

Milanko Čabarkapa¹
Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu

Etički aspekti psihološke selekcije kandidata za posao

Apstrakt: Selekcija osoblja za savremene radne organizacije je nezaobilazna praksa koja ima svoje andragoške, psihološke, socijalne, ekonomske, ali i etičke aspekte. Čvrsta etička refleksija je esencijalna komponenta svakog profesionalnog izbora kandidata, karijernog razvoja i prakse. Proces psihološke selekcije uključuje sistematsku procenu sposobnosti, osobina ličnosti i drugih karakteristika kandidata kroz pažljivo odabrane prediktore i metode merenja, na osnovu kojih se izvode statistički utemeljene predikcije o budućoj radnoj performansi. Međutim, tehničke konsideracije i dalje imaju prevalencu nauštrb teorijskih i etičkih iako se u novije vreme povećava pažnja usmerena na epistemološka i etička pitanja. U ovom radu razmatraju se najvažnija etička pitanja i dileme koje se tiču procesa psihološke selekcije, kao i perspektiva i reakcije kandidata u tom kontekstu, sa ciljem da se skrene pažnja na „sivu zonu“ etičkog prostora koja se ne vidi usled naglašene tržišne orijentacije, tehnicističkog pristupa i komercijalnog interesa, koji vrlo često dolazi u sukob sa principima ravnopravnosti i načelom „jednakih šansi“. Pristup selekciji kao procesu i jednom intersubjektivnom susretu, uz sve aspekte socijalne interakcije i pregovaranja tokom selekcije, menja klasičnu tehnicističku epistemologiju na temu selekcije ka onoj koja treba da se drži humanističkih načela i principa pravednosti, objektivnosti i racionalnosti, kao centralnih etičkih načela u jednom ekološki validnom procesu selekcije.

Ključne reči: selekcija, etičke dileme, pravednost, psihološko testiranje, procena ličnosti.

Uvod

Savremeno radno okruženje traži ljude koji će moći efikasno da odgovore svim zahtevima i uslovima rada, jer se smatra da kvalitet proizvoda i usluga ne dolazi više od mašina nego od kvaliteta ljudskog faktora (Vujić, 2008). Zbog toga se sve veća pažnja poklanja selekciji kandidata za posao (Knežević, 2014), i dodatnim oblicima učenja i obučavanja primljenih, kako bi što uspešnije obavljali poverene

¹ Dr Milanko Čabarkapa je vanredni profesor na Odeljenju za psihologiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu (mcabarka@f.bg.ac.rs).

zadatke i poslove. Upravljanje karijerom, počev od srednjoškolskog učenja, preko fakultetskog obrazovanja, pa do kontinuiranog učenja uz rad, ili celoživotnog učenja, postaje važan faktor za razvoj profesionalne i radne uspešnosti pojedinca, a time i radne organizacije u kojoj radi (Torrington, Hall & Taylor, 2004).

U savremenoj globalnoj i tržišnoj ekonomiji, kada je došlo do deindustrijalizacije u mnogim zemljama, pa i našoj zemlji, postoji značajno veća ponuda radne snage nego dostupnih poslova, tako da selekcija kandidata i procena njihovih kompetencija za posao postaju ponovo važne teme u andragogiji, kadrovskoj i organizacionoj psihologiji. Prva interesovanja za ovu oblast bila su pokrenuta potrebom za odabirom kvalitetnog vojnog kadra, kao i potrebama privrede na početku industrijske revolucije, kada je veliki broj radnika dolazio iz ruralnih područja i zapošljavao se u industrijskim preduzećima (Milward, 2005). Ubrzana industrijalizacija u većini zemalja sveta između dva svetska rata, a naročito sredinom prošlog veka, dovela je do širenja područja rada i pojave mnogih poslova, što je uslovljalo masovno zapošljavanje, tako da se skoro svakom radniku moglo pronaći odgovarajuće radno mesto.

Takav proces industrijalizacije i masovne migracije ljudi sa sela i zapošljavanja u velikim fabrikama u gradovima bio je prisutan i u našoj zemlji, naročito tokom 60–70. godina prošlog veka, kada je došlo do pretvaranja agrarne zemlje u industrijsku. Jedan od glavnih andagoško-psiholoških problema koji se u to vreme pojavio bilo je osposobljavanje nedovoljno obrazovanih mladih ljudi, nekvalifikovanih i polukvalifikovanih radnika za rad sa novim mašinama i opremom u novom organizacionom kontekstu. To je povratno uticalo na sistem obrazovanja, koji se morao prilagođavati zahtevima industrijske ekonomije, tako da su, osim klasičnih gimnazija, otvarane i brojne škole za razna stručna i zanatska zanimanja u privredi. Izrada adekvatnih programa obučavanja, prilagođenih nivou obrazovanja i potrebama polaznika, bila je u to vreme prioritet, dok je psihološka selekcija bila u drugom planu. Problem profesionalne selekcije više se svodio na utvrđivanje zdravstvenih i psiholoških kontraindikacija za određeni posao ili zanimanje, a programi obučavanja uz rad uglavnom su se odnosili na sticanje nove kvalifikacije, prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju nedovoljno obučanih radnika (Guzina, 1980). U tom kontekstu, psihologija rada i andragogija su dobijale sve veći značaj jer su pomagale u procesu humanizacije rada i boljem prilagođavanju radnika na nove radne i organizacione uslove.

Međutim, krajem prošlog i na početku ovog veka, pod uticajem procesa globalizacije, došlo je do značajnih promena u sferi rada (Bolčić, 2003), koje se ogledaju u stagnaciji privrednog i klasičnog industrijskog razvoja u mnogim zemljama, sve većoj automatizaciji i kibernetizaciji industrijske proizvodnje, širenju tržišta usluga, starenju i mobilnosti radne snage, porastu zahteva za intelektual-

nim radom i brojnim uslugama, što se u celini može posmatrati kao deindustrijalizacija i stvaranje nove ekonomije – ekonomije znanja i usluga (Bolčić, 2003). Ove promene su se bitno odrazile na sistem obrazovanja, ali još više na to kako kompanije gledaju na svoje zaposlene, kako ih biraju, obučavaju i tretiraju. Očigledno je da se zaposleni sve više posmatraju kao resurs, ili kao potencijal koji može dati komparativnu prednost za opstanak i razvoj organizacije na globalnom tržištu rada. Zbog toga počinju da vrše sve strožu psihološku selekciju i izbor kandidata za pojedine radne pozicije, ali i da sve više ulažu u svoje zaposlene kroz programe kontinuiranog učenja i obučavanja, i da pokazuju brigu za zdravlje i psihološku dobrobit zaposlenih. Ali uz te mere koje radne organizacije sprovode za dobrobit i efikasnost svojih zaposlenih, zapaža se tendencija da agencije za zapošljavanje i HR-službe u samim radnim organizacijama sve više zaoštravaju procedure i kriterijume psihološke selekcije i karijernog vođenja, što nameće potrebu da se preispitaju i neka etička pitanja i praktične dileme koje se u tom procesu pojavljuju.

U ovom radu razmotrićemo osnovne principe profesionalne etike i neke u literaturi opisane etičke dileme koje se pojavljuju u regrutaciji i selekciji kandidata za posao (Catano, 2009), kao i neka etička pitanja i probleme koji se javljaju u vezi sa selekcijom i donošenjem odluka o prijemu u našoj sredini. Analiza tih principa i dilema, kao i praktičnih problema koji su često nevidljivi, ukazuje zašto je etika toliko važna i zašto je menadžerima i profesionalcima ponekad potrebna pomoć u donošenju odluka.

Etički kodeks kao osnova profesionalne delatnosti

Etika podrazumeva determinaciju i razlikovanje dobrog od lošeg, odnosno bavi se širokom lepezom između onih ponašanja koja društvo osuđuje i kažnjava kao neprihvatljiva i onih ponašanja za koja se većina ljudi slaže da su plemenita i dobra. Kad je reč o profesionalnoj etici, ona definiše standarde odgovarajućeg ponašanja za članove određene profesije, tj. ono što ti članovi smeju i ne smeju da rade (Catano, 2009). Zakonska regulativa u nekoj zemlji takođe određuje šta je dopušteno a šta nije, propisujući kazne za ona ponašanja koja nisu dopuštena.

Kad je reč o delatnosti psihologa, andragoga, pedagoga i drugih stručnjaka koji se bave ljudskim resursima, ona je takođe regulisana zakonima, drugim pravnim aktima i odgovarajućim etičkim kodeksima, koji se izrađuju, donose i kontrolišu od strane odgovarajućih profesionalnih udruženja u svakoj zemlji. Tako, na primer, profesionalna udruženja psihologa imaju svoje etičke kodekse koji se primenjuju na sve članove udruženja (American Psychological Association

[APA], 2010; Društvo psihologa Srbije [DPS], 2001). Prema ovim kodeksima, članovi udruženja psihologa su dužni da se povinuju zakonima svoje zemlje, da izbegavaju konflikte interesa i da prate savremena saznanja iz oblasti kojom se bave. Pored ovih osnovnih etičkih principa, etički kodeks ističe i druge obaveze koje članovi imaju prema klijentima, menadžmentu, radnicima i širem društvu. Etički kodeks postavlja ograničenja članovima udruženja u pogledu toga šta im je dozvoljeno prilikom sprovođenja psihološke prakse, a šta nije, a to se odnosi i na regrutovanje i na selekciju. Međutim, etičko donošenje odluka nije uvek laka i jednostavna stvar, jer se odluke vrlo često donose u tzv. sivoj zoni etike, gde racionalni ljudi treba da razlikuju ono što smatraju dobrim i ispravnim ponašanjem, nasuprot onome što smatraju lošim i neprihvatljivim. Osim toga, neki postupci i akcije mogu biti etički prihvatljivi u okviru jednog nacionalnog kodeksa, dok u drugim kodeksima mogu biti označeni kao neetički. Sve to ukazuje da je etika kompleksna materija, koja ima potencijal da bude Ahilova peta mnogih obećavajućih praksi ljudskih resursa (Milward, 2005).

Neka osnovna načela i pravila profesionalne etike psihologa definisana su još davno, sredinom prošlog veka, od strane psiholoških asocijacija i udruženja (Seashore, 1950). Ovde navodimo samo nekoliko pravila koja najbolje reprezentuju viđenje ovog problema:

- Zabranjena je upotreba testova koji forsiraju bilo kakav vid diskriminacije zasnovan na rasnoj, verskoj, nacionalnoj i polnoj pripadnosti.
- Korišćenje legitimnog testa na nelegalni način je isključivo odgovornost korisnika.
- Testovi ne bi trebalo da budu korišćeni u svrhe za koje nisu konstruisani.

Kad je reč o Etičkom kodeksu psihologa Srbije, u preambuli ovog dokumenta se ističe da se psiholog u svom profesionalnom radu ponaša u skladu sa teorijsko-metodološkim saznanjima psihologije kao nauke, zatim prema stečenim kvalifikacijama, materijalnim uslovima društva i sredine u kojoj radi, zakonskim propisima Republike Srbije i u skladu sa principima Etičkog kodeksa, koji polazi od toga da nauka nudi znanja i metode, a ne i ciljeve, vrednosti i normativno-etička rešenja. Prema Kodeksu, prihvata se da su „čoveštvo i ljudske dužnosti iznad profesionalnih“, i da se psiholog u svojim odlukama i praksi ne sme zaklanjati „psihologijom kao konačnim i potpunim znanjem“ (DPS, 2001). Ovo široko određenje etičnosti je prihvatljivo kao opšte načelo – da se interes profesije nekog stručnjaka ili organizacije ne može staviti iznad principa „čoveštva i ljudske dužnosti“, ali se postavlja ozbiljno pitanje šta to danas znači u promenjenim uslovima tržišne i liberalne ekonomije, gde su kompeticija, egoistični interesi i profit postali ključni motivi profesionalnog i organizacionog ponašanja. Neke

tradicionalne vrednosti organizacionog ponašanja, kao što su kooperacija, solidarnost, poštenje, pravičnost i odgovornost, zanemarene su ili čak napuštene, pa je u takvim okolnostima potrebno pojačati etičku odgovornost stručnjaka koji se bave ljudskim resursima. Zbog toga etički kodeksi psihologa moraju da sadrže odredbe kojima bi se preciznije regulisali međusobni odnosi između različitih stručnjaka koji učestvuju u procesu regrutacije, selekcije i obučavanja zaposlenih, zatim odnosi između stručnjaka (psihologa, andragoga i drugih) i menadžmenta, odnosi prema klijentima (kandidatima za posao ili zaposlenima), kao i njihov odnos prema široj društvenoj zajednici.

Psihologija kao nauka je izrasla na čvrstim etičkim standardima, ali, s druge strane, postoje jasni dokazi da se psiholozi u svojim radnim praksama vrlo često ne pridržavaju toliko čvrsto tih standarda (Zemlick, 1980). O tome svedoče problemi s kojima se susreću etički komiteti, profesionalna udruženja psihologa, sindikati, sudovi časti, pa i javnost. Odgovor ove profesije na kršenje etičkih standarda i neetičko ponašanje njenih pripadnika podrazumeva više reaktivan nego proaktivan pristup. Psiholozi su prilikom procesa donošenja selekcionih odluka vrlo često pod uticajem menadžera i „skrivenih ubeđivača“, a ponekad su obmanuti i sopstvenom retorikom i narcizmom svoje profesije. Na etički kodeks psihologa se referira kao na „živi dokument“ koji pokušava da održi korak sa promenama moralnih načela u društvu, kao i sa razvojem mlade profesije koja opstaje u pokušajima samodefinisanja (Zemlick, 1980). Međutim, istraživači etičkih aspekata psihološkog rada, a posebno selekcionu praksu, primećuju da postoji veliki jaz između pisanih dokumenata (pravilnika, etičkog kodeksa) i implementacije principa koje oni sadrže (Aguinis & Henle, 2008). Najveći izazov sa kojim se ova profesija danas suočava je mogućnost spoljnih uticaja, ograničenja, regulacija, legislativne i sudske kontrole. U tom smislu, dve perspektive se često uzimaju kao početna tačka analize etičnosti neke psihološke prakse. Prva, utilitistička perspektiva podrazumeva da su profesionalne (pa i selekcionu) akcije etički prihvatljive ukoliko donose više koristi nego štete, ako imaju posledice koje su pozitivne i dovode do opšteg dobra za najveći broj pojedinaca. Na primer, na ovoj filozofiji počiva etički kodeks Američke psihološke asocijacije (APA, 2010). Druga perspektiva ističe deontološki pristup, koji podrazumeva striktno pridržavanje univerzalnih pravila moralnog ponašanja i humanosti, bez obzira na konsekvence akcije. Ova perspektiva je u većoj meri zastupljena u Etičkom kodeksu psihologa Srbije (DPS, 2001), tako da možemo reći da će etika nekog ponašanja i profesionalne prakse zavistiti od opšte društvene klime, političke perspektive i vrste filozofije koja se sledi i prihvata. Ako je korist i interes profesije ili radne organizacije u prvom planu, onda postoji opasnost da neka humanistička etička načela i interesi pojedinca budu narušeni u okviru opšte prakse i politike upravljanja ljudskim re-

