organizaciji, a 81% stručnjaka prosudilo je o sukladnosti kandidata s radnim mjestom na temelju ličnosti. Nadalje, Spector (2008) navodi primjer za radno mjesto u prodaji računala: osoba treba posjedovati znanja o računalnim sustavima i softverima, vještine korištenja blagajne, sposobnost razumijevanja složenih tehnologija i komuniciranja s ljudima, ali bi trebala biti i prijateljski nastrojena, ugodna i društvena. Osim uočavanja da su neke osobine ličnosti bitan aspekt određenih zanimanja, one su također dobar prediktor radne uspješnosti, zadovoljstva poslom, motivacije i nepoželjnih organizacijskih ponašanja, što će se detaljnije razraditi u idućem odlomku. Stoga ne čudi da je uporaba upitnika ličnosti u selekciji sve popularnija (Ones i Anderson, 2002). Štoviše, Huffcutt i suradnici (2001) u svojoj su metaanalizi dobili podatak da su ličnost i socijalne vještine najčešće ocjenjivani konstrukti u selekcijskom intervjuu. Kad bi se informacije o ovim važnim konstruktima u sklopu selekcije, poput osobina ličnosti, mogle dobiti preko manje

vremenski zahtjevne metode, na primjer preko životopisa, to bi predstavljalo značajan način uštede organizaciji (Cole i sur., 2003). Upravo zbog toga javlja se sve veći interes u proučavanju mogućnosti i točnosti procjene ličnosti na temelju životopisa. Ovaj rad dat će pregled postojećih istraživanja na tu temu te odgovore kolika je zapravo preciznost takve procjene te kakav utjecaj ima na odluke o zapošljavanju kandidata. Na temelju dobivenih rezultata u istraživanjima bit će navedene i praktične implikacije za kandidate, kao i za stručnjake za zapošljavanje.

VAŽNOST LIČNOSTI U ORGANIZACIJI

Crte ličnosti mogu biti dobar pokazatelj radne uspješnosti i drugih organizacijskih ponašanja (Spector, 2008). Podaci iz metaanalize Tetta i suradnika (1991), provedenoj na 494 studije, pokazuju niske do srednje korelacije s pet širokih osobina ličnosti (engl. *Big Five*) i učinkovitosti na poslu, s najmanjom prosječnom povezanosti od $r = 0.16$ za ekstraverziju, $r = 0.18$ za savjesnost, $r = -0.22$ za neuroticizam, $r = 0.28$ za otvorenost te najvišom $r = 0.33$ za ugodnost. Nesebičnost i kooperativnost, karakteristike koje opisuju ljude visoko na skalama ugodnosti, mogu biti poželjne za većinu poslova, ali za kompetitivne poslove poput prodaje postoji naznaka da su manje uspješni ($r = -0.25$) (Furnham i Fudge, 2008). Ljudi visoko na skalama ekstraverzije su asertivniji, energičniji, entuzijastičniji i vole biti u društvu drugih (Costa Jr. i sur., 1995) što posebice može biti poželjno u poslovima koji traže timski rad. Ljude s višim rezultatima otvorenosti karakterizira širok raspon interesa, maštovitost, znatiželja, stvaranje ideja (Costa Jr. i sur., 1995) što svakako može pridonijeti uspjehu na poslu. Savjesnost je značajno pozitivno povezana s radnom uspješnošću u različitim zanimanjima, poput prodaje, policije, menadžerstva, odnosno oni s višim rezultatima na skali savjesnosti postigli su i više razine radne uspješnosti (Barrick i Mount, 1991). Savjesnost se očituje kroz tri aspekta: usmjerenost na postignuća, pouzdanost i urednost, a neke od karakteristika ljudi koji su visoko na skalama savjesnosti su marljivost, odgovornost, organiziranost, ustrajnost (Judge i sur., 1999) što može biti vrlo važno i korisno u obavljanju posla, stoga ne čudi da se koristi u odabiru zaposlenika kao primarna dimenzija ličnosti (Furnham i Fudge, 2008). Osobine ličnosti pokazale su se povezanima i sa zadovoljstvom poslom u metaanalizi Judgea i suradnika (2002): $r = -0.29$ za neuroticizam, $r = 0.25$ za ekstraverziju, $r = 0.02$ za otvorenost k iskustvima, $r = 0.17$ za ugodnost i $r = 0.26$ za savjesnost. Zaposlenici koji postižu više rezultate na skalama ekstraverzije, ugodnosti i savjesnosti te niže na skali neuroticizma bit će zadovoljniji poslom od zaposlenika s rezultatima u obrnutom smjeru. Ljudi s višim rezultatima na skalama neuroticizma imaju tendenciju češće osjećati strah, nervozu, napetost, hostilnost i ranjivost (Costa Jr. i sur., 1995), stoga je realno i očekivati da će u prosjeku biti manje zadovoljni poslom i manje radno uspješni.

Bitna odrednica koja se smatra važnim medijatorom između osobina ličnosti i radne uspješnosti je i motivacija, stoga su Judge i Ilies (2002) proveli metaanalizu o povezanosti ličnosti i motivacije za rad iz različitih teorijskih perspektiva: teorija postavljanja ciljeva, VIE (engl.

