

# Odbiti kandidata na pravi način - utjecaj povratne informacije na kandidate u selekcijskom procesu

---

**Galinec, Valentina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:936106>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-08**



*Repository / Repozitorij:*

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**ODBITI KANDIDATA NA PRAVI NAČIN – UTJECAJ  
POVRATNE INFORMACIJE NA KANDIDATE U  
SELEKCIJSKOM PROCESU**

Diplomski rad

Valentina Galinec

Mentor: doc. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2019.

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

Studij: Diplomski studij psihologije

Valentina Galinec

**ODBITI KANDIDATA NA PRAVI NAČIN – UTJECAJ  
POVRATNE INFORMACIJE NA KANDIDATE U  
SELEKCIJSKOM PROCESU**

Diplomski rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentor: doc. dr. sc. Ana Jakopec

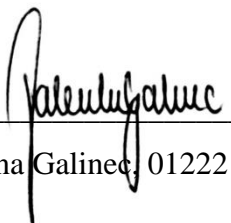
Osijek, 2019.

## IZJAVA

Izjavljujem s punom materijalnom i moralnom odgovornošću da sam ovaj rad samostalno napravio te da u njemu nema kopiranih ili prepisanih dijelova teksta tuđih radova, a da nisu označeni kao citati s napisanim izvorom odakle su preneseni.

Svojim vlastoručnim potpisom potvrđujem da sam suglasan da Filozofski fakultet Osijek trajno pohrani i javno objavi ovaj moj rad u internetskoj bazi završnih i diplomskih radova knjižnice Filozofskog fakulteta Osijek, knjižnice Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

U Osijeku, 21. kolovoza 2019.

  
Valentina Galinec, 0122218032

## Sadržaj

Uvod.....	1
Teorijska osnova i razvoj hipoteza.....	2
Reakcije kandidata u selekcijskom procesu.....	2
Pravednost u selekcijskom procesu.....	4
Povratna informacija u selekcijskom procesu.....	5
Temeljna samoevaluacija.....	6
Privlačnost organizacije.....	7
Namjere traženja posla.....	7
Cilj.....	8
Problem.....	8
Hipoteze.....	8
Metoda.....	9
Sudionici.....	9
Instrumenti.....	9
Postupak.....	11
Rezultati.....	12
Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka.....	12
Izjednačenost sudionika prema varijablama.....	13
Provjera uspješnosti manipulacije.....	13
Deskriptivna statistika i interkorelacije mjerenih varijabli.....	14
Provjera razlike u ishodima u dvije točke mjerenja.....	15
Provjera razlike između studenata i kandidata u realnoj radnoj organizaciji.....	18
Provjera učinka pravednosti selekcijskog procesa na privlačnost organizacije.....	19
Rasprava.....	20
Ishodi vezani uz kandidata – temeljna samoevaluacija i namjere traženja posla.....	20
Ishodi vezani uz organizaciju – privlačnost organizacije i pravednost selekcijskog procesa.....	22
Ograničenja i implikacije.....	24
Zaključak.....	26
Literatura.....	27

## **Odbiti kandidata na pravi način – utjecaj povratne informacije na kandidate u selekcijskom procesu**

Reakcije kandidata u selekcijskom procesu pokazale su se izrazito važnima kako za samu dobrobit kandidata, tako i za različite organizacijske ishode. Većina istraživanja u ovom području proučavala je reakcije kandidata kroz teoriju organizacijske pravednosti ispitujući utjecaj percepcije pravednosti selekcijskog procesa na reakcije kandidata te, posljedično, na različite ishode. Cilj ovog istraživanja bio je ispitati utjecaj negativne povratne informacije različitog stupnja informacijske pravednosti na kandidate u selekcijskom procesu. Prvi dio sudionika ovog istraživanja činili su studenti na kojima je primijenjena metoda scenarija, dok je drugi dio sudionika prikupljen kroz internu evaluaciju selekcijskog procesa u realnoj radnoj organizaciji. Analizom rezultata utvrđena je razlika u temeljnoj samoevaluaciji prije i nakon primanja negativne povratne informacije, dok su se privlačnost organizacije i doživljena organizacijska pravednost mijenjale i ovisno o vrsti povratne informacije koju su sudionici dobili. Usporedbom rezultata studenata i kandidata iz realne organizacije utvrđena je razlika u ishodima nakon primanja povratne informacije, no u oba se konteksta pravednost selekcijskog procesa pokazala značajnim prediktorom privlačnosti organizacije.