sursima, što naročito dolazi do izražaja u regrutaciji i selekciji kandidata za posao, kao i kasnije tokom obučavanja i upravljanja karijerom zaposlenih.

Pažljivo razmatranje etičkih pitanja u vezi sa selekcijom osoblja je veoma važno, zato što se preko toga doprinosi boljem upravljanju ljudskim resursima i uspostavljanju balansa između prava i interesa menadžmenta, sa jedne strane, i prava i interesa radnika, sa druge strane, kao i boljem balansu između prava i interesa menadžera ljudskih resursa i šireg socijalnog okruženja. Međutim, relevantna literatura i iskustvo istraživača pokazuju da, i pored odgovarajuće legislative u ovoj oblasti, postoji rastuća nesigurnost u pogledu poštovanja obaveza nametnutih ovim legislativama, tako da ova nesigurnost stvara etičke dileme za praktičare u selekciji (Fiss, 1971). Da bi se ta nesigurnost otklonila, neophodno je razmotriti pojedinačne selekzione procedure, tehnike i aspekte njihove potencijalne neetičke upotrebe, koja može da implicira neznanje, neodgovornost, nepoštenje, pristranost i diskriminaciju. Moramo priznati da nisu ovi oblici neetičkog ponašanja posebno izraženi u svakodnevnoj praksi psihologa kod nas i u svetu, jer postoje dosta čvrsti profesionalni etički kodeksi i stručni standardi, kojih se psiholozi moraju pridržavati u praksi. Međutim, neka iskustva iz prakse i slučajevi zloupotrebe koji dospevaju do javnih medija, pa i do sudskih sporova, pokazuju da postoji sve izraženija tendencija pritiska na psihologe od strane menadžera, uticaja javnosti, gubljenja jasnih granica profesionalnog delovanja i stručnog kolebanja oko same etičke suštine pojedinih selekcionih procedura, metoda procene kandidata i načina donošenja konačnih odluka.

Glavne etičke dileme i problemi u selekciji kandidata za posao

Do sredine pedesetih godina prošlog veka, u psihološkoj selekciji kandidata za posao dominirala je orijentacija na testove sposobnosti, tako da je to polje selekcije bilo kritikovano kao previše tehnicističko i nedovoljno teorijski utemeljeno. Ovaj kritički stav bio je podržan argumentima sve dominantnijeg zalaganja društva o jednakim šansama (*Equal Opportunity*), jer su mnoge od favorizovanih mera u selekciji i proceni kandidata diskriminisale manjinske grupe (Milward, 2005). Međutim, skorašnja razmatranja strateškog potencijala psihološke selekcije da poboljša individualne i organizacione performanse ponovo su potencirala ovaj problem.

Profesionalna selekcija pretpostavlja organizovanu i sistematsku procenu znanja, sposobnosti, osobina i drugih potencijala individue (kompetencija) da izađe u susret zahtevima određenog posla, što može biti precizno evaluirano od strane odgovarajućih stručnjaka i menadžmenta radne organizacije (Pajević,

2006). U suštini, radi se o prognozi ili predikciji pogodnosti individue za određeni posao. Očekuje se na osnovu selekcije da će osoba koja ima odgovarajuća znanja, sposobnosti i osobine ličnosti, uz pravilno usmerenu motivaciju i stavove, postizati najbolje poslovne rezultate i biti zadovoljna poslom. Profesionalna selekcija kao proces izbora kandidata ima brojne prednosti u odnosu na jednostavan intuitivan pristup zapošljavanju. Kroz organizovan oblik selekcije sprovodi se legalna procedura prijema za posao, obezbeđuje objektivnost ove prakse i otvorenost za empirijsku verifikaciju. Pored toga, nudi se praktičarima najbolji model prakse u odnosu na koji može da se evaluira uspešnost određene intervencije i, što je možda najbitnije, pruža se mogućnost kandidatima da imaju ubeđenje i sliku o „fer“ zapošljavanju.

Psihološka selekcija kandidata za posao je jedan aspekt profesionalne selekcije, koji se fokusira na procenu sposobnosti i osobina ličnosti, dok druge aspekte vezane za obrazovne kompetencije, profesionalni razvoj, iskustva i znanja procenjuju andragozi, pedagozi i drugi stručnjaci iz kadrovskih službi ili službi ljudskih resursa. Danas su svi ovi aspekti procene vrlo često integrisani u okviru jedinstvenog programa procene i selekcije koja se izvodi u posebnim centrima za procenu (*assessment* centri) od strane odgovarajućih timova stručnjaka.

Bez obzira na koji način i gde se vrši selekcija, najdelikatniji deo procene kandidata se odnosi na psihološko ispitivanje i procenu jer se radi o tzv. mekim varijablama, koje nije moguće lako i jednostavno ipitivati. Psiholozi polaze od značaja individualnih razlika u predikciji radne uspešnosti (Knežević, 2014) i za te potrebe su razradili veliki broj testova i drugih objektivnih metoda koje se nalaze u upotrebi, ali su pri tome prisutni određeni etički problemi koji su vezani kako za same tehnike i proceduru selekcije tako i za opšte pristupe i načine donošenja odluka o izboru kandidata. Etička praksa u kadrovskoj i organizacionoj psihologiji ima tendenciju da se fokusira na primenu etičkih principa u situacijama koje uključuju neku vrstu dileme. Ove dileme mogu imati različite oblike, ali se tipično vezuju za prava i žalbe klijenata i sa tim povezanu odgovornost onih koji pružaju usluge (Jordan & Meara, 1990). Čvrsta etička refleksija je esencijalna komponenta profesionalnog razvoja i prakse. Sa povećanim interesovanjem za etičke probleme u selekciji javlja se pitanje: Koji su to etički principi i kriterijumi najrelevantniji u psihološkom kontekstu selekcionog procesa?

Poznato je da efikasnost psihološke selekcija zavisi od pouzdanosti i validnosti psiholoških mernih instrumenata (testova), zatim od složenosti posla za koji se vrši selekcija i od selekcionog količnika. Selekcioni količnik ili razmer uključuje odnos broja prijavljenih kandidata prema broju slobodnih radnih mesta za koja se vrši prijem – što je veći ovaj razmer, strategija selekcije mora da bude diskriminativnija (Milward, 2005). Što se tiče metoda selekcije, koje moraju imati dobru

pouzdanost i validnost u odnosu na posebni kriterijum, one mogu biti korišćene kako na velikom tako i na malom uzorku prijavljenih. Cena greške pri selekciji kandidata zavisi i od složenosti posla za koji se biraju. Greške su veće i prognoza slabija ako su u pitanju složeniji i odgovorniji poslovi na kojima uspeh zavisi od niza drugih činilaca, a ne samo od kvaliteta primljenih kandidata.