Valence, Instrumentality, Expectancy) teorija (teorija očekivanja) i Bandurina teorija samoefikasnosti. Savjesnost je, u ovom istraživanju, iz sve tri perspektive bila najviše povezana s pokazateljima motivacije. Zanimljiv je nalaz da su osobine ličnosti zajedno objašnjavale između 13% i 40% ukupne varijance u motivaciji, ovisno o teoriji (Judge i Ilies, 2002), što ukazuje na to da motivacija zaposlenika jednim dijelom ovisi o tome kakva je zaposlenik osoba. Dodatno, osobine ličnosti bolje objašnjavaju intrinzičnu motivaciju što se može objasniti utjecajem raznih kontekstualnih čimbenika koji su više vezani uz ekstrinzičnu motivaciju, dok je intrinzična motivacija karakteristika koja je manje osjetljiva na situacijske čimbenike jer se odnosi na unutarnju želju za kretanjem prema cilju (Hart i sur., 2007). S intrinzičnom motivacijom značajno je bilo povezano i svih pet širokih osobina ličnosti: savjesnost ($r = 0.58$), otvorenost ($r = 0.32$), ekstraverzija ($r = 0.25$), ugodnost ($r = 0.25$) i neuroticizam ($r = -0.15$), dok su za ekstrinzičnu motivaciju svi koeficijenti bili značajni, osim za neuroticizam, ali manjih veličina (Hart i sur., 2007). Povezivanjem upitnika radnih preferencija s raznim drugim mjerama, Amabile i suradnici (1994) dobili su nalaz da su pojedinci čija je intrinzična motivacija visoko izražena skloniji uključivanju i uživanju u napornim kognitivnim pothvatima, zainteresirani za raznolike aktivnosti, znatiželjniji i također više postavljeni na skalama kreativnosti, za razliku od onih s nižim rezultatima na skalama intrinzične motivacije. Stoga ima smisla da organizacija želi zaposlenike koji su više intrinzično motivirani te da će obratiti pažnju na osobine ličnosti s obzirom na njihovu veliku ulogu u intrinzičnoj motivaciji.

Osim pozitivnih ponašanja, ličnost može predvidjeti i nepoželjna organizacijska ponašanja (Mount i sur., 2006; Dalal, 2005). Savjesnost je i za ovaj konstrukt jedan od najboljih pokazatelja. Metaanaliza Dalala (2005) ukazala je na umjereno snažnu vezu ($r = -0.29$) savjesnosti i nepoželjnih organizacijskih ponašanja koja su se definirala kao sva ponašanja koja štete interesima organizacije ili njenim zaposlenicima. Razdvojivši nepoželjna organizacijska ponašanja na interpersonalnu devijantnost, koja se odnosi na nanošenje emocionalne ili fizičke nelagodice ili štete drugima u organizaciji, te na organizacijsku devijantnost – ponašanje usmjereno na organizaciju koje šteti njenim interesima, Mount i suradnici (2006) u svojoj su metaanalizi dobili drugačije rezultate: savjesnost i organizacijska devijantnost u snažnoj su negativnoj korelaciji za samoprocjene ($r = -0.52$) i nižoj za procjene šefa ($r = -0.15$). Vjerojatno je to efekt pristranosti samoprocjene jer se zaposlenici smatraju savjesnijima no što jesu i umanjuju svoje neodgovorno ponašanje. U svakom slučaju, zaposlenici s nižim rezultatima na skalama savjesnosti češće krše pravila i ne konformiraju se toliko s normama organizacije u odnosu na one koji postižu više rezultate ili se procjenjuju visoko na mjerama savjesnosti (Mount i sur., 2006). Osobina ličnosti koja je najviše povezana s interpersonalnom devijantnošću je ugodnost ($r = -0.34$ za samoprocjene, $r = -0.30$ za procjene šefa) jer oni koji su manje kooperativni, dobrodušni i povjerljivi uključuju se u više interpersonalnih konflikata (Mount i sur., 2006). Nepoželjna organizacijska ponašanja loš su utjecaj na kvalitetu radnih odnosa i velik trošak za organizaciju (Mount i sur., 2006). Tako su, na primjer, financijski troškovi nastali

krađom zaposlenika u SAD-u procijenjeni na 50 milijardi dolara godišnje (Coffin, 2003). Shodno tome, saznanja da procjenom ličnosti možemo predvidjeti nepoželjna organizacijska ponašanja mogu smanjiti takve troškove organizaciji. S obzirom na sve navedeno, može se zaključiti da osobine ličnosti imaju bitnu ulogu u procjeni karakteristika kandidata važnih svakoj organizaciji, kao što su motivacija za rad, radna uspješnost i nepoželjna organizacijska ponašanja.

TEORIJSKA PODLOGA PROUČAVANJA ŽIVOTOPISA

Teorijska podloga proučavanja podataka iz životopisa u svrhu procjene ličnosti može se naći u proširenju ekološkog modela Mumforda i Stokesa (Cole i sur., 2009). Mumford i Stokes (1992) navode da je prema tom modelu život longitudinalno napredovanje interakcija koje se događaju između resursa osobe (na primjer vještine i sposobnosti), njenih mogućnosti (na primjer potrebe i želje) i okoline. Okolina ima ključnu ulogu u pružanju različitih situacija, a ovisno o osobi, samo neke situacije će zadovoljiti njene potrebe i vrijednosti. Zbog toga što imaju ograničenu količinu vremena i resursa na raspolaganju, ljudi će odabrati uži broj situacija koji su u skladu s njihovim potrebama i vrijednostima te odgovaraju njihovom karakteru (Mumford i Stokes, 1992). Zaključak koji se može izvesti iz toga jest da će se, na primjer, ekstrovertirani pojedinci uključiti u situacije s većim brojem društvenih aktivnosti, a izbjegavati samostalne aktivnosti. Pojedinci postavljeni visoko na skali ugodnosti vjerojatno će češće birati aktivnosti u kojima mogu pokazati simpatiju. Prema tome, moguće je donijeti pretpostavke o osobinama ličnosti na temelju životopisa jer će ljudi navoditi podatke o aktivnostima u koje su se uključivali, a koje odgovaraju njihovoj ličnosti (Cole i sur., 2009). Tako bi razlike u ličnosti mogle objasniti razlike u sadržaju životopisa, ali i načinu na koji je on oblikovan pa je na primjer moguće da osobe više postavljene na skali otvorenosti k iskustvu imaju kreativnije životopise (Burns i sur., 2014). Istraživanja o procjeni ličnosti na temelju životopisa i njihovi nalazi opisani su u nastavku ovog rada.

MOGUĆNOST I TOČNOST PROCJENE LIČNOSTI

U medijima su često prisutni članci sa savjetima za pisanje životopisa i pričama što sve stručnjaci za regrutaciju saznaju o ljudima na temelju životopisa, ali upitno je koliko su takvi podaci točni. Burns i suradnici (2014) proveli su istraživanje čija je svrha bila ispitati utjecaj procjene osobina ličnosti na odluke o hipotetskom zaposlenju. Sudionici, s prosječnim iskustvom u evaluaciji životopisa od 12 godina, procijenili su ličnost kandidata te dali mišljenje bi li ga zaposlili. Slaganje među ocjenjivačima u ukupnoj prosudbi za zaposlenje bilo je nisko, s koeficijentom od 0.07 (Burns i sur., 2014). Budući da je zadatak bio da pomognu hipotetskom kolegi u donošenju odluke, vjerojatno im je bilo teško dokučiti kakav je idealan zaposlenik za nepoznatu organizaciju ili su zamislili da zapošljavaju za svoju organizaciju, a već je rečeno kako

takva odluka ovisi i o organizaciji, odnosno o procjeni hoće li se osoba uklopiti u nju (engl. *person-organization fit*). Također, i slaganje među procjenama ličnosti bilo je nisko, s prosječnim koeficijentom od 0.11, a najviši je bio za ekstraverziju od 0.30 (Burns i sur., 2014). Veće slaganje dobili su Cole i suradnici (2009) u sličnom istraživanju, ali objašnjenje toga moglo bi se naći u tome da su samo dva procjenjivača ocjenjivala isti životopis što je mali uzorak za utvrđivanje slaganja. Najveće slaganje procjenjivača (engl. *inter-rater reliability*), gledano kao korelacija predodžbi ličnosti dvaju procjenjivača, bilo je za ekstraverziju ($r_{tt} = 0.56$), a najmanje za neuroticizam ($r_{tt} = 0.14$). Ostale procjene kretale su se oko vrijednosti $r_{tt} = 0.30$ što ukazuje da postoji značajno neslaganje u procjenama stručnjaka za regrutaciju na temelju životopisa. Moguć razlog tome jest da je ekstraverzija osobina ličnosti koju je lakše procijeniti jer ima vanjske znakove, poput sudjelovanja u izvannastavnim aktivnostima, dok su neuroticizam i ugodnost manje očite osobine ličnosti koje je teško uočiti na temelju informacija u životopisu (Cole i sur., 2009). Iz istog je razloga valjanost procjene ličnosti, odnosno korelacija između procjene ličnosti ocjenjivača i samoprocjene kandidata na upitniku ličnosti, najveća te jedina značajna bila za ekstraverziju ($r = 0.15$) (Cole i sur., 2009). Burns i suradnici (2014) u svom su istraživanju dobili nalaz da je jedina značajna korelacija tih dviju procjena za savjesnost ($r = 0.13$). Razlog tako niskih korelacija može biti i u postupku - sudionici su predali životopis i ispunili upitnik ličnost. Možda su pretpostavili da se radi o situaciji zapošljavanja i da će ih netko procijeniti pa su davali poželjnije odgovore nego što bi inače, pogotovo ako uzmemo u obzir da je čak 85% sudionika u istraživanju Colea i suradnika (2009) reklo da planira tražiti posao uskoro.

Procjene zapošljivosti dosta su ovisile o procjenama ličnosti jer se njima objasnilo čak 48% varijance u odluci hoće li se kandidat zaposliti, dok se samo 5% moglo objasniti samoprocjenama ličnosti kandidata (Burns i sur., 2014). Drugim riječima, percepcija ličnosti je imala veliku ulogu u zaposlenju, ali ona se očito nije previše slagala sa samoprocjenom vlastite ličnosti. Stoga bi prijedlog stručnjacima za regrutaciju bio da odluke i procjene donose s oprezom. Utjecaj procjene ličnosti stručnjaka na odluku o zaposlenju potvrdili su i Cole i suradnici (2009). Međutim, iako stvarna ličnost kandidata ima malenu ulogu u odluci o zaposlenju, ona posredno ipak djeluje jer je navođenje određenih stavki u životopisu povezano s pojedinačnom ličnošću kandidata, koje potom utječu na odluku o zaposlenju. Pojedinačne stavke životopisa koje su bile bitne za odluku o zaposlenju također su bile povezane sa samoprocjenom osobina ličnosti (Burns i sur., 2014), a bit će opisane u idućim odlomcima.

INFORMACIJE IZ ŽIVOTOPISA: SADRŽAJ ŽIVOTOPISA I LIČNOST

Burns i suradnici (2014) potvrdili su nalaz prijašnjih istraživanja da su obrazovanje i iskustvo najčešće korišteni dijelovi životopisa za procjenu ličnosti i donošenje odluke o zapošljavanju. Neke od stavki koje su stručnjaci za regrutaciju ocijenili bitnima za procjenu savjesnosti su: količina radnog iskustva, rad za vrijeme školovanja, dodatne informacije o prethod-

nim poslovima, iskustvo u superviziji, statističke sposobnosti, voditeljska pozicija u studentskim udrugama, volontiranje i navođenje specijalizacije tj. fokusa u poslu (Burns i sur., 2014). Stavke su bile povezane i sa samoprocjenama savjesnosti: odsutnost specijalizacije na životopisu ($r = -0.30$), navođenje voditeljskih pozicija ($r = 0.21$), volonterske aktivnosti ($r = 0.31$), izvannastavne aktivnosti ($r = 0.33$), rad za vrijeme školovanja ($r = -0.52$) te izjave o zarađenom novcu ($r = 0.37$) (Burns i sur., 2014), što znači da kandidati koji navode ove stavke procjenjuju sebe više (za pozitivne korelacije), odnosno manje savjesnima (za negativne). Zbog kulturoloških razlika neki od dobivenih rezultata vjerojatno bi bili različiti u Hrvatskoj jer, na primjer, ne postoji navika navođenja zarade u životopisu. Kandidati koji su naveli prosječnu ocjenu studija imali su više samoprocjene na skalama savjesnosti, ali moguće da su ti studenti imali više prosjeke, a ostali s nižim prosjecima taj su podatak izostavili (Cole i sur., 2003). Osim ocjena gledala su se akademska postignuća poput primljenih nagrada koja su također imala pozitivnu povezanost sa samoprocjenama savjesnosti ($r = 0.16$) (Cole i sur., 2003). Za procjenu otvorenosti najvažnije su bile matematičke i statističke sposobnosti (Burns i sur., 2014). Taj nalaz možemo objasniti time da se uz faktor otvorenosti često navodi i *intelekt* koji se odnosi na nečiju sposobnost istraživanja apstraktnih informacija rasuđivanjem te je značajno pozitivno povezan s kognitivnim sposobnostima (DeYoung i sur., 2014). Međutim, matematičke i statističke sposobnosti nisu bile povezane sa samoprocjenama kandidata, ali rad tijekom studija ($r = 0.20$), trajanje posla ($r = 0.30$) i volontiranje ($r = 0.14$) jesu (Burns i sur., 2014). Drugim riječima, kandidati koji su u životopisu navodili matematičke i statističke sposobnosti nisu se smatrali otvorenijima od onih koji takve sposobnosti nisu navodili u životopisu, dok su se oni koji su radili za vrijeme studija, pogotovo dulje vrijeme i koji su volontirali procijenili otvorenijima.

Stručnjaci za zapošljavanje mogu već spomenute KSAO-e procijeniti i na temelju iskustava kandidata koja se ne odnose na posao, već na hobije, interese i izvannastavne aktivnosti (Roulin i Bangerter, 2013). Tako je navođenje iskustva u studentskim udrugama i ljetnim praksama imalo pozitivnu povezanost sa samoprocjenom savjesnosti (Cole i sur., 2003). Drugim riječima, kandidati koji su u životopis naveli sudjelovanje u studentskim udrugama i ljetnim praksama procijenili su se savjesnijima od onih koji su tu informaciju izostavili ili uopće nemaju takvo iskustvo. Informacije koje su uključivale socijalne interakcije, na primjer članstvo u udrugama, bratstvima i sestinstvima, volontiranje u zajednici, mogle bi biti dobar prediktor ekstraverzije s obzirom na njihovu povezanost sa samoprocjenama kandidata (Cole i sur., 2003). Kandidati koji su se procijenili više ekstrovertiranima češće su navodili te aktivnosti od kandidata koji su imali niže samoprocjene na skali ekstraverzije. Ekstraverziju su procjenjivači povezali s navođenjem timskog rada, interpersonalnih vještina, voditeljskih pozicija te volonterskih aktivnosti, koje su također bile bitne za procjenu ugodnosti, ali i za donošenje odluke o zapošljavanju kandidata (Burns i sur., 2014). Volontiranje nije bilo značajno povezano sa samoprocjenom ekstraverzije i ugodnosti, ali iskustvo u vođenju tima bilo je pozitivno povezano ($r = 0.17$ za ekstraverziju, $r = 0.20$ za ugodnost) (Burns i sur., 2014) što znači da su pojedinci s iskustvom u vođen-

ju tima procijenili da imaju više rezultate na skalama ekstraverzije i ugodnosti nego oni koji taj podatak nemaju u životopisu. Međutim, Cole i suradnici (2003) dobili su nalaz da je iskustvo u nadziranju drugih imalo negativnu povezanost ($r = -0.16$) sa samoprocjenom ugodnosti. Razlog ovoj nepodudarnosti možda leži u vrsti voditeljskih pozicija, no one nisu specificirane. Na pozicijama na kojima je poželjnija asertivnost, pojedinci s visokim rezultatima na ugodnosti vjerojatno ne bi bili uspješni, dok bi im bolje pristajala pozicija s većom suradnjom i prisnim odnosima. Sudjelovanje u izvannastavnim aktivnostima bilo je povezano s boljim komunikacijskim vještinama, preuzimanjem inicijative i vještinom donošenja odluka (Rubin i sur., 2002).

Procjena ličnosti i usmjerenost na određene informacije može ovisiti i o vrsti pozicije za koju se kandidat prijavljuje (Brown i Champion, 1994). Prema Hollandu (1996) postoji šest različitih tipova ličnosti (realistički, istraživački, umjetnički, socijalni, poduzetnički i konvencionalni) i šest njima podudarnih radnih okruženja. Kada osoba pronade okolinu koja joj odgovara to je vodi do zadovoljstva, stabilna karijerna puta i postignuća. Prema Hollandu (1996), konvencionalni tipovi su metodični, ustrajni i oprezni, posjeduju tehničke vještine, a preferiraju zanimanja koja im omogućuju rutinu, rad sa stvarima i udovoljavanje organizacijskim standardima. Jedan od takvih poslova je računovodstvo. Smatra se da je savjesnost najbitnija za takve poslove. Za razliku od njih, poduzetnički tipovi su energični i druželjubivi, preferiraju zanimanja u kojima mogu uvjeravati i usmjeravati druge. Primjer takvog posla je prodaja u kojoj je bitna energija i rad s drugima te se smatra da bi u takvim poslovima ekstraverzija bila dobar prediktor uspjeha na poslu (Holland, 1996). Istraživanje Colea i suradnika (2004) potvrdilo je te pretpostavke. Kandidati koje su stručnjaci za zapošljavanje procijenili visoko savjesnima na temelju životopisa, i ujedno su bili zainteresirani za konvencionalni tip posla, primili su više pozitivnih odluka o zaposlenju nego visoko savjesni koji su bili zainteresirani za poduzetnički posao (Cole i sur., 2004) što pokazuje da za te poslove nije toliko bitna savjesnost, iako se može smatrati vrlo važnom karakteristikom u svakom poslu. Više preporuka za posao poduzetničkog tipa (marketing, ljudski resursi) imali su kandidati procijenjeni visoko na skali ekstraverzije (Cole i sur., 2004).

INFORMACIJE IZ ŽIVOTOPISA: STIL ŽIVOTOPISA I LIČNOST

Osim sadržaja, neka istraživanja posvetila su se i utjecaju stilskog oblikovanja životopisa na procjenu ličnosti. Stavke poput gramatičkih grešaka i urednog predstavljanja informacija procijenjene su kao bitne u procjeni savjesnosti i otvorenosti te prilikom odluke o zapošljavanju kandidata (Burns i sur., 2014). Korištenje neobičnog fonta bilo je povezano sa samoprocjenama na skali ekstraverzije ($r = 0.14$), ugodnosti ($r = 0.15$), otvorenosti ($r = 0.20$) i savjesnosti ($r = -0.13$) (Burns i sur., 2014) što znači da se neobični fontovi češće mogu uočiti u životopisima kandidata koji se procjenjuju više na skalama ekstraverzije, ugodnosti i otvorenosti, a niže na skali savjesnosti. Uz to, korištenje neobičnog fonta negativno je utjecalo na odluku stručnjaka o tome bi li zaposlili kandidata (Burns

i sur., 2014). Penrose (1984) je dobio podatak da su životopisi na papiru u boji procjenjivani lošijima od onih s bijelom pozadinom. Osim toga, formalni dizajn bio je više preferiran od kreativnih dizajna gdje je tekst bio „dinamičnije“ napisan unutar krugova i kvadrata (Penrose, 1984; Arnulf i sur., 2010). Taj podatak čini se neobičnim s obzirom na sve veću popularnost različitih predložaka za životopis, no valjalo bi napomenuti da su Arnulf i suradnici (2010) u svom istraživanju ispitali dojmove za poziciju savjetnika za planinarenje u turističkoj agenciji čije su neke od obaveza održavanje kontakta s dobavljačima, administrativni poslovi i računalne vještine, što se može shvatiti kao formalniji posao koji zahtijeva manje kreativnosti. Stoga možemo pretpostaviti da percepcija izgleda životopisa ovisi i o poziciji za koju se netko prijavljuje. Upravo to pokušali su ispitati Koolen i Van Wilgenburg (2018) usporedivši razliku u percepciji formalnog i kreativnog životopisa s obzirom na radno mjesto. Stručnjaci za regrutaciju formalni oblik životopisa procijenili su najatraktivnijim te kandidatu dali preporuku za zaposlenje kada se radilo o prijavi za formalnu poziciju (računovodstvo), a kreativnost su više cijenili kod neformalne pozicije (marketing), za koju se i očekuje veća količina kreativnosti (Koolen i Van Wilgenburg, 2018).

UPRAVLJANJE DOJMOVIMA I IZJAVE O KOMPETENTNOSTI

Osim navođenja obrazovanja i iskustva u životopisu kako bi pokazali svoje kompetencije i potencijal, kandidati često koriste i strategiju upravljanja dojmovima (Knouse, 1994), tj. izjave o kompetentnosti kojima žele povećati pozitivno mišljenje o sebi i vjerojatnost da će ući u uži izbor selekcije (Earl i sur., 1998).

Knouse (i sur., 1988; 1994) je proveo dva istraživanja na temu upravljanja dojmovima u životopisima. U prvom istraživanju upravljanje dojmovima dovelo je do suprotnog učinka od poželjnog (Knouse i sur., 1988). Sudionici, menadžeri, čitali su životopise s komplimentima upućenima organizaciji i one bez njih te sa sebi pripisanim atributima, poput *izvrstan, izuzetno marljiv, odan, informiran*. Kandidate s takvim izjavama na životopisu procijenili su manje kompetentnima, manje iskrenima, lošijih interpersonalnih vještina i vještina pisanja te su im se općenito manje svidjeli no kandidati s identičnim životopisima, ali bez takvih izjava (Knouse i sur., 1988). U drugom istraživanju koristio se drugačiji nacrt. Sudionici su procjenjivali životopise kandidata u kojima su se pozitivne karakteristike navele kao konkretni primjeri postignuća, preporuke bivših kolega i nadređenih te uočavanje vlastitog napretka i važnosti istog (Knouse, 1994). Strategija upravljanja dojmovima u ovom je istraživanju dovela do pozitivnih zaključaka o interpersonalnim vještinama, samopouzdanju te je čitatelj bio zainteresiran saznati više o kandidatu (Knouse, 1994).

Izjave o kompetentnosti odnose se na pokazivanje znanja, vještina i sposobnosti vezanih uz potrebne zahtjeve oglašenog posla (Earl i sur., 1998). Takve specifične izjave u životopisu koje se odnose na energičnost, znanje o tržištu i motivaciju pomažu stručnjacima u procjeni nekih osobina ličnosti kao što su odgovornost, preuzimanje inicijative, upornost i usmjerenost na postignuća (Earl i sur., 1998). Izjave o ciljevima

u karijeri (engl. *intent statements*) ne povećavaju šanse za ulazak u uži izbor, ali je zbog njih percepcija prikladnosti za poziciju veća jer se takvi ljudi doživljavaju odgovornijima i ustrajnijima (Earl i sur., 1998). Jedan od glavnih razloga zašto kandidati nisu ušli u uži izbor bio je manjak samopromocije što se interpretiralo kao nedostatak truda i motivacije, a dodatan trud može se protumačiti kao znak poželjnih osobina ličnosti (Earl i sur., 1998). Uključivanje izjava o kompetentnosti u životopis doprinijelo je percipiranoj sposobnosti za obavljanje posla i vjerojatnosti poziva na intervju (Bright i Hutton, 2000). Procijenjeno je da kandidati imaju bolje komunikacijske vještine te da su sposobniji pokazati inicijativu i odgovornost. Dodavanje kompetencija pokazuje sposobnost tečnog pisanja i komuniciranja svojih ideja te daje do znanja da su kandidati uložili dodatan trud u svoju prijavu (Bright i Hutton, 2000). Dodatna vrijednost istraživanja Brighta i Hutton (2000) je što su koristili različite izjave (o motiviranosti, znanju u prodaji, organizacijskim i komunikacijskim vještinama, odgovornosti, energičnosti) te varirali lokaciju (životopis ili motivacijsko pismo) i broj (0, 2, 4, 6) uključenih izjava kako bi saznali hoće li dojam procjenjivača ovisiti o tim faktorima. Rezultati su pokazali da je jedino bitno dodati izjavu bez obzira na broj, lokaciju i vrstu izjave. Nedostatak je što su gledali podatke samo za poziciju u prodaji, a u različitim istraživanjima uočene su razlike u dojmu životopisa ovisno o poziciji pa bi bilo zanimljivo provjeriti bi li rezultati bili drugačiji za neke formalnije (npr. računovodstvo) i manje formalne poslove (npr. marketing) ili je prisutnost izjava o kompetentnosti konstanta u pozitivnom dojmu.

PRAKTIČNE IMPLIKACIJE

Implikacije koje se mogu izvući iz ovog rada korisne su za obje strane selekcijskog postupka - stručnjake za zapošljavanje i kandidate koji se prijavljuju.

Pri izradi životopisa poželjno je fokusirati se na detaljnije informacije o obrazovanju, s naglaskom na nagrade i postignuća koja su povezana s procjenama i samoprocjenama savjesnosti te dati više informacija o prijašnjim poslovnim iskustvima (Burns i sur., 2014). Preporuka je i da se uključe izvannastavne aktivnosti koje su vezane uz interpersonalne vještine (Burns i sur., 2014). Takve aktivnosti, poput timskog rada, voditeljskih pozicija i volonterskih aktivnosti pokazale su se korisnima u procjeni ekstraverzije i ugodnosti. Ako se osoba želi prikazati otvorenom k iskustvima, može navesti svoje matematičke i statističke sposobnosti. Kandidati ne mogu izmijeniti svoja prošla iskustva, ali mogu odlučiti koje informacije uključiti i na koji način ih predstaviti tako da budu što usklađenije s pozicijom za koju se prijavljuju (Brown i Champion, 1994). Što se tiče izgleda životopisa, savjet je da se izbjegnu pokušaji isticanja korištenjem neobičnih fontova (Burns i sur., 2014). Kada kandidati koriste strategiju upravljanja dojmovima, preporučuje se izbjegavanje hvalisanja navođenjem samo atributa, već je bolje navesti konkretne primjere postignuća i/ili pohvala. Međutim, ipak najveću ulogu u ostavljanju dobrog dojma ima navođenje obrazovanja i radnog iskustva relevantnog za poziciju (Knouse, 1994). Također, prema Earl i suradnicima (1998), bilo bi dobro uvrstiti ne-

koliko izjava, ili barem jednu, o vlastitoj kompetentnosti.

Stručnjaci za regrutaciju mogu osvijestiti na koje sve informacije obraćaju pažnju kada procjenjuju ličnost te jesu li njihove procjene povezane sa stvarnim osobinama ličnosti kandidata. Iz svih nalaza vidi se da, iako postoje povezanosti između procjena i samoprocjena kandidata, one su jako niske što sugerira da bi njihove procjene mogle više predstavljati pristranost, nego stvarno stanje. Dodatno, procjene među stručnjacima za regrutaciju slagale su se u maloj mjeri što može ukazivati na pristranost i utjecaj osobne jednadžbe stručnjaka. Moguće je da stvaraju implicitne teorije ličnosti na temelju već postojećih ili bivših zaposlenika koje su onda različite od teorija drugih ljudi. Implicitne teorije ličnosti, za razliku od eksplicitnih teorija formiranih na temelju znanstvenih metoda istraživanja, odnose se na ono što svaki pojedinac smatra da je ličnost i kako percipira sebe i druge, a mijenjaju se ovisno o, na primjer, maturaciji i životnom iskustvu (Zarevski, 2012). Poznavajući rezultate ovakvih istraživanja i uvidom u povezanosti samoprocjena ličnosti i određenih stavki životopisa, stručnjaci za zapošljavanje mogu poboljšati svoje sposobnosti procjene ličnosti na temelju životopisa. Međutim, ti podaci i dojam stvoren na temelju životopisa trebali bi, uz ostale selekcijske metode (poput upitnika), biti samo podloga za provedbu intervjua kojim se ti podaci mogu provjeriti. Na primjer, informacija o sudjelovanju u studentskim udrugama ne mora značiti da je osoba ekstrovertirana, već samo ukazuje na tu mogućnost koja se može detaljnije istražiti na intervjuu.

ZAKLJUČAK

Osobine ličnosti pokazale su se prediktivnima za radnu uspješnost, motivaciju za rad i nepoželjna organizacijska ponašanja, stoga je važnost njihove točne procjene u selekcijskom postupku velika. S obzirom na to da je potrebno puno manje resursa pri evaluaciji životopisa od svih selekcijskih metoda, istraživanja su se usmjerila na procjenu ličnosti na temelju životopisa. Navedena istraživanja uočila su obrazovanje i iskustvo kao najvažnije dijelove životopisa za procjenu ličnosti jer je u tim kategorijama bilo najviše informacija koje su se mogle povezati s osobinama ličnosti. Najviše su se stavke iz tih dijelova, poput iskustva u superviziji i voditeljskih pozicija, prosjeka ocjena i akademskih postignuća, povezivale sa savjesnošću (Burns i sur., 2014, Cole i sur., 2003). S ekstraverzijom su se povezivala iskustva socijalnih interakcija, poput članstva u udrugama i volontiranja u zajednici (Cole i sur., 2003). S ostalim je dimenzijama ličnosti - otvorenosti, ugodnosti i neuroticizmom - bilo manje utvrđenih povezanosti.

U istraživanjima je uočeno da evaluacije životopisa ovise i o poziciji za koju se osoba prijavljuje. Na primjer, za posao u marketingu pozitivnije su ocijenjeni životopisi odnosno kandidati s više interpersonalnih iskustava koja su ukazivala na viši stupanj ekstraverzije, nego oni s procijenjenom višom razinom savjesnosti (Cole i sur., 2004). Što se tiče odabira poslova u postojećim istraživanjima, uglavnom je fokus bio na pozicije u računovodstvu kao primjeru formalne pozicije ili u marketingu kao neformalne. Bilo bi zanimljivo proučiti korisnost životopisa i procjenu

ličnosti za druge pozicije. Za rad sa skupim uređajima, kakav postoji kod pozicija računalnih ili strojarskih tehničara, vjerojatno bi se pri selekciji više tražili znakovi savjesnosti. S druge strane, poslovi unutar ugostiteljstva mogli bi zahtijevati veće razine ugodnosti i ekstraverzije.

Procjene ličnosti imale su utjecaja i na hipotetsku odluku o zapošljavanju kandidata jer stavke koje su stručnjaci za regrutaciju označili bitnima za zapošljavanje također su povezali s određenim osobinama ličnosti. Zbog velikih neslaganja među stručnjacima za zapošljavanje opisanim ranije, poželjno je istražiti kako procjena ličnosti utječe na prave odluke i kako su njihove procjene povezane s kasnijom radnom učinkovitosti zaposlenih kandidata. Također, većina istraživanja provedena je u SAD-u gdje su kultura i sustav obrazovanja drugačiji, stoga bi bilo dobro provesti istraživanja na ovu temu i u Europi.

Istraživanja na temu stilske oblikovanja životopisa i utjecaja na percepciju ličnosti nema puno te je tek potrebno detaljnije istražiti tu temu, ali postoje indikacije da percepcija izgleda životopisa ovisi o vrsti pozicije na koju se kandidat prijavljuje.

LITERATURA

- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A. i Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of personality and social psychology*, 66(5), 950-967.
- Arnulf, J. K., Tegner, L. i Larssen, Ø. (2010). Impression making by résumé layout: Its impact on the probability of being shortlisted. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(2), 221-230.
- Barrick, M. R. i Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Bradford, B. (2012). Why companies use software to scan resumes. Preuzeto s <https://www.npr.org/2012/10/06/162440531/why-companies-use-software-to-scan-resumes>
- Bright, J. E. i Hutton, S. (2000). The impact of competency statements on résumés for short-listing decisions. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(2), 41-53.
- Brown, B. K. i Campion, M. A. (1994). Biodata phenomenology: Recruiters' perceptions and use of biographical information in resume screening. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 897-908.
- Burns, G. N., Christiansen, N. D., Morris, M. B., Periard, D. A. i Coaster, J. A. (2014). Effects of applicant personality on resume evaluations. *Journal of Business and Psychology*, 29(4), 573-591.
- Caldwell, D. F. i Burger, J. M. (1998). Personality characteristics of job applicants and success in screening interviews. *Personnel Psychology*, 51(1), 119-136.
- Cole, M. S., Feild, H. S. i Giles, W. F. (2003). What can we uncover about applicants based on their resumes? A field study. *Applied HRM Research*, 8, 51-62.
- Cole, M. S., Feild, H. S., Giles, W. F. i Harris, S. G. (2004). Job type and recruiters' inferences of applicant personality drawn from resume biodata: Their relationships with hiring recommendations. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(4), 363-367.
- Cole, M. S., Feild, H. S., Giles, W. F. i Harris, S. G. (2009). Recruiters' inferences of applicant personality based on resume screening: do paper people have a personality? *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 5-18.
- Coffin, B. (2003). Breaking the silence on white collar crime. *Risk Management*, 50(9), 8-9.

- Costa Jr, P. T., McCrae, R. R. i Kay, G. G. (1995). Persons, places, and personality: Career assessment using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Career Assessment*, 3(2), 123-139.
- Dalal R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-1255.
- DeYoung, C. G., Quilty, L. C., Peterson, J. B. i Gray, J. R. (2014). Openness to experience, intellect, and cognitive ability. *Journal of personality assessment*, 96(1), 46-52.
- Earl, J., Bright, J. i Adams, A. (1998). "In My Opinion..." What Gets Graduate Resumes Shortlisted? *Australian Journal of Career Development*, 7(1), 15-19.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. John Wiley & Sons.
- Furnham, A. i Fudge, C. (2008). The five factor model of personality and sales performance. *Journal of Individual Differences*, 29(1), 11-16.
- Hart, J. W., Stasson, M. F., Mahoney, J. M. i Story, P. (2007). The Big Five and Achievement Motivation: Exploring the Relationship Between Personality and a Two-Factor Model of Motivation. *Individual Differences Research*, 5(4), 267-274.
- Holland, J. L. (1996). Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions. *American psychologist*, 51(4), 397-406.
- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L. i Stone, N. J. (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 897-913.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. i Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel psychology*, 52(3), 621-652.
- Judge, T. A., Heller, D. i Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(3), 530-541.
- Judge, T. A. i Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 797-807.
- Knouse, S. B., Giacalone, R. A. i Pollard, H. (1988). Impression management in the resume and its cover letter. *Journal of Business and Psychology*, 3(2), 242-249.
- Knouse, S. B. (1994). Impressions of the resume: The effects of applicant education, experience, and impression management. *Journal of Business and Psychology*, 9(1), 33-45.
- Koolen, R. i van Wilgenburg, F. (2018). Should resume layouts always be creative? In *Etmaal van de Communicatiewetenschap: Transcultural Exchanges & Communication Flows*.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53, 643-671.
- Mount, M., Ilies, R. i Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel psychology*, 59(3), 591-622.
- Mumford, M. D., & Stokes, G. S. (1992). Developmental determinants of individual action: Theory and practice in applying background measures. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (str. 61-138). Consulting Psychologists Press.
- Ones, D. S. i Anderson, N. (2002). Gender and ethnic group differences on personality scales in selection: Some British data. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 255-276.
- Penrose, J. M. (1984). A discrepancy analysis of the job-getting process and a study of résumé techniques. *The Journal of Business Communication* (1973), 21(3), 5-15.
- Roulin, N. i Bangerter, A. (2013). Extracurricular activities in young applicants' résumés: What are the motives behind their involvement? *International Journal of Psychology*, 48(5), 871-880.
- Rubin, R. S., Bommer, W. H. i Baldwin, T. T. (2002). Using extracurricular activity as an indicator of interpersonal skill: Prudent evaluation or recruiting malpractice? *Human Resource Management*, 41(4), 441-454.
- Spector, P. E. (2008). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (5th edition). John Wiley & Sons.
- Tett, R. P., Jackson, D. N. i Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology*, 44(4), 703-742.
- Zarevski, P. (2012). *Struktura i priroda inteligencije* (II. prošireno izdanje). Naklada Slap.