*Ključne riječi:* selekcijski proces, reakcije kandidata, negativna povratna informacija, organizacijska pravednost

## **Rejecting the applicants in the right way – the impact of feedback on candidates in the job selection process**

Applicant reactions in the selection process have shown to be very important for a candidate's well-being as well as for different organizational outcomes. Most research in this area applied the organizational justice theory while examining the effect of perceived justice of the selection process on applicant reactions and, consequently, on different outcomes. The aim of this study was to examine the effect of negative feedback on candidates in the job selection process, depending on the informational justice degree of feedback. The study had two participant groups. The first group were students who participated in a scenario method. The second group were participants who took part in a real work organization internal job selection process evaluation. The result analysis showed a difference in core self-evaluation before and after receiving negative feedback, while organization attractiveness and perceived fairness of the selection process differed depending on the type of received feedback. Comparing the results of students and real organization applicants, there was a significant difference in the outcomes after receiving negative feedback. In both situations, scenario and real life, job selection fairness was considered as a significant predictor of organizational attractiveness.

*Key words:* job selection process, applicant reactions, negative feedback, organizational justice

## Uvod

Tržište rada kontinuirano se mijenja i neprestano traži prilagodbu postojećih te zapošljavanje novih djelatnika. Izbor novih kvalitetnih djelatnika jedno je od najvažnijih područja upravljanja ljudskim potencijalima, stoga se u posljednje vrijeme velika pozornost stavlja na profesionalnu selekciju kandidata u organizacijama. Selekcija se može definirati kao postupak kojim se, primjenom standardiziranih metoda i tehnika, za određeni posao odabiru oni kandidati koji najbolje udovoljavaju postavljenim zahtjevima (Petz i sur., 2005). Cilj kvalitetno provedenog selekcijskog procesa je prognozirati i maksimizirati buduću radnu uspješnost zaposlenih i cijele organizacije (Romac, 2016). Profesionalna selekcija sama po sebi nosi određeni trošak, no loš odabir kandidata puno je skuplji za organizaciju; on rezultira nižim radnim učinkom i uspješnosti, nezadovoljstvom zaposlenika, pogreškama i nesrećama u radu, fluktuacijom zaposlenih, lošim međuljudskim odnosima i sl. Iz tog razloga, vrlo je važno donijeti pravilnu selekcijsku odluku kojom će se odabrati pravi ljudi za organizaciju. Kako bi se ta odluka donijela, u procesu selekcije i procjene koriste se različite metode i tehnike kojima se ispituju osobine, sposobnosti i znanja kandidata (Štimac, 2017).

U današnje vrijeme rijetkost je da se osobe nakon završetka školovanja zaposle u jednoj tvrtki i tamo se zadrže sve do odlaska u mirovinu. Tijekom svog radnog vijeka ljudi su skloni promijeniti nekoliko različitih radnih mjesta te su mladi, s obzirom na trenutno stanje hrvatskog tržišta rada, počeli sve češće pratiti ove globalne trendove. Informiranje o drugim tvrtkama, odlazak na neobavezni razgovor za posao, sudjelovanje u selekcijskom procesu, razmatranje drugih ponuda – sve su to vrlo česte pojave zbog kojih su tvrtke prisiljene postati fleksibilnije i konkurentnije. Velik broj otvorenih natječaja za posao počeo je privlačiti sve veći broj kandidata. Selekcija je u tom pogledu dvosmjernan proces – kandidati odabiru tvrtku u kojoj bi se potencijalno htjeli zaposliti, dok tvrtka između svih prijavljenih kandidata odabire onog ili one koji najbolje odgovaraju onome što traže. U posljednje su se vrijeme istraživači počeli sve više baviti utjecajem profesionalne selekcije na pojedince koji u njoj sudjeluju. Zašto su reakcije i doživljaji uključenih kandidata toliko važni? Gledajući iz poslovne perspektive, istraživanja su pokazala kako reakcije kandidata mogu utjecati na buduću privlačnost organizacije kao poslodavca (Bauer i sur., 2001), kao i na mogućnost privlačenja visokokvalificiranih kandidata, a to posljedično djeluje na samu učinkovitost profesionalne selekcije (Murphy, 1986; Boudreau i