Danas se selekcija i profesionalni razvoj zaposlenih više posmatra kao proces koji uključuje više koraka i kontinuirano praćenje kandidata, a ne kao jednokratno testiranje i donošenje odluke. Ukoliko se ne vodi računa o validnosti i etičnosti svih koraka u selekcionom procesu, može doći do ozbiljnih konsekvenci po pojedinca, ali i po kompaniju koja sprovodi selekciju. U daljem tekstu prikazaćemo na osnovu literature (Schmidt, 1989; Jordan & Meara, 1990; Catano, 2009) neke izvore etičkih dilema u procesu profesionalne selekcije i psihološke aspekte „fer“ zaposlenja. Osnovna etička dilema vezana je za mesto i ulogu psihologa u organizacionom kontekstu i interese koje on zastupa. Pretpostavimo da je neka velika kompanija angažovala konsultanta (psihologa) da dizajnira i implementira sistem za selekciju radnika za jednu fabriku. Fabrika ima svoj sindikat, ali postoji istorija slabe saradnje između menadžmenta i sindikata. Menadžment želi da „slomi“ sindikat i, kao deo toga, zahteva od konsultanta da napravi sistem selekcije koji će da identifikuje sve one kandidate koji imaju pozitivne stavove prema sindikatu. Ideja je da se profiliše radna snaga prema menadžmentu, tako da bi sindikat mogao biti rasformiran u nekom sledećem glasanju. Čak konsultant može biti zamoljen da zadrži cilj ovakvog sistema selekcije u tajnosti ili mu može biti ponuđeno od strane menadžmenta da potpiše ugovor u kom obećava da neće otkriti njihove namere prema sindikatu. Postavlja se pitanje: Čijim interesima u ovakvoj situaciji konsultant psiholog treba da služi?

U drugoj dilemi menadžer ljudskih resursa razmatra upotrebu jednog sistema selekcije. Zna da je sistem dovoljno dobar za selekciju najboljih radnika za dati posao, ali takođe primećuje da se tim postupkom odabira mnogo veća stopa pripadnika većinske grupe (na primer po rasi ili nacionalnosti) u odnosu na neku manjinsku grupu, čiji pripadnici imaju jednaka prava i preduslove da budu primljeni na posao. Pitanje je: Da li sistem selekcije treba tako postaviti da favorizuje povećanu reprezentaciju manjinskih grupa ili treba favorizovati interese sopstvene grupe, klase ili samo interese kompanije?

U trećoj dilemi menadžer ljudskih resursa je dobio zadatak od svog nadređenog da pronade način da smanji korupciju i krađu zaposlenih. Menadžer za ljudske resurse (psiholog, andragog ili neki drugi stručnjak) veruje da ovo može biti postignuto kroz proces selekcije i klasifikacije, tako što će primeniti komercijalizovani „test poštenja“ ili test integriteta ličnosti, kojim će biti otkriveni ljudi koji padaju na tom testu. On zatim distribuira taj test novim kandidatima u pro-

cesu selekcije, kao i trenutno zaposlenim radnicima, a onda odbacuje one koji ne polože test ili čak otpušta zaposlene koji su se pokazali loši na testu. Etička dilema koja se ovde nameće jeste: Da li treba da bude zabrinut oko validnosti i pouzdanosti tog testa, s obzirom na ogromnu težinu konsekvenci, ili da izrazi sumnju da li je uopšte taj test adekvatan za upotrebu u ovakvoj situaciji?

Navedene etičke dileme pokreću ozbiljna pitanja koja sežu do same suštine etike. Ali takva pitanja su neizbežna zbog toga što je etika centralna premisa u delatnosti bilo koje grupe koja se predstavlja kao profesionalno udruženje ili asocijacija. Kršenje standarda etičkog kodeksa rezultira profesionalnom cenzurom, pozivanjem na odgovornost i sramoćenjem ili, u najtežim slučajevima, primenom zaprećene kazne, koja se može odnositi na oduzimanje licence za rad i udaljavanje iz profesije. Članstvo u određenom profesionalnom udruženju ili asocijaciji mora biti zasnovano na poštovanju etike date profesije i njenih profesionalnih standarda, a ujedno to je donekle i javna garancija da će članovi tog udruženja sprovoditi prakse koje su u skladu sa prihvaćenim principima i standardima etičkog kodeksa.

Kad je reč o psihološkoj selekciji, jedan od često prisutnih praktičnih, metodoloških, organizacionih, ali i etičkih problema, odnosi se na izbor selekcionih tehnika – testa, ili neke druge metode, kojom se vrši procenjivanje kandidata i selekcija. Etički problem se pojavljuje onda kada se izbor metoda selekcije zasniva na ad hoc odlukama i na ateorijskoj osnovi. Nalazi iz literature i zapažanja iz prakse ukazuju na to da se metode selekcije više biraju na osnovu iskustva i lokalnih kulturalnih modela nego na osnovu univerzalnih vodiča i priručnika o najboljoj praksi (Huo, Huang & Napier, 2002). To je posebno izraženo kada su u pitanju nepsihometrijske procedure kao što su različiti nestandardizovani intervjui, pregledi biografskih podataka, pisma preporuke i grafologija, jer su to mahom ateorijske tehnike sa malom validnošću i pouzdanošću, kao i velikom restrikcijom ranga. Grafologija se posebno posmatra kao nefer i neetička tehnika selekcije, što su pokazala istraživanja u Španiji i Portugaliji (Moscoso & Salgado, 2004), jer neki menadžeri za selekciju obraćaju pažnju na rukopis kandidata koji je napisao prijavu za posao ili motivaciono pismo. Ovaj problem je manje prisutan u situacijama kada se pisma pišu u štampanoj formi na računaru i šalju elektronskom poštom (*e-mailom*).

Posebni etički problemi se pojavljuju kada je u pitanju donošenje konačne odluke o izboru kandidata u procesu selekcije, jer ove odluke mogu biti donete na nekoliko načina. Rezultati baterije testova dobijeni sa multiplih prediktora mogu biti integrisani u jedinstveni indikator, na osnovu regresione jednačine, ili svaki rezultat na prediktoru može biti razmatran pojedinačno tako što se primenjuje metod višestrukog odsecanja (*cut-off*). Regresiona analiza pretpostavlja da je moguće, ukoliko je poznat skor na jednoj varijabli (prediktoru), predvideti

skor na drugoj varijabli (kriterijumu), pri čemu prediktori mogu biti različito vrednovani (ponderisani). Drugi pristup podrazumeva da se od svakog kandidata može zahtevati da postigne neki minimalni *cut-off* rezultat na svim prediktorima da bi bio primljen. Kriterijumska varijabla u odnosu na koju se vrši predikcija u postupku selekcije može biti neki određeni pokazatelj uspeha na poslu, ukupna performansa ili organizacioni ciljevi, posmatrani u odnosu na pojedinca, radni tim ili organizaciju u celini. Upravo to postaje posebno problematično jer se obično domen kriterijuma menja kroz vreme i kroz promene posla i organizacione zahteve. Ovde se javlja problem da specifičan kriterijum vezan za određeni posao ne bude više adekvatan za selekciju zbog toga što je uspeh promenljiva kategorija i što na njega utiče više opštih i transferabilnih veština, kvaliteta i kompetencija. Koncept izolovanog posla i pojedinačnog uspeha na poslu nije više prihvatljiv u savremenom organizacionom kontekstu. Sve češće se traži viši nivo sposobnosti i veština potrebnih za radno angažovanje na timskom i organizacionom nivou, što se mora uzimati u razmatranje prilikom izbora najpodesnijeg kriterijuma i selekcionih metode.

Dok je primarni cilj selekcije da se odaberu oni čija će predviđena radna performansa biti najbolja, postoje i drugi ciljevi koji se nameću od strane zakonskih propisa o ravnopravnosti ili od strane komisija za jednake šanse (*Equal Opportunity*) (Schmitt, 1989). Psiholozi se slažu u tome da korišćenje psihometrijskih testova u principu doprinosi boljoj objektivizaciji procesa selekcije. Međutim, neki istraživači su primetili da najčešće korišćeni testovi (testovi intelektualnih sposobnosti) daju manje skorove za pripadnike manjina u odnosu na pripadnike većinskih grupa. To je uglavnom slučaj u zapadnim zemljama, ali se javlja i kod nas, jer je većina testova razvijena na uzorku pripadnika većinskih grupa. Nisu retki ni slučajevi tužbi i vođenja sudskih postupaka koji su proizašli iz nefer upotrebe testova, što je iniciralo istraživanja na temu različite validnosti testova u odnosu na različite društvene slojeve i socijalne podgrupe (Acevedo-Polakovich, et al., 2007). Dok psihometrijska upotreba testova ne mora nužno biti nefer za pojedinca, to može biti nefer za manjinsku grupu u celini (Milward, 2005). Istraživanja su pokazala da zaista postoje značajne razlike između proseka skorova manjinskih grupa i većinskih grupa za više tipova testova korišćenih u selekciji (Schmitt & Noe, 1986). Takva situacija dalje implicira manje šanse za zapošljavanje pripadnika manjinskih grupa. Međutim, suština nije u razlikama u proseku postignutih rezultata, već u diferencijalnoj predikciji radne performanse. Smatra se da test nije objektivan onda kada je „skor kriterijuma predviđen uobičajenom regresijom konzistentno previše visok ili konzistentno previše nizak za članove određene subgrupe“ (Cleary, 1986, str. 35). Prema tome, samo ukoliko se koriste odvojene regresione jednačine za različite subgrupe ispitanika, onda će

svaka osoba dobiti statistički fer predviđen skor na kriterijumu. Ovo pravilo koje je predložio Kliri je široko prihvaćeno u legalnim krugovima kao najadekvatnije za održavanje objektivnosti testova (Milward, 2005). Međutim, navedeno pravilo se mahom oslanja na pretpostavku objektivne mere kriterijuma koju treba utvrditi za sve grupe ispitanika.

Odluke koje se donose u selekciji vrlo često izazivaju veliki konflikt između ciljeva produktivnosti i ciljeva jednakih šansi. To je naročito izraženo kada se ispituju kognitivne sposobnosti kao prediktori uspeha na poslu. Neka novija istraživanja (Chung-Yan & Cranshaw, 2002) ubedljivo pokazuju da, kada se rukovodimo Torndajkovim (Thorndike, 1971) pravilom intercepta umesto Klirijevim pravilom, onda su pripadnici manjinske grupe nekorektno isključeni. Ovo pravilo govori o tome da je test neobjektivan ako je razlika na skoru prediktora veća nego razlika na skoru kriterijuma. Neuzimanje ovog nalaza u obzir može dovesti do neprihvatljivo visokog nivoa nekorektnog odbacivanja među pripadnicima manjinske grupe. Ovi nalazi jasno ukazuju na to da istraživači moraju da ispituju prisustvo i značenje razlika koje se dobijaju kod subgrupa na prediktoru i na kriterijumu pre nego što se oslanjaju na pretpostavku da su testovi validna i objektivna refleksija aktualne individualne sposobnosti kandidata.

Neki savremeni poslovi, posebno menadžerskog tipa, zahtevaju konkretno znanje i veštine ili akciono orijentisano „znati kako“ pre nego sposobnosti same po sebi, na šta su klasični testovi uglavnom orijentisani (Sternberg & Wagner, 1995). Ovaj problem se pokušava rešiti kroz izradu i primenu omnibus testova, kombinacijom testova znanja i sposobnosti ili primenom situacionih testova. Jedan od praktičnih i etičkih problema koji se ovde pojavljuje odnosi se na kompetentnost, stručni profil i odnose između samih ispitivača, koji treba da sastave i ocene takve testove. Najbolje bi bilo da to rade timovi sastavljeni od više stručnjaka – psihologa, andragoga i menadžera (kao što je praksa u centrima za procenu – *assessment centrima*), ali se pojavljuje problem integracije, značaja i evaluacije podataka, kao i granica stručne nadležnosti. Još važnije je to što istraživanja pokazuju da testovi proceduralnog (tacitnog) znanja, emocionalne inteligencije i praktične inteligencije (veština i znanja o poslu) ne dovode do bolje prediktivne validnosti od testova kognitivnih sposobnosti, jer se ispostavlja da se tacitno znanje ispituje zadacima rešavanja problema, koji značajno koreliraju sa „G-faktorom“ (Salgado, 1999). Tako se opet javlja dilema da li je opšta inteligencija (G-faktor) ključna kognitivna kompetenca koju treba ispitivati prilikom predikcije uspeha na bilo kom poslu, pa i na poslovima menadžerskog tipa.

Poseban etički problem se javlja kada se koriste metode za procenu osobina ličnosti, za koje se veruje da značajno doprinose uspehu na poslu. Testovi ličnosti vrlo često sadrže pitanja koja mogu biti diskriminatorska. Međutim, veliki

broj država ima zakonske regulative koje imaju za cilj prevenciju diskriminacije koja bi bila zasnovana na rasnoj, verskoj, nacionalnoj i polnoj pripadnosti. Ove regulative ne variraju toliko od države do države kao što variraju zahtevi javne administracije, organizacione prakse i metode selekcije. Administrativna politika u zapadnim zemljama obično pokušava da poveća prakse nediskriminacije putem persuzije i kroz odgovarajuće edukativne programe. Ove prakse imaju nekoliko aspekata uticaja na korišćenje psiholoških testova u selekciji, a posebno kada su u pitanju testovi ličnosti (Humphreys, 1986).

Glavni oslonac za procenu osobina ličnosti psiholozima i menadžerima kompanija u praksi predstavlja intervju za posao. Međutim, intervju je metoda koja podleže mnogim uticajima, kako od strane ispitivača i selekcionere situacije, tako i od strane samog ispitanika ili kandidata za posao. Visoko strukturisani intervjui prevazilaze do određenog stepena problem validnosti i pouzdanosti u odnosu na nestrukturisane, ali kod njih se javlja problem depersonalizacije, sličan kao kod testova. Poseban problem kod primene intervjua kao selekcionere tehnike, koji pokreće određene etičke dileme, jeste podložnost intervjua sistematskim greškama u opažanju, procenjivanju i zaključivanju, od kojih su najvažnije:

- preneglašavanje negativnih informacija i argumenata protiv kandidata,
- stereotipije koje intervjuer ima o idealnom ili nepoželjnom kandidatu,
- predrasude intervjua u pogledu polne ili neke druge karakteristike,
- nedovoljno poznavanje poslova i kriterija uspeha na tim poslovima za koje se biraju kandidati,
- različiti kriterijumi vrednovanja poželjnih osobina i sposobnosti kandidata,
- izgled i neverbalni znaci u komunikaciji i njihovo neadekvatno tumačenje,
- sličnost intervjua sa kandidatom u pogledu određenih socio-demografskih obeležja ili sličnost u stavovima.

Jedan od načina prevazilaženja ovog problema u praksi je uključivanje više procenjivača i vođenje tzv. panel intervjua, ali neki istraživači smatraju da to ipak ne donosi veću validnost u odnosu na intervju jedan na jedan (Conway, Jako & Goodman, 1995). Zbog toga se preporučuje povećana upotreba testova ličnosti i sposobnosti u selekcionere svrhe, ali to takođe ima ključne implikacije za etičke standarde i kontrolu testova, što je delom determinisano visoko komercijalizovanim prirodom razvoja i marketinga testovne paradigme. Privlačnost testova, kako za ispitivače tako i za ispitanike, sastoji se u tome što daju rezultate u vidu brojeva, čime se stvara iluzija potpune objektivnosti. Međutim, testovi mogu biti na različite načine neetički korišćeni, tako da opravdaju mnoge neadekvatne odluke u

selekciji (Porteous, 1997). Zbog toga je procena ličnosti i selekcija osoblja putem testovnih skrining procedura ponovo zadobila interesovanje istraživača i praktičara (Rosse et al., 1998). Sa jedne strane, prisutna je visoka komercijalizacija upotrebe testova ličnosti, što je etički neprihvatljivo, ali je, s druge strane, pokazano da inventari ličnosti mogu biti korisni prediktori radne performanse, posebno kada se ispituju specifične osobine ličnosti i dobijene mere koriste za predikciju posebnog kriterijuma uspeha na poslu. Međutim, i kod ovih testova su utvrđene značajne razlike između pripadnika različitih grupa u pogledu socio-ekonomskog statusa, polne pripadnosti i etničkog porekla (Baron & Janman, 1996; Salgado, 1999), o čemu takođe treba voditi računa.

Sve više se u praksi počinje koristiti testiranje ličnosti uz pomoć kompjutera, što takođe može biti problematično s etičke strane. Prevažilaženje nacionalnih granica, nepoštovanje kulturnih različitosti i korišćenje različitih vodiča za praksu dovodi do opasnosti od neograničene, neinformisane i opasne pseudopsihometrijske distribucije različitih tehnika i statističkih alata selekcije, koji se, kao instant usluge, prodaju nezaštićenoj javnosti. To je nova opasnost koja je, pod vidom objektivnosti i internacionalizacije (globalizacije), sve više prisutna u multinacionalnim i transnacionalnim kompanijama, što može potencirati nove oblike diskriminacije među kandidatima i zaposlenima na domaćem tržištu rada.

Analiza koristi od primene selekcionih tehnika korišćenjem poslovno-ekonomske terminologije je još jedna kontroverzna tema (Milward, 2005). Pokazano je da se može proceniti finansijska korist od primene metoda selekcije uprkos varijacijama u radnoj performansi (Schmidt, Hunter, McKenzie, & Muldrow, 1979). To znači da je na osnovu izračunavanja očekivanih poboljšanja radne performanse kroz finansijske pokazatelje moguće proceniti relativnu vrednost različitih tipova selekcionih procedura. Prednost ovih analiza korisnosti selekcije je u tome što olakšavaju konačno donošenje odluka od strane praktičara i menadžera, koji su zainteresovani za profit i uspeh organizacije.

Međutim, definicije kriterijuma korisnosti selekcije samo u terminima poslovno-ekonomske logike su pod znakom pitanja, jer neke pretpostavke koje podupiru ekonomske modele korisnosti, kao što je pretpostavka o linearnoj povezanosti individualne performanse i njene ekonomske vrednosti za kompaniju, nemaju potpuno opravdanje (Cascio & Morris, 1990). Praktična vrednost ovih analiza korisnosti je ograničena i zbog visoke varijabilnosti kriterijuma uspešnosti na poslu, kao i zbog nejasnog doprinosa psihološke selekcije u pogledu ukupnog ekonomskog uspeha organizacije.

Posebnu pažnju u razmatranju i analizi etičkih aspekata selekcije treba obratiti na činjenicu da li kandidati percipiraju određenu selekcionu praksu kao etičnu ili kao neetičnu. Taj problem je manje izražen kada se koriste objektivni

testovi, ali je u određenju kandidatove percepcije i perspektive u selekciji posebno važna simbolička funkcija intervjuja, koji se najčešće koristi kao alat za pregovaranje, definisanje međusobnih očekivanja između kandidata i organizacije i uspostavljanje psihološkog ugovora između kandidata i poslodavca (Milward, 2005). Proces selekcije treba posmatrati kao transakcioni odnos između kandidata i organizacije, gde kandidati imaju priliku da saznaju nešto više o organizaciji u kojoj žele da rade, kao što i organizacija preko primenjenih procedura i testova nastoji da bolje i objektivnije upozna kandidate i da im pri tome pošalje implicitne i eksplicitne poruke o sebi i kakva su njena očekivanja od kandidata. Zbog toga je veoma važno da proces selekcionne procedure bude dizajniran tako da ispunjava sve zahteve u pogledu objektivnosti, validnosti i pouzdanosti kako ne bi bile inicirane sumnje u pogledu pravednosti i negativne reakcije od strane kandidata. Veoma su važni elementi neverbalnog ponašanja ispitivača tokom intervjuja, svest o subjektivnim i sistematskim greškama u zaključivanju i donošenju odluka, uzdržavanje od razmatranja karakteristika kandidata koje nisu neophodne i vezane za sam posao, greške atribucije, predrasude, negativni stavovi i sve drugo što bi moglo da utiče da kandidati posmatraju proces selekcije kao nepravedan i neetički.

Konstrukat *percipirane pravednosti* je jedan od sržnih principa selekcije, koji se dovodi u vezu sa etičkim pitanjima. Dililand (Gilliland, 1993) je predložio model *percipirane proceduralne pravde* kao osnovu za razumevanje i ispitivanje reakcija kandidata. Proceduralna pravda je definisana kao „percipirana korektnost (pravednost) procesa i procedura koji su korišćeni za donošenje odluka“ (Herriot, 1995). Predloženo je šest pravila pravedne procedure u selekciji (Gilliland & Chan, 2001):

1. *Interpersonalna senzitivnost* – stepen u kom su procenjivači ocenjeni kao topli i empatični.
2. *Informativnost* – percipiran kvalitet i kvantitet informacija koje su dobijene u vezi sa selekcionim zadacima i procedurama.
3. *Dvosmerna komunikacija* – stepen u kom kandidat percipira da mu je data prilika da postavlja pitanja i da ima neki vid kontrole nad procesom selekcije.
4. *Relevantnost za posao/karijeru* – percipirana relevantnost procesa selekcije i selekcionih tehnika za konkretan posao ili buduću karijeru.
5. *Supresija biasa* – percipiran stepen u kom su procedure standardizovane i u kom su implementirani principi „jednakih šansi“.
6. *Prilika za performansu* – percipiran stepen u kom je kandidatu omogućena prilika da objektivno i u potpunosti iskaže svoje sposobnosti.

Potvrđeno je da postoji poprilična „kroskulturalna konzistentnost“ u percipiranoj pravednosti određenih selekcionih tehnika (Moscose & Salgado, 2004), što znači da je pozicija kandidata tokom selekcije u različitim kulturama veoma slična. Neke studije (Harris, Lievens & Van Hove, 2004) pokazuju da su percepcija pravednosti i očekivanja ljudi kritični momenti za razumevanje iskustava diskriminacije ne samo u procesu selekcije već uopšte u radnom i životnom okruženju.

Zaključak

Postoje dva početna koraka u okviru kadrovske psihologije i upravljanja ljudskim resursima u organizacionom kontekstu ili dve aktivnosti koje sprovode psiholozi, andragozi i menadžeri sa ciljem da pronađu pojedince koji će najbolje odgovoriti zahtevima posla i uslovima rada koji treba da obavljaju. Prvi korak je regrutacija potencijalnih kandidata, a drugi je profesionalna selekcija, u okviru koje psihološko ispitivanje i procena zauzimaju značajno mesto. Psihološka selekcija polazi od značaja individualnih razlika i pretpostavki da te razlike (u znanjima, osobinama ličnosti i sposobnostima) utiču na radnu performansu i ukupno organizaciono ponašanje budućih zaposlenih. Industrijski psiholozi i psiholozi rada su za potrebe selekcije razradili veliki broj procedura, metoda i tehnika, pre svega testova sposobnosti i osobina ličnosti, kojima ispituju potencijalne kandidate za različite poslove, sa uverenjem da to doprinosi ciljevima organizacije i da ne nanosi štetu pojedincu. Pri tome nastoje da to rade objektivno, nepristrasno i u skladu sa etičkim standardima i načelima svoje profesije i etičkog kodeksa.

Međutim, dok je primarni cilj profesionalne selekcije odabir onih kandidata čija će predviđena performansa biti najbolja, sve češće se ističe i drugi cilj vezan za dobrobit kandidata, koji pokreće etička pitanja i dileme vezane za proces selekcije. Ovaj drugi cilj u praksi je ponekad zanemaren ili nije dovoljno prepoznat, jer se nalazi u „sivoj zoni“ etike, a sadržan je u etičkim kodeksima profesionalnih udruženja psihologa. Pored toga, u novije vreme, ovaj cilj je podržan i od strane zakonskih propisa o zabrani diskriminacije i zlostavljanja na radu, kao i kroz preporuke različitih komisija za ravnopravnost i jednake šanse u pogledu obrazovanja i zapošljavanja.

Osnovni etički problem koji psiholozi rada danas imaju u praksi jeste kako da usklade interese pojedinaca i interese radne organizacije, tj. kako da dizajniraju program i tehnike psihološke selekcije na način da daju najbolju predikciju radne uspešnosti, na čemu insistiraju radne organizacije, uz istovremeno poštovanje

svih načela etičkog kodeksa, pa i onih implicitnih etičkih standarda i pretpostavki kojima se garantuje poštovanje i dobrobit pojedinca kao kandidata za posao.

Pitanja prediktivne validnosti testova su do sada dominirala u studijama o prediktorima, pri čemu je prisutno nerazumevanje – *zašto i kako se neke tehnike koriste?*, što vodi kritici psihološke selekcije kao slepe predikcije. Ovi nalazi nisu u skladu sa razmatranjima pitanja o jednakim šansama, recimo, mogućnost nekorektnog odbacivanja manjinskih grupa, o čemu se mora voditi računa kada se koriste neprimereni testovi sposobnosti i osobina ličnosti. Takođe, malo je radova na temu prekursora odabira određenih tehnika, a nalazi ukazuju na to da su ti izbori mahom vođeni nacionalnim, stručnim (psihometrijskim) ili lokalnim kulturnim obrascima i partikularnim stručnim modelima i interesima. Takva orijentacija ide u prilog prakse koju možemo nazvati „čepenačka psihologija“, koja se zatvara u svoje uske esnafske okvire i hipertrofira određena prevaziđena znanja, metode i tehnike. Drugu krajnost, koja takođe ima svoje etičke implikacije, imamo kada se pod uticajem globalizacije, tržišne komercijalizacije i opšte testovne paradigme koriste univerzalne baterije testova koje može svako da primenjuje i ocenjuje ili kada se selekcija sprovodi po procedurama i uz pomoć tehnika koje su uvezene iz inostranstva bez domaće provere, validacije, odobrenja i licenci od strane strukovnih udruženja i nadležnih etičkih komiteta. Zbog toga je za adekvatno i etički ispravno sprovođenje procesa selekcije neophodno razmotriti sve prednosti i nedostatke selekcionih procedura i tehnika, uz uvažavanje principa interdisciplinarnе saradnje različitih stručnjaka (psihologa, andragoga, pedagoga i menadžera). Oni mogu pomoći kandidatima za posao i radnim organizacijama da usklade svoje interese i ciljeve, što bi bilo od koristi i organizacijama koje biraju kandidate i pojedincima koji konkurišu za posao, ali i dati doprinos psihološkoj praksi i nauci, uz poštovanje odgovarajućih etičkih principa i standarda.

U etičkim razmatranjima procesa selekcije naglasak se stavlja i na perspektivu kandidata, pri čemu se sve više pažnje posvećuje potrebama, reakcijama i osnovnom dostojanstvu individue koja se testira i procenjuje. Do skoro su istraživanja na ovu temu bila jednostrana i vođena su više zakonskim i etičkim imperativima nego bazičnim interesovanjem za poziciju kandidata. Savremeni radovi vezani za reakcije kandidata u selekcionom procesu ističu da je potrebno negovati pristup selekciji kao jednom intersubjektivnom susretu, pri tome se misli i na interakciju i pregovaranje, što menja dosadašnju epistemologiju i etiku koja je podupirala selekzione procedure i prakse koje su ponekad bile otuđene od principa humanosti, objektivnosti i pravednosti. U savremenom radnom okruženju mora se pokloniti više pažnje poziciji i dobrobiti ispitivanih kandidata, koji treba da zadrže optimizam i očekivanje da će se u nekom novom selekcionom postupku

pojaviti kao kandidati i da će imati šansu da budu primljeni. Percepcija pravednosti selekcion procedure od strane kandidata je veoma važna kako za njihovu ličnu dobrobit tako i za javnu predstavu o profesionalnoj delatnosti psihologa i sistemima zapošljavanja u radnim organizacijama. Činjenica da mnogi kandidati ne mogu biti primljeni na posao i percepcija selekcion procedure kao neobjektivne ili nefer može uticati ne samo na ugrožavanje opšteg doživljaja pravednosti i poverenja koje ljudi imaju već izazivati i negativne reakcije i otpor kod kandidata, što utiče i na javnu predstavu o etičnosti selekcion prakse i opšti imidž radnih organizacija za koje kandidati konkurišu. Međutim, nema dovoljno istraživanja na temu kako procenjivači modeluju i sprovode selekcion susret, kako ga osmišljavaju, kako koriste materijal o kandidatima i kako doprinose stvaranju psiholoških ugovora i poverenja između dve strane u ovom procesu.

Reference

- ACEVEDO-POLAKOVICH, I. D., REYNAGA-ABIKO, G., GARRIOTT, P. O., DERFINKO, K. J., WIMSATT, M. K., GUDONIS, L. C., BROWN, L. T. (2007). Beyond instrument selection: Cultural consideration in the psychological assessment of U. S. Latinas/os. *Professional Psychology: Research and Practice*, 38, 375–384.
- AGUINIS, H., & HENLE, C. A. (2008). Ethics in research. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of Research Methods in Industrial and Organisational Psychology* (pp. 34–56). Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. (2010). *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct*. Retrieved from <http://www.apa.org/ethics/code/index.aspx>
- BARON, H., & JANMAN, K. (1996). Fairness in the assessment centre. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 61–113). Chichester: Wiley.
- BOLIČIĆ, S. (2003). *Svet rada u tranziciji*. Beograd: Plato.
- CATANO, V. M. (2009). *Recruitment and Selection in Canada*. Independence, KY: Cengage Learning Ltd.
- CHUNG-YAN, G. A., & CRANSHAW, S. F. (2002). A critical re-examination and analysis of cognitive ability tests using the Thorndike model of fairness. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 75, 489–509.
- CLEARY, T. A. (1986). Test bias: Prediction of grades of Negro and White students in integrated colleges. *Journal of Educational Measurement*, 23, 33–41.
- CONWAY, J. M., JAKO, R. A., & GOODMAN, D. F. (1995). A metaanalysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80 (5), 565–579.
- DRUŠTVO PSIHOLGA SRBIJE. (2001). *Kodeks etike psihologa Srbije*. Preuzeto sa: http://www.dps.org.rs/images/pdf/DPS/kodeks_etike_drustva_psihologa_srbije.pdf

- FISS, O. M. (1971). A theory of fair employment laws. *Faculty Scholarship Series*, Paper 1227. Retrieved from http://digitalcommons.law.yale.edu/fss_papers/1227
- GILLILAND, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems – An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), 694–734.
- GILLILAND, S. W., & CHAN, D. (2001). Justice in Organizations: Theory, Methods, and Applications. In N. Anderson (Ed.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology* (pp. 143–165). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- GUZINA, M. (1980). *Kadrovska psihologija*. Beograd: Naučna knjiga.
- HERRIOT, P. (1995). The changing context of assessment and its implications. *International Journal of Selection and Assessment*, 3(3), 197–201.
- HUMPHREYS, L. G. (1986). An analysis and evaluation of test and item bias in the prediction context. *Journal of Applied Psychology*, 71, 327–333.
- HUO, Y. P., HUANG, H. J., & NAPIER, N. K. (2002). Divergence or convergence: A cross-national comparison of personnel selection practices. *Human Resource Management*, 41(1), 31–44.
- JORDAN, A. E., & MEARA, N. M. (1990). Ethics and the professional practice of psychologists: The role of virtues and principles. *Professional Psychology: Research and Practice*, 21, 107–114.
- KNEŽEVIĆ, G. (2014). *Profesionalna selekcija: elementi, izazovi i jedno praktično rešenje*. Beograd: Institut za psihologiju i Centar za primenjenu psihologiju.
- MILLWARD, L. J. (2005). *Understanding Occupational & Organizational Psychology*. London: Sage Publications Ltd.
- MOSCOSO, S., & SALGADO, J. F. (2004). Fairness reactions to personnel selection techniques in Spain and Portugal. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1–2), 187–196.
- PAJEVIĆ, D. (2006). *Psihologija rada*. Beograd: Liber.
- PORTEOUS, M. (1997). *Occupational Psychology*. London: Prentice Hall.
- ROSSE, J. G., STECHER, M. D., MILLER, J. L., & LEVIN, R. A. (1998). The impact of response distortion on preemployment personality testing and hiring decisions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 634–644.
- SALGADO, J. F. (1999). Personnel selection methods. In C. C. Cooper & L. T. Robertson (Eds), *International review of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 14)*, pp. 1–54). Chichester: Wiley.
- SCHMIDT, F. L., HUNTER, J. E., MCKENZIE, R. C., & MULDROW, T. W. (1979). The impact of valid selection procedures on work-force productivity. *Journal of Applied Psychology*, 64, 609–626.
- SCHMIDT, N. (1989). Fairness in employment selection. In M. Smith & I. T. Robertson (Eds), *Advances in selection and assessment* (pp. 133–153). Chichester: John Wiley.
- SCHMIDT, N., & NOE, R. A. (1986). On shifting standards for conclusion regarding validity generalization. *Personnel Psychology*, 39, 849–852.
- SEASHORE, H. (1950). Personnel selection tests and fair employment practices. *Test Service Bulletin*, 40, 128–129.

-
- STERNBERG, R. J., & WAGNER, R. K. (1995). *Practical intelligence in everyday life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- THORNDIKE, R. L. (1971). *Educational measurement* (2nd ed.). Washington, DC: American Council on Education.
- TORRINGTON, D., HALL, L., & TAYLOR, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa* (peto izdanje). Beograd: Data status.
- VUJIĆ, D. (2008). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
- ZEMLIK, M. J. (1980). Ethical standards: Cosmetics for the face of the profession of psychology. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 17, 448–453.

Milanko Čabarkapa²
Faculty of Philosophy, University of Belgrade

Ethical Aspects of Psychological Selection of Job Candidates

Abstract: Personnel selection is an essential task conducted by every modern organisation, a task which has andragogical, psychological, social, economic, and ethical aspects too. Strong ethical reflection is an essential component of every professional candidate selection process, of career development and of business practice. The process of psychological selection includes systematic evaluation of abilities, personal traits and other candidate characteristics, using carefully chosen predictors and methods of measurement, based on which statistically sound predictions can be made regarding future performance at work. However, technical considerations still take precedence over the theoretical and ethical, despite the fact that in recent times the attention given to epistemological and ethical issues has increased. This paper considers the major ethical issues and dilemmas concerning the process of psychological selection, as well as the perspective and reactions of candidates in this context, with the objective of highlighting the ethical grey area often overlooked due to the emphasis on market considerations, a technician approach and commercial interests, which very often conflict with principles of equality and the principle of equal opportunities. An approach to selection as a process and an interpersonal encounter, with all the aspects of social interaction and negotiation during selection, changes the classic technician epistemology in relation to selection towards one which emphasises humanist principles and the principles of fairness, objectivity and rationality as central ethical principles in an ecologically valid selection process.

Key words: selection, ethical dilemmas, fairness, psychological testing, character evaluation.

² Milanko Čabarkapa, PhD is Associate Professor at the Department of Psychology, Faculty of Philosophy, University of Belgrade.