

ПОТВРДУВАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ НА СЕЛЕКЦИЈА



„Пред неколку години започнавме со експериментален начин на избирање нови работници за кастрење. Според мене, единствениот начин човек да се одреди кој е способно и вешто лице за кастрење е по пат на спроведување практичен тест. Си го решивме проблемот и на тој начин повеќе не вработуваме работници што тврдат дека знаат да кастрат, а потоа кога ќе дојде време за кастрење, не знаат што прават. Според мене, за некои десет-петнаесет години, тестирањето на способностите за кастрење кај работниците ќе биде стандардизиран тест во рамките на земјоделството.“⁴¹

Сопственик на лозје,
долината Сан Жоакин, Калифорнија

Валидноста е мера за ефикасноста на одреден пристап. Еден процес на селекција се смета за валиден процес на селекција доколку ви помогне да си ги зголемите шансите за вработување на најдобриот кандидат за слободното работно место. Одлуката за тоа кој кандидат треба да се избере се донесува врз основа на тоа колку тој брзо бере, колку помалку доцни на работа и колку бил ефикасен на претходните работни места. Процесот на селекција не е валиден сам по себе, туку во однос на дадена цел. На пример, тестот со кој ефикасно се предвидува квалитетот на работата на берачите на јагоди може да се покаже сосема бескорисен при селекцијата на способен надзорник. Една суштинска компонента на валидноста на процесот на селекција е веродостојноста. Веродостојноста не само што ги опфаќа

позитивните исходи што може да се предвидат со процесот на селекција, туку и колку доследно ќе бидат направени тие предвидувања. Во рамките на ова поглавје ние ќе се обидеме да: (1) ги разгледаме начините на кои можеме да ја подобриме веродостојноста на процесот на селекција; (2) подискутираме во однос на двата методи за мерење на валидноста на процесот на селекција; Прво, треба да го разгледаме правниот аспект што е близок до валидноста на процесот на селекција: трудовата дискриминација.

КАКО ДА ГИ ИЗБЕГНЕТЕ ОБВИНУВАЊАТА ЗА ДИСКРИМИНАЦИЈА

Нелегално е - и се смета за лоша деловна практика - да се врши дискриминација врз

основа на *заштитените карактеристики*, како што се возраста (над 40 години), полот, расата и бојата на кожата, националното потекло, инвалидитетот и религијата. Во однос на дискриминацијата можеме да направиме разлика помеѓу - судски кажано – (1) различен третман и (2) негативно влијание. Отворената дискриминација, или различниот третман, вклучува различен третман на луѓето врз основа на заштитените класификации.

Како примери за нелегално донесени одлуки во врска со изборот на персонал може да се земат дисквалификувањето на жените за работа со лак под претпоставка дека жените не се способни да ракуваат со таква опрема и, вработување само на Мексиканци за полска работа.

Некои практики што на прв поглед звучат непристрасно може исто така да се квалификуваат како нелегални ако даваат дискриминачки резултати - во случај да имаат негативно влијание. На пример, барањето диплома за завршено средно образование за вработување трактористи може да доведе до намалување на бројот на пријавените кандидати што се припадници на малцинство. Доколку не се однесува на способноста за извршување одредено работно место, ваквото барање се смета за нелегално. Иако на прв поглед се чини дека во ваквата практика нема ништо дискриминачко - а можеби дури ни во намерата - ваквата

политика може да има негативно влијание на малцинствата што работат во рамките на одредена работна организација. Во друг пример, политиката со која се бара сите пријавени кандидати да подигнат вреќи со тежина од педесет и шест килограми - без оглед на тоа дали ќе бидат вработени како работници задолжени за хранење телиња, режачи, службеници или берачи на јаготки - може да има негативно влијание врз жените

Јасно е дека е сосема легално да не се вработуваат неквалификувани- или помалку квалификувани- кандидати без оглед на нивната возраст, пол, национално потекло, инвалидитет и слично. Вие не сте обврзан да вработувате неквалификувани работници. Но, од друга страна, од работодавците може да се очекува да покажат дека процесот на селекција при изборот на работник за одредено работно место е корисен и тесно поврзан со неговата способност за извршување на работните должности што ги опфаќа тоа работно место.²

Работодавецот може да ја тестира способноста на пријавените кандидати за молзење и да ги вработи само оние што ќе покажат дека знаат да молзат. Ако поголем дел од оние кандидати што ќе го положат тестот се жени, тогаш ќе се вработат повеќе жени - врз основа на постигнатите резултати на тестот, а не врз основа на полот.

Меѓутоа, ако жените постојано постигнуваат подобри резултати, фармерот не би требало врз основа на овој заклучок да ги отфрла идните пријавени кандидати од машки пол без претходно да ги тестира нив. Ваквата практика би претставувала поинаков третман. Општо земено, колку е поголемо негативното влијание, толку е потешко за работодавците да ја докажат валидноста на нивниот процес на селекција доколку тој биде оспорен.

Донесувањето на **Актот за Американците со хендикеп** веројатно ќе доведе до зголемување на можноста за вработување за лицата со инвалидитет. Систематскиот пристап при селектирањето работници, со кој на пријавените кандидати ќе им се даде шанса да ги демонстрираат своите вештини, во голема

Работодавецот може да ја тестира способноста на пријавените кандидати за молзење и да ги вработи само оние што ќе покажат дека знаат да молзат. Ако поголем дел од оние кандидати што ќе го положат тестот се жени, тогаш ќе се вработат повеќе жени - врз основа на постигнатите резултати на тестот, а не врз основа на полот.



РАМКА 3-1

Сугестии во врска со тоа како треба да се комуницира со лицата со инвалидитет³

(1) Разговарајте лично со лицето со инвалидитет, а не со неговиот придружник.

(2) Фокусирајте го погледот кон очите на личноста со која разговарате, а не кон неговиот инвалидитет. (Ова е особено важно кога разговарате со лице со тежок хендикеп).

(3) Бидете трпеливи. (Ако лицето има говорна мана, изнесувањето на неговите мисли да биде со тешкотии. Исто така, бидете трпеливи при комуникацијата со лица со пречки во развојот и со оние лица чиј хендикеп ја намалил или ја забавил нивната способност за комуникација.).

(4) Запомнете, лицата со инвалидитет имаат чувства и желби како и сите други (иако нивните мускули, уши или очи можеби не функционираат нормално како кај здравите луѓе).

(5) Воздржете се од избрзани претпоставки дека некоординираното движење или пелтечењето кај некои лица се резултат на пијанство.

(6) Зборувајте побавно, но со нормален тон, кога општите со лице што има оштетен слух (нема потреба да го повишувате тонот).

(7) Не ја покривајте устата со рака додека зборувате со лице со оштетен слух (можеби лицето ви чита од усните).

(8) Ако е потребно, писмено пренесете ја својата порака кога комуницирате со лице

со оштетен слух

(9) Изнесете ги своите општи намери кога комуницирате со лица со оштетен вид (јасно и гласно претставете се и на ист начин збогувајте се).

(10) Избегнувајте ги гестикулациите при комуницирањето со лица со оштетен вид.

(11) Понудете се да помогнете при сечењето на храната кога се служи оброк; за лицата со мускулен хендикеп храната треба да биде претходно исечена во кујната; кажете им на лицата со оштетен вид каде се наоѓа приборот за јадење, храната и слично, со користење на часовникот (на пример, вашето млеко се наоѓа на дванаесет часот, ножот е на три часот).

(12) Не паничете ако некое лице добие напад (тоа не можете ниту да го спречите ниту да го прекинете). Наместо да паничите: (а) заштитете го тоа лице од опасните предмети со кои би можело да дојде во контакт; (б) не ставајте ништо помеѓу забите на тоа лице; (в) завртете ја главата на лицето настрана кога ќе се опушти; (г) оставете го лицето на местото каде што е, сè додека не му се врати свеста.

(13) Доколку понудите да му помогнете на лице со хендикеп, помогнете како што треба и колку што треба (на пример, не го оставајте само лицето со оштетен вид пред лицето да биде сигурно за тоа која е неговата точна локација).

(14) Запомнете, лицето со одреден хендикеп е експертот што точно знае како најдобро може да му се помогне.

мера би ви помогнал да ги задоволите барањата на овој закон. Наместо лицата со инвалидитет да се третираат поинаку од другите, што би можело да доведе до извлекување погрешни заклучоци во врска со тоа дали некој може или не може да одговори на барањата што ги носи одредено работно место, сите кандидати имаат иста можност да ги демонстрираат своите способности. Во одредени случаи, лицата со инвалидитет што конкурираат за одредено работно место би можеле да бараат посебни услови за сместување.

Истражувањата покажаа дека луѓето се склони да извлекуваат неиздржани заклучоци за другите врз база на некои фактори, како што се, на пример, висината и физичката привлечност. Собирањето детални информации за квалитетите на пријавените кандидати за одредено работно место може многу да им помогне на работодавците да ги надминат стереотипите и да избегнат донесување дискриминирачки одлуки. На пример, јас лично знам за еден посветен

наемник заварувач што е веројатно најдобар во својата работа, и покрај тоа што човекот е без една рака. Некои сугестии во врска со тоа како треба да се комуницира со лицата со инвалидитет се изнесени во Рамка 3-1. Добро осмислениот пристап при правењето селекција може во голема мера да им помогне на сопствениците на фарма при донесувањето легални и ефективни одлуки при вработувањето нов работник.

Собирањето детални информации за квалитетите на пријавените кандидати може многу да им помогне на работодавците да ги надминат стереотипите и да избегнат донесување дискриминирачки одлуки.





За да биде валиден, процесот на селекција мора да биде сигурен. Тоа значи дека процесот мора да биде мерило на она за што е дизајниран да биде мерило, и таков да остане од почетокот до крајот.

ПОДОБРУВАЊЕ НА СИГУРНОСТА НА ПРОЦЕСОТ НА СЕЛЕКЦИЈА

За да биде валиден, процесот на селекција мора да биде сигурен. Тоа значи дека процесот мора да биде мерило на она за што е дизајниран да биде мерило и таков да остане од почетокот до крајот. На пример, колку доследно може еден рефрактометар да ја измери содржината на шеќерот во гроздовите? Колку е точна вагата за мерење на тежината на едно теле? И на крај, колку често процесот на селекција на работници резултира со вработување ефикасни работници?

Сигурноста на процесот на селекција се мери во однос на: (1) резултати од процесот на селекција; (2) оценка на перформансите на работникот.

Доколку едно од овие две мерила е несигурно, процесот ќе биде невалиден. На пример, без оглед на тоа колку еден работник е постојан во берењето јаболка, доколку тестот за берење јаболка дава различни резултати секогаш кога ќе биде извршен на истиот тој работник, непостојаноста на резултатите од тој тест ќе резултира со недоволна сигурност за целокупната процедура. Но, почесто се случува мерилото за оценување на перформансите на работникот да е непостојано. Субјективното

вреднување на надзорникот честопати силно влијае на оцената на перформансите на работникот (Глава 6).

Сигурноста на процесот на селекција може да се подобри доколку: (1) прашањата и активностите поврзани со процесот на селекција даваат точен опис за работното место; (2) оценувачите го намалуваат степенот на пристрасноста и непостојаноста при оценувањето на перформансите на работниците.⁴

Како да се избегнат содржинските грешки

Содржинските грешки се појавуваат кога различни кандидати што се пријавуваат за одредено работно место се соочени со ситуации на нееднакви оценувања, како на пример различни серии на прашања што побаруваат нееднакви вештини, познавања или способности. На пример, на еден кандидат за раководител на лозје може да му се постават прашања за габата *Eutypa* и за мувлата, а на друг кандидат може да му се постават прашања за филоксерата и за пеперутката *Harrisina americana*.

Бидејќи може да се случи кандидатите за одредено работно место да постигнат подобар резултат на еден сет од прашања отколку на друг, на сите кандидати би требало да им бидат дадени истите теми. Содржинските грешки може да се сведат на минимум доколку внимателно се идентификуваат најважните квалификации што ги бара одредено работно место. Потребна е одредена доза флексибилност за да се истражат одредени области од квалификациите на разните кандидати за некое работно место, но колку што е поголема разновидноста на поставените прашања, толку е поголема и шансата да дојде до содржинска грешка.

Одлуката за вработување не треба да се носи врз основа на делумни резултати. Погрешно е да се биде преголем ентузијаст за некој кандидат пред да се анализираат сите резултати од неговото тестирање, исто како што е погрешно да се избрзува со елиминирање на други кандидати. На пример, не е невообичаено еден кандидат да блесне за време на интервјуирањето, но да киксне на практичните тестови - и обратно.

Намалување на непостојаноста во оценувањето

Непостојаноста во оценувањето е одговорна за голем дел од целосната неверодостојност на една мера. Објективните индикатори се поверодостојни од

субјективните, но дури ниту тие не се целосно ослободени од можноста за грешка.

Еден раководител мислеше дека неговите седум надзорници знаат точно што да бараат во кастрењето на еден млад овоштарник. По малку подбучнување, раководителот се согласи на пробен тест. Седумте надзорници и неколку раководители дискутираа - а подоцна почнаа да го оценуваат квалитетот на кастрењето. Четири дрвја, секое во различен ред, беа одредени за оценување. Оние надзорници што сметаа дека дрвото во првиот ред е најдобро искастрено од сите дрвја беа замолени да кренат рака. Двајца гласаа за тоа дрво. Другите сметаа дека тоа е најлошо искастрено од сите дрвја. Таа процедура беше применета и со наредните дрвја. Резултатите беа слични.

Во еден друг случај, четворица искусни лозари и двајца лозарски советници учествуваа во истражување за квалитетот на кастрењето. Како и во претходно наведениот пример, најпрво се дискутираше за факторите за квалитет. Потоа, оценувачите ги оценија десетте одбрани лози, искастрени од десет различни работници. Веднаш откако оценувачот го заврши оценувањето, за негово големо изненадување, беше замолен повторно да ги оцени истите тие десет лози. Способноста на оценувачот ускладено да ги оцени лозите значително варираше. Јасно е дека е тешко за секој оценувач да биде постојан во своите сопствени процени, а уште потешко е да се постигне постојаност или веродостојност помеѓу различните оценувачи.

Осум области каде што може да се намали непостојаноста во оценувањето:

1. Моментални постојани предизвици на пријавените кандидати за одредено работно место. Можете да подготвите листа на прашања и ситуации за интервјуа, тестови и проверка на поднесените препораки од претходните работодавци на пријавените кандидати (види Глава 2) што се однесуваат на одредено работно место. Исто така, еден стандарден сет од коментари што може да ги давате кога разговарате со пријавените кандидати што покажале интерес за работното место, може да спречи нерамномерно опфаќање важни информации. Многу е лесно да се возбудите кога разговарате за детали што се однесуваат на работното место со првиот пријавен кандидат, но тешко е да се одржи истиот ентузијазам ако треба да разговарате со уште дваесет пријавени кандидати, Претходно подготвен пишан, визуелен или снимен материјал често може да помогне.

Правилата и временските ограничувања треба да се спроведат на сличен начин за сите

кандидати. Ако еден надзорник одреди подолго време за решавање на тестот или ако им даде различни инструкции на кандидатите што го полагаат тестот, добиените резултати од тој тест може видно да се разликуваат помеѓу еднакво квалификувани кандидати.

2. Користете едноставни скалила за оценување. Колку е пошироко скалилото на оценување, толку попрецизна дистинкција може да се добие за нивото на изведувањето на работните должности. Веројатно е полесно постојано да се работи со скала од 0 до 3, отколку со скала од 1 до 10 (види Слика 3-1). Според мене, следниов начин на гледање на овие бројки може да се покаже корисен: 0 значи дека пријавениот кандидат воопшто не успеал да одговори на поставената задача; 1 значи дека пријавениот кандидат тешко ќе може да ја изврши дадената задача; 2 значи дека лицето може да ја изврши поставената задача со помош на некоја програма за обука; и на крај, 3 значи дека личноста е во целост подготвена одлично да ја изврши дадената задача. Некои оценувачи ќе им додадат и плус или минус на овие оценки, како на пример 2+ или 3-, во обид дополнително да направат разлика помеѓу различните кандидати, што е во ред доколку основната оценка е соодветно доделена.

3. Познавајте ја целта на секој предизвик. Доколку е тешко да се разбере причината поради која некое прашање е вклучено или

Кастрење лозје – картичка за запишување резултати за квалитетот на кастрењето			
Фактор за квалитет	Норма	За оценување	Оцена
Селекција на плодни лози		X4	
Поставување спрега		X3	
Број на спрегите		X2	
Должина на спрегата		X2	
Близина на резот		X2	
Агол на резот на спрегата		X1	
Растојание од резот до пупката		X1	
Отстранување на ластарите		X1	
Вкупно			

Еден инструмент може да биде точен и постојан во своите пресметки, но и покрај тоа да биде бескорисен за успех во работата. Земете предвид фармер што вработува берачи на цреши врз основа на нивните познавања за квалитетот на берењето. Овие работници може да бидат платени единствено врз база на брзината со која ја извршиле својата работа.



доколку е тешко да се препознае што би било добар одговор на тоа прашање, можеби е подобро прашањето да се смени или да се елиминира.

4. *Како да се намали пристрасноста на оценувачот.* На оценувачите им се потребни обука, практика и постојано да ги известувате за тоа како напредуваат на работното место. Користете оценувачи што се постојани и ефикасни во оценувањето и поставете јасни инструкции за оценување. И на крај, ако е можно, би било од помош да ги поделите потенцијално субјективните оценки на објективни компоненти (Глава 6, за системот на оценување на работата на работниците во рамките на една фарма).

5. *Вработете повеќе оценувачи.* Повеќе оценувачи можат да функционираат по пат на поединечен или последователен пристап; ова подразбира дека пријавените кандидати може да се соочат со еден или со неколку оценувачи истовремено. Предност во имањето повеќе оценувачи од кои секој би покривал по еден одреден чекор од целиот процес е тоа што на тој начин оценувачите би имале една заедничка основа на која би дискутирале за оценувањето на пријавените кандидати. Исто така, вработувањето повеќе оценувачи може да го принуди секој од

нив, како поединечен оценувач, да застане во одбрана на логиката на сопствените прашања и заклучоци, а може да доведе и до спречување на појавата на несоодветно испрашување и злоупотреба на моќта.

Најдобро е оценувачите да не ги споделуваат своите оценки со другите оценувачи сè додека не заврши тестирањето на сите пријавени кандидати. На тој начин поголеми се шансите секој од нив да добие пообјективна и понезависна слика за секого од пријавените кандидати, особено ако им припаѓаат на различни нивоа од раководната хиерархија, или се разликуваат по степенот на агресивноста. Исто така, некои од оценувачите лесно може да бидат расколебани доколку го чујат мислењето на другите. За да се избегне дискусија за пријавените кандидати сè додека не заврши целиот процес на тестирање или интервјуирање, потребна е самодисциплина. Предност во оценувањето на кандидатите веднаш по секоја нивна изведба, пак, е тоа што на тој начин согледаното од страна на оценувачите е сè уште свежо во нивната меморија. Затоа, времето што е потребно за оценувачите да ги запишат соодветните белешки помеѓу интервјуирањето на секого од кандидатите е од големо значење.

Понекогаш, оценувачите се повеќе заинтересирани за тоа како да го оправдаат својот став, отколку да го вработат најдобриот кандидат од сите пријавени кандидати. Ова може да стане видливо доколку оценувачот зборува добро само за еден одреден кандидат, а лошо за сите други кандидати. Еден вешт претседавач може да биде од голема помош. Овој олеснувач би можел да влијае врз срамежливите оценувачи и да помогне во наоѓање заедничко решение помеѓу поагресивните поединци. Позитивните и негативните квалитети на секој од пријавените кандидати би можеле да бидат запишани и прикажани некаде каде што секој ќе може да ги види. На крај, оценувачите ќе можат да го обелоденат своето рангирање за понатамошна дискусија.

6. *Тестирајте колку време е потребно за секој од чекорите во процесот на селекција и дали тие се јасни.* Претходно извршените подготовки за процесот на интервјуирање и тестирање може да бидат од помош за да се зголеми квалитетот на целиот процес и да се одреди точниот временски интервал што е потребен за заокружување на процесот. Некој работник или сосед во кој имате доверба и кој поминал низ вакиот процес на селекција може да ве посветува како целокупниот процес да го направите појасен и поприфатлив. Исто така, резултатите од овие подготовки за тестот може да ги искористите

Терминот „површна валидност“ се однесува на она за што се чини дека процесот на селекција го мери површински. На пример, еден кандидат за работното место надзорник веднаш ќе ја види врската помеѓу прашањата што се базирани на законите за земјоделската дејност и работното место.



за да им помогнете на оценувачите во нивната сопствената обука за оценување на работата на пријавените кандидати.

Често се случува некое прашање да „созрее“ во текот на последователното интервјуирање на кандидатите. Бидејќи постојано ги поставуваа претходно одредените прашања за секого од пријавените кандидати, понекогаш лицето што ги прави интервјуата може да сфати дека прашањето треба да биде поставено поинаку. Процесот на селекција би бил праведен кога сите корекции врз него би биле направени пред пријавените кандидати воопшто да поминат низ него.

7. *Посветете му внимание на секој пријавен кандидат.* Заради внимателна процена на постигнатите резултати на секого од пријавените кандидати е потребна концентрација и внимание на она што тие го зборуваат во процесот на интервјуирањето

и на тестирањето, со што оценувачите би избегнале опасност од донесување избрзани заклучоци. Ако вие како личност што интервјуира некого за одредено работно место зборувате повеќе од кандидатот што конкурира за тоа работно место, тогаш нешто не е во ред. За да биде едно интервју ефикасно, потребно е: (1) да го охрабрите пријавениот кандидат да зборува слободно, а вие за време на неговото изнесување внимателно ќе го следите; (2) да ја одржите на ниво концентрацијата за време на интервјуто. Бидејќи интервјуата може да бидат напорни и ментално исцрпувачки, не би било лошо да има пауза помеѓу две интервјуа.

8. *Избегнувајте ги математичките грешки и грешките во водењето евиденција.* Двојната проверка на пресметките од резултатите од оценувањето помага да се избегнат грешките. На една фарма, од

РАМКА 3-2

Коефициентите за корелација што може да се користат за оценување на веродостојноста или сигурноста.

Статистиката во суштина дава мерило до кој степен две варијабилности се линеарно поврзани. Не може да давате претпоставки за причинско-последични врски помеѓу нештата само ако постои висок степен корелација. Факторите може да бидат меѓусебно поврзани и без еден од нив да е причина за постоење на друг фактор. Денес постојат многу видови евиденции и лесни за употреба калкулатори што можат брзо и лесно да го пресметаат *коефициентот на корелација* што се користи во статистичкиот пристап.

Корелациите може да се протегаат од -1, преку 0, па до +1. Позитивната корелација укажува на тоа дека пријавениот кандидат што постигнал добри резултати на тестот ќе биде добар и во извршувањето на своите работни должности; спротивно на тоа, оние што лошо поминале на тестот ќе бидат лоши и на работното место. Негативната корелација укажува на тоа дека оние пријавени кандидати што поминале добро на тестот нема да бидат добри во исполнувањето на своите работни обврски и обратно, оние што покажале лоши резултати на тестот би биле добри во работењето. Резултатот на коефициентот на корелација што е приближен на „0“ укажува на тоа дека тестот и изведената работа не се меѓусебно поврзани. Очекувајте коефициентот на корелација што ја мери веродостојноста да биде повисок од оној што ја искажува

валидноста (види ја долунаведената табела во која се изнесени субјективните значења на коефициентите за веродостојност и за валидност). Сроден фактор е факторот на *статистичка значајност*. Овој фактор одговара на прашањето, „Дали овие два фактори се меѓусебно поврзани?“. Колку што е помал бројот на паровите што се споредуваат, толку е повисок коефициентот на корелацијата што е потребен за да се покаже значајност. Табела за статистичка значајност може да се сретнат во повеќето дела од областа на статистиката. Подолу е приложена табела што појаснува што може да значи коефициентот на корелација (при проценувањето на *силата* на коефициентот на негативна корелација со помош на долуприкажаната табела; игнорирајте ги негативните знаци. На пример, наместо -0.56, вие читајте 0.56):

Значење на оцените за сигурност	
Коефициент за корелација	Субјективно значење
$r = 70$ или повеќе	прифатливо
$r = 80$ или повеќе	добро
$r = 90$ или повеќе	одлично

Значење на оцените за валидност	
Коефициент за корелација	Субјективно значење
$r = 60$ или повеќе	прифатливо
$r = 70$ или повеќе	добро
$r = 80$ или повеќе	одлично

раководителите е побарано да спроведат и да оценат делови од еден практичен тест. Но, за да се олесни нивната задача, сумирањето на резултатите - и расчленувањето на мерките - се врши во канцеларија.

Веќе рековме дека еден инструмент може да биде точен и постојан во своите пресметки, но и покрај тоа да биде бескорисен за успех во работата. Земете предвид фармер што вработува берачи на цреши врз основа на нивните познавања за квалитетот на берењето. Овие работници може да бидат платени единствено врз база на брзината со која ја извршиле својата работа. Мотивираноста кај работниците за време на процесот на пријавување и мотивираноста кај нив во текот на извршувањето на работните должности може во голема мера да се разликува. Може да биде од корист селективниот природ, кој ја мери извршената работа во многу поинаква работна средина. На пример, дури и кога ќе вработите работници што се плаќаат на час, еден тест за кастрене извршен под услови на поставена норма за извршената работа може да добро да послужи да се елиминираат оние работници чија брзина или квалитет на работење не ги задоволуваат бараните стандарди.

ЗАДОВОЛУВАЊЕ НА БАРАЊАТА ЗА ВАЛИДНОСТ

Двете најважни средства за обезбедување валидност на процесот на селекција се *статистичкиот* и *содржинскиот* метод. Тука треба да се напомене т.н. „површна валидност“, која иако не може да се нарече вистинска стратегија за валидност, сепак

го одразува степенот до кој еден тест им се чини валиден на пријавените кандидати и на оценувачите (доколку некогаш се случи да биде предизвикан на суд). Најдобро е процесот на селекција да стане валиден со употреба на повеќе стратегии. Без разлика на тоа која стратегија ја користи фармерот предуслов е да се изврши точна анализа на работното место што се пополнува со процесот на селекција на нов работник од сите пријавени кандидати.

Статистичка стратегија

Статистичката стратегија (техничкиот термин е потврда на *ориентираност кон критериумите*) го покажува односот помеѓу постигнувањата на тестот и на работното место. Заклучокот се донесува по пат на статистички добиените резултати, обично со *коэффициентот на корелација* (статистика што може да се искористи за утврдување на тоа колку тесно се поврзани меѓусебе две групи на податоци, види Рамка 3-2).

На пример, еден сопственик на овоштарник може да посака да утврди колку е валиден - како предвидувач на способноста за калемење - еден рачно извршен тест за одредување на умешноста на работниците на фармата за време на кој тие треба брзо да наредат дрвени штипки во кутија. Ако постои значајна статистичка поврзаност помеѓу резултатите од тестот и резултатите што се постигнати во работењето, сопственикот ќе го искористи тој тест при вработувањето калемари - кои пак, нема никогаш да имаат никаков допир со дрвени штипки во својата работа.

Содржински ориентирана стратегија

Во рамките на една содржински ориентираната стратегија, содржината на работното место е јасно отсликана во рамките на процесот на селекција. Овој пристап е корисен затоа што процесот на селекција и задачите што произлегуваат од барањата на работното место се тесно поврзани. Така, логично е еден овчар што врши вештачко оплодување да биде тестиран за извршување на оваа дејност, секретарот на фармата да биде тестиран за способностите што ги бара неговото работно место и така натаму. Проблемот со овој метод е тоа што кандидатите се тестираат само за оние аспекти што се најлесни за мерење. Приодот не е успешен доколку не бидат тестираните сите важни способности и вештини што се потребни за успешно да се извршуваат должностите што ги наложува некое работно место.

Стратегијата за статистичка валидност укажа на постоење на значајни полноважни врски помеѓу тестот и изведбата на работните задачи што ги опфаќа едно работно место. На пример, 46 минутен тест за кастрене на лозје е добар показател на перформансите на работникот.





Површна валидност

Терминот „површна валидност“ се однесува на она за што се чини дека процесот на селекција (или индивидуален инструмент) го мери површински. На пример, еден кандидат за работното место надзорник веднаш ќе ја види врската помеѓу прашањата што се базирани на законите за земјоделската дејност и работното место.

ИЗБРАНИ СЛУЧАИ: РАЗЛИКИ ВО ПЕРФОРМАНСИТЕ НА РАБОТНИЦИТЕ

Следните избрани случаи, првиот - за избор за лица што кастрат лозје, а вториот - за избор на секретари, би требало да ја илустрираат практичната примена на статистичката и содржински ориентираната стратегија за валидност.

Статистичка стратегија: тестирање за кастрење лозје⁵

Може ли еден тест - кога работниците знаат дека ги тестираат - веродостојно и точно да ја предвиди учинковитоста на лицата што кастрат лозје платени по искастриена лоза? Четиристотини лица што

кастрат - поделени на четири групи во три фарми - учествуваа во статистичка студија што требаше да даде одговор на ова прашање. (Иако акцентот на овој тест беше ставен на статистичките процени, јасно е дека тестот може да се квалификува и како содржински ориентиран: работниците што учествуваа на овој тест ги изведуваа истите задачи што ги изведуваат и на своите работни места.).

Податоци добиени од тестот за селекција. Работниците беа тествирани двапати, а секој од двата циклуса на кастрење беше со траење од четириесет и шест минути. На лицата што кастрат им беше речено да работат што е можно побрзо, а притоа да го запазат квалитетот на кастрењето. Споредените резултати од двата циклуса на кастрење покажаа висок степен усогласеност во работењето. Имаше широк спектар оценки помеѓу работниците: на пример, во една од групите, најбавниот работник искастри само три лози за истото време што му беше потребно на најбрзиот работник од таа група да искастри дваесет и четири. Меѓутоа, не беше пронајдена никаква корелација помеѓу брзината и квалитетот. Некои од бавните и некои од брзите работници ја извршија својата работа со повисок квалитет од другите.

Во содржински ориентираната стратегија, содржината на работното место е јасно отсликана во процесот на селекција. Овој пристап е корисен затоа што процесот на селекција и задачите што произлегуваат од барањата на работното место се тесно поврзани. Така, логично е еден овчар што врши вештачко оплодување да биде тествиран за извршување на оваа дејност, секретарот на фармата да биде тествиран за способностите што ги бара неговото работно место и така натаму.

Податоци за перформансите на работникот. Податоците за перформансите на работниците беа добиени од платниот список на секоја од фармите по пат на случаен избор на два работни дена и две различни сорти лозје. За да се избегне какво било влијание врз надзорниците или персоналот, податоците од перформансите беа обработени дури по завршувањето на сезоната за кастрење. Работниците што кастреа брзо на првиот ден, продолжија со истото темпо и во вториот ден и обратно, оние што кастреа бавно, продолжија со истото темпо.

Полноважност. Значајните полноважни врски беа изнесени како постојни помеѓу тестот и изведбата на работните задачи што ги опфаќа едно работно место. Тоа значи дека работниците што поминале добро на тестот се склонети да постигнат добри резултати и на работа. Тестот се покажа добар предвидувач за перформансите на работниците на нивните работни места. Слични резултати беа добиени и при извршениот тест за рачно берење домати.⁶

Некој ќе рече дека вработувањето ефикасни работници нема да направи голема разлика, со оглед на тоа што тие ќе бидат платени според сработеното. Сопствениците на фарми заштедуваат со вработување помал број поквалификувани работници со тоа што: (1) се намалува бројот на потребните надзорници; (2) се намалува фиксниот трошок по работник без разлика на тоа колку е ефикасен тој работник (на пример, трошоци за одмор, обука, осигурување); и (3) се установува разумна цена по производ по работник. Ако некои од работниците се премногу бавни во работењето, ќе се појави потреба од зголемување на паричниот износ за работниците според сработеното, за да се осигури дека и бавните работници, ќе бидат во можност да ја заработат барем минималната плата.

Содржинска стратегија: секретарски избор

Нашиот втор случај илустрира содржински ориентирана стратегија за валидација - која ја искористив за вработување секретари што ќе ми асистираат во работата за Универзитетот во Калифорнија. Беа одредени специфични услови⁷ што пријавените кандидати мораа да ги исполнуваат за да бидат во можност да конкурираат за слободното работно место. При развивањето на стратегијата за тестирање посебно внимание им беше посветено на креативноста и на секретарските вештини потребни за извршување на секојдневните работни задачи.

Оглас со изнесените потребни квалификации – вклучувајќи ја и способноста за пишување на машина или на компјутер со минимум од шеесет збора во минута и креативност - беше двапати објавен во локалниот весник. На блискиот факултет беше отворено слично работно место.

Се пријавија точно сто и осум кандидати, но само неколкумина не го исполнуваа наведениот услов за пишување најмалку шеесет збора во минута. Тие беа елиминирани уште во самиот почеток на процесот на селекција. Другите кандидати беа повикани на интервју и тестирање на нивните наведени способности. Способноста за креативна работа варираше од кандидат до кандидат, а неа ја оценуваа тројцата членови на воспоставената комисија. Дваесет и пет кандидати покажаа задоволителни или супериорни способности и тие добија дозвола за наредниот круг од процесот на селекција.

Тестирањето на способноста за пишување најмалку шеесет збора во минута се покажа вистина кај повеќето од кандидатите (Слика 3 - 2). Најголем број кандидати што поминаа во наредниот круг тврдеа дека пишуваат најмалку шеесет и пет збора во минута, а според добиените резултати речиси сите од нив можеа да пишуваат минимум четириесет и четири збора во минута. Разликата помеѓу она што кандидатите го тврдеа и она што го покажаа на тестирањето (мора да напоменам дека нашето тестирање беше далеку построго од стандардните тестирања на оваа способност).

Што е уште поважно, одредени дактилографи и дактилографки што во своите биографии имаа наведено повисок минимум на пишување зборови во минута за време на тестирањето се покажаа побавни од други кандидати што имаа наведено понизок минимум на пишување во минута. Иако една дактилографка се покажа вистински експерт за пишување на машина и на компјутер, сепак се покажа дека човек не треба секогаш да верува во наведените вештини и способности на пријавените кандидати за слободното место што се нуди.

Јас не сум роден Американец, па англискиот јазик не ми е мајчин јазик и признавам дека до ден денес, и покрај моето образование, понекогаш имам проблем со правилниот начин на конструкција на реченица на англиски јазик. На пример, правам страшни грешки кога се во прашање предлозите, особено предлогот „на“ (во шпанскиот јазик предлозите не се толку сложени, т.е. нивната употреба е јасно дефинирана и нема зошто човек да се збуни, а во англискиот има одредени примери за

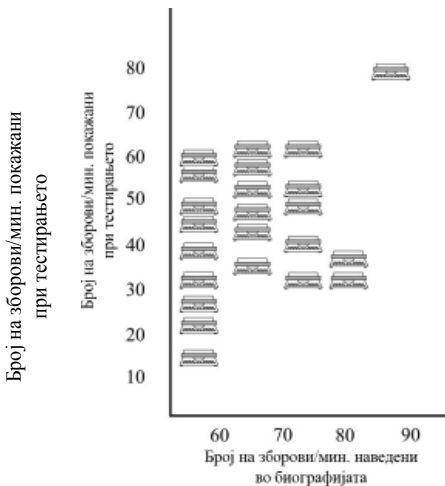
Ваквата содржински ориентирана стратегија е ефикасна бидејќи тестирањето е директно поврзано со задачите на работното место. Доколку конкурентот за секретарската позиција беше избрана без практичен тест, многу лесно можеше да избереме помалку квалификуван кандидат.



специфични употреби на одреден предлог). Затоа, јас и мојот тим осмисливме тест за проверка на способностите за правилно пишување, познавање на граматиката и познавање на интерпункциските знаци.

На кандидатите им овозможивме да користат речник и од нив побаравме да препишат едно писмо и да ги направат потребните корекции на него. Кандидатите имаа повеќе од доволно време за завршување на зададената задача.

Некои кандидати ги најдоа и поправија



3 – 2: Брзина на пишување.

Број на зборови/мин. наведени во биографијата

3 – 2: Брзина на пишување.

сите можни грешки во писмото (дури најдоа грешки за кои ни ние самите не бевме свесни дека сме ги направиле), а други точно напишаните зборови ги имаа препишано на погрешен начин. Од сите пријавени кандидати само осуммина се покажаа како доволно квалификувани за да преминат на конечно интервју; само тројца од нив ги исполнуваа сите потребни услови, а само еден од сите пријавени кандидати беше едногласно избран за пополнување на слободното работно место од страна на петчлена комисија.

Ваквата стратегија се покажа и се потврди ефикасна токму поради тоа што тестирањето беше директно поврзано со работните задачи што ги опфаќаше работното место. Со процесот на селекција се открија разликите што постоеја помеѓу стотината пријавени кандидати. Да ги проценувавме само површно пријавените кандидати, врз основа на нивните биографии, без да ги извршиме потребните тестирања на наведените и потребните способности и квалификации, сигурно ќе вработевме некој далеку

понеспособен кандидат. Исто така, избраниот кандидат се покажа како вистински избор за таа работа, а доколку не ја применевме оваа стратегија, тој немаше да стигне до последниот круг од процесот на селекција: нашата избраничка немаше големо искуство во однос на секретарските работи, за разлика од сите други пријавени кандидати.

ПРЕГЛЕД

Сопственикот на фарма што сака и се интересира за подобрување и за одржување на продуктивноста на своите работници треба да воведо детален процес на селекција на работниците. Секој метод за проверка на познавањето, знаењето, способностите и вештините, образованието и веродостојноста на пријавениот кандидат, може исто така да се оцени во однос на тоа колку е конзистентен (веродостоен) и колку е корисен во однос на предвидувањето на резултатите за чие мерење е наменет (валиден).

Подобрувањето на валидноста на процесот на селекција вклучува осмислување прашања или тестови што се поврзани со работните должности на работното место што треба да се пополни, нивна рамноправна примена на сите пријавени кандидати на еден конзистентен начин и елиминација на пристрасноста и погрешната процена на оценувачот што е задолжен за избирање на вистинскиот кандидат за работното место.

Ваквата содржински ориентирана стратегија е стратегија во чии рамки содржината на работното место е јасно репродуцирана во процесот на селекција. Да земеме еден пример, пријавените кандидати за пополнување на слободното работно место оператор на машинска опрема треба да покажат и да докажат дека знаат да возат трактор, дека знаат да прикачат култиватор или сејалка и дека се способни за вршење ред други слични работни задолженија. Еден тест може да биде корисен дури иако на прв поглед не изгледа многу значаен. На пример, високите постигнати резултати на тест за вештина, може да се покаже како добар индикатор за способноста за калемење.

Валидноста на одреден метод за селекција на кандидати за работно место може да се воспостави со статистичка или со содржински ориентирана стратегија. Обезбедувањето валидност влијае позитивно на кандидатите во однос на тоа како тие ќе пристапат кон процесот на селекција и како ќе го прифатат. Колку е повалиден методот на селекција, толку се поголеми шансите да се избере вистинскиот кандидат за слободното работно место што го нуди сопственикот на фармата

– и успешна одбрана на изборот доколку дојде до покренување правна постапка врз основа на сомнеж во однос на тоа дали се избрал вистинскиот кандидат на праведен и непристрасен начин.

Ваквата стратегија се покажа и се потврди ефикасна токму поради тоа што тестирањето беше директно поврзано со работните задачи што ги опфаќаше работното место. Со процесот на селекција се открија разликите што постојеа помеѓу стотината пријавени кандидати. Да ги проценувавме само површно пријавените кандидати, врз основа на нивните биографии, без да ги извршиме потребните тестирања на наведените и потребните способности и квалификации за работното место, сигурно ќе вработевме некој далеку понеспособен кандидат. Исто така, избраниот кандидат се покажа како вистински избор за таа работа, а доколку не ја применевме оваа стратегија, тој немаше да стигне до последниот круг од процесот на селекција: нашата избраничка немаше големо искуство во однос на секретарските работи, за разлика од сите други пријавени кандидати.

Темелниот процес на селекција на работниците ги изнесува на виделина разликите помеѓу способностите на различните кандидати за вршење одредени работни должности. Сопственикот на фармата не треба премногу да се потпира и да верува во поднесените биографии на непријавените кандидати за да донесе одлука кој кандидат да го вработи. Всушност, најважно е да се напомене дека еден добар и темелен процес на селекција на работниците им помага на фармерите да вработат работници што ќе бидат поефикасни, попродуктивни, нема често да отсутуваат од работа, ќе имаат мал број забележани несреќи на работното место и долго ќе бидат дел од нивната фарма.

ГЛАВА 3 Користена литература

1. Billikopf, G. E., and Sandoval, L. (1991). *A Systematic Approach to Employee Selection*. Video.
2. Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures. (1978). *Federal Register* Vol.43-166. Aug. 25. See also Vol. 44-43 (1979) and Vol.45-87 (1980) http://www.dol.gov/dol/esa/public/regs/cfr/41cfr/toc_Chapt60/60_3_toc.htm
3. For Those Who Serve the Public Face to Face. Glendale Partnership Committee for the International Year of Disabled Persons (1981). Reprinted by the Employment Development Department, State of California, Oct. 1990, along with comments from Charles Wall, Americans with Disabilities Act, Agricultural Personnel Management Association's 11th Annual Forum, Modesto, California, March 7, 1991.
4. Anastasi, A. (1982). *Psychological Testing* (5th ed.) (p.120). New York: Macmillan.
5. Billikopf, G. E. (1988). Predicting Vineyard Primer Performance. *California Agriculture* (Vol. 42, No. 2) (pp. 13-14).
6. Billikopf, G. E. (1987). Testing to Predict Tomato Harvest Worker Performance. *California Agriculture* (Vol. 41, Nos. 5 and 6) (pp. 16-17).
7. Billikopf, G. E. (1988). *Agricultural Employment Testing: Opportunities for Increased Worker Performance*. Giannini Foundation Special Report No. 88-1. (pp. 17-18).

ПОГЛАВЈЕ 3: ДОПОЛНИТЕЛНИ МАТЕРИЈАЛИ

- (1) *Testing and Assessment: An Employer's Guide to Good Practices*, http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/71labor/test_validity.pdf, U.S. Department of Labor Employment and Training Administration (1999) (80 pages).