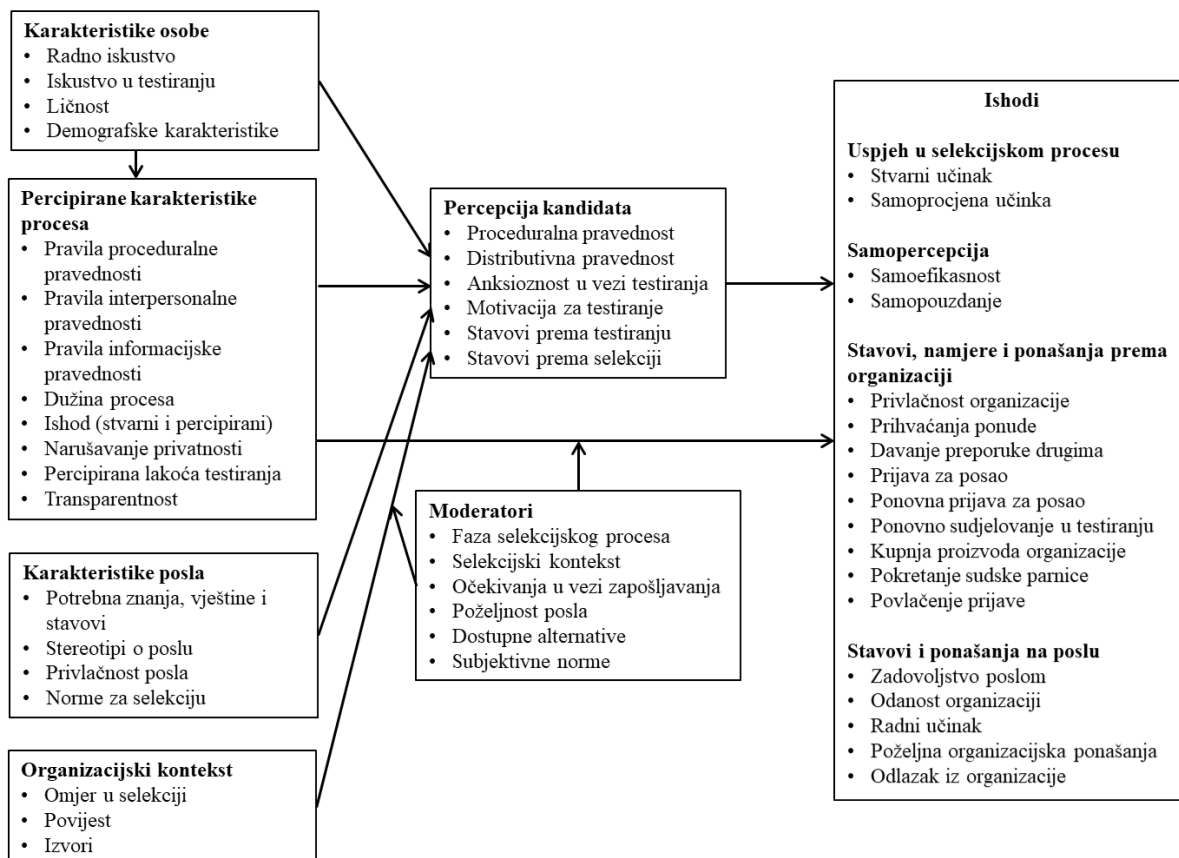
Rynes, 1985). Također, Hausknecht, Day i Thomas (2004) pronašli su kako doživljaj kandidata tijekom selekcijskog procesa može utjecati na kasnija potrošačka ponašanja vezana uz organizaciju, kao što je npr. kupnja proizvoda ili korištenje usluga organizacije. Nadalje, u pravnom pogledu, kandidati koji tijekom procesa dožive nepravedno ili diskriminirajuće ponašanje mogu uložiti formalnu žalbu ili pokrenuti sudsku parnicu (Ryan i Ployhart, 2000). Konačno, s etičke strane, selekcija za kandidate može biti stresna i djelovati negativno na njihovu dobrobit (Anderson, 2004). Istraživanja su pokazala kako percipirana pravednost selekcijskog postupka utječe na samoefikasnost i samopouzdanje odbijenih kandidata u selekcijskom procesu (Robertson i Smith, 1989). S obzirom da je neizbježno da većina prijavljenih kandidata u nekoj od faza selekcije bude odbijena, postavlja se pitanje koji je najbolji način za pružanje negativne povratne informacije kako bi se smanjili negativni učinci, a povećali oni pozitivni.

### **Teorijska osnova i razvoj hipoteza**

**Reakcije kandidata u selekcijskom procesu.** Izraz „reakcije kandidata“ počeo se koristiti u sve većem broju istraživanja koja su ispitivala stavove, emocije i kognicije kandidata vezane uz proces zapošljavanja (Ryan i Ployhart, 2000). Jedan od poznatijih istraživača u ovom području bio je Gilliland koji je svojim teorijskim modelom reakcija kandidata (Gilliland, 1993) pokušao objasniti kako se razvijaju percepcije pravednosti kandidata i kako one posljedično djeluju na različite ishode u selekcijskom okruženju, i to koristeći teoriju organizacijske pravednosti. Primjenjujući ovu teoriju u selekcijskom kontekstu, očekuje se kako će percepcija pravednosti selekcijskog procesa utjecati na buduće stavove, namjere, samopercepciju i ponašanja kandidata. Ryan i Ployhart (2000) proširili su model uzevši u obzir emocionalno i kognitivno stanje kandidata tijekom procesa te općenitu percepciju testiranja u selekciji kao moguće odrednice različitih osobnih i organizacijskih ishoda. Na temelju navedena dva modela, Hausknecht i sur. (2004) osmislili su nadograđeni teorijski model uzimajući u obzir sva do tada provedena istraživanja i varijable koje bi mogle imati utjecaj na reakcije kandidata u selekcijskom procesu (Slika 1). Ovaj teorijski model pretpostavlja kako se važni ishodi najbolje mogu predvidjeti na temelju kandidatove percepcije selekcijskog procesa. Percepcija kandidata izgrađuje se na temelju različitih dimenzija organizacijske pravednosti, misli i osjećaja vezanih uz selekcijsko testiranje te stavova o testiranju i selekciji općenito. Ishodi uključeni u model, a koji proizlaze iz



kandidatove percepcije, su uspjeh kandidata u selekcijskom procesu, samopercepcija te različiti stavovi i ponašanja. Model također definira četiri široke kategorije varijabli koje prethode i oblikuju percepcije kandidata, a to su karakteristike osobe, percipirane karakteristike procesa, karakteristike posla i organizacijski kontekst. U model su uključeni i neki moderatori prikazanog odnosa.



Slika 1. Teorijski model reakcija kandidata u selekciji (Hausknecht, Day i Thomas, 2004).

Svoj teorijski model Hausknecht i sur. (2004) empirijski su testirali meta-analizom 86 istraživanja u ovom području te su potvrdili gotovo sve pretpostavke modela, odnosno povezanosti između uključenih varijabli. Između ostalog, autori su istaknuli nedovoljno istražena područja usmjeravajući tako buduća istraživanja u ovom području. Tako su naglasili potrebu za ispitivanjem potencijalnih „intervencija“ kojima bi se moglo poboljšati reakcije kandidata u selekcijskom procesu. Neke od tih, prema autorima, mogle bi biti usmjerene na poboljšavanje percepcije interpersonalne i informacijske pravednosti, kao što je npr. pružanje objašnjenja selekcijskog procesa uključenim kandidatima. Upravo iz tog razloga, ovaj će se rad usmjeriti na pružanje povratne informacije kandidatima kako bi se ispitao njen utjecaj na različite ishode –

temeljnu samoevaluaciju kandidata, privlačnost organizacije te namjere traženja posla u budućnosti.

**Pravednost u selekcijskom procesu.** Organizacijska pravednost opisuje se kao zaposlenikova percepcija pravednosti u organizaciji s pripadajućim kognitivnim, emocionalnim i ponašajnim reakcijama (Greenberg, 2011). Postoje mnogobrojna istraživanja koja su potvrdila korisnost primjene ovog konstrukta na različite organizacijske kontekste, između ostalog i na selekcijski. Organizacijska pravednost u selekcijskom kontekstu uključuje percipiranu pravednost: (1) odluka (*distributivna pravednost*), (2) pravila i procedura korištenih u donošenju odluka (*proceduralna pravednost*), (3) osjetljivosti i poštovanja u odnosu (*interpersonalna pravednost*) te (4) informacija i objašnjenja pruženih pojedincu (*informacijska pravednost*) (Greenberg, 1993).

Prema *distributivnoj pravednosti*, pojedinci procjenjuju ishod neke situacije s obzirom na određeno pravilo. Najistaknutiji ishod u selekcijskom kontekstu je odluka o zaposlenju (je li kandidat primljen ili ne), iako se ova vrsta pravednosti može promatrati i u odnosu na rezultate testiranja u selekciji. Prilikom procjene odluke, najčešće korišteno pravilo je pravičnost (Cohen, 1987) koje uključuje usporedbu vlastitih doprinosa (npr. iskustvo, potrebne kvalifikacije za posao) i koristi u odnosu na druge pojedince ili postavljene standarde. Deutsch (1975) je proširio teoriju inkorporirajući druga pravila prema kojima pojedinci mogu procjenjivati odluke, odnosno ishode, a to su pravila jednakosti i potreba. Prema pravilu jednakosti svi uključeni u proces trebaju dobiti jednaku količinu resursa, neovisno o njihovim doprinosima. U selekcijskom kontekstu ovo bi se pravilo moglo primijeniti na sve značajke kandidata koje nisu direktno vezane uz posao i, prema tome, izjednačuju kandidate pri donošenju odluka (npr. spol). Pravilo potreba naglašava kako odluke trebaju biti bazirane na specifičnim potrebama pojedinca što se može očitovati u prednosti nekih kandidata (npr. osoba s invaliditetom) nad drugima. Navedena dva pravila pokazala su se posebice važnima u situacijama u kojima je pojedinac izložen kršenju istih (Bierhoff, Cohen i Greenberg, 1986), primjerice prilikom diskriminacije. Distributivna pravednost se do sada pokazala izuzetno važnom u oblikovanju reakcija kandidata u selekcijskom procesu. Ployhart i Ryan (1997) u svom su istraživanju pokazali kako i prihvaćeni i odbijeni kandidati selekcijski proces procjenjuju najpravednijim kada smatraju da su njegovi ishodi, odnosno odluke, pravedne.

*Proceduralna pravednost* odnosi se na percipiranu pravednost postupaka i procesa korištenih pri donošenju odluke (Folger i Greenberg, 1985). Kako je važno donijeti pravednu odluku o ishodu selekcijskog procesa, ponekad je jednako važno da cijeli proces bude percipiran pravednim od strane kandidata. Iako će kandidati selekcijski proces vjerojatnije doživjeti pravednim ukoliko ishod za njih bude poželjan (npr. dobiju ponudu za posao), u većini selekcijskih situacija nemoguće je kod svih kandidata djelovati na poželjnost ishoda. No, upravo je tu prostor za organizacije koje pravednim procedurama donošenja odluke mogu djelovati na percepciju pravednosti cjelokupnog selekcijskog procesa (Bauer, Maertz, Dolen i Campion, 1998). Prema Leventhalu (1980), proceduralna pravednost u selekcijskom kontekstu promatra se kao opseg u kojem su zadovoljena ili narušena proceduralna pravila svrstana u tri kategorije: formalne karakteristike selekcijskog sustava (npr. povezanost selekcije s poslom za koji se osoba natječe), dana objašnjenja tijekom selekcijskog postupka (povratna informacija) i interpersonalni odnos. Poštivanje ovih pravila tijekom selekcijskog procesa dovodi do poboljšanja percepcije proceduralne pravednosti i posljedično do pozitivnog utjecaja na organizacijske ishode (Gilliland, 1993).

U sklopu pravila proceduralne pravednosti ističu se dvije kategorije, objašnjenja i interpersonalni odnos, koje su Bies i Moag (1986) nazvali interakcijskom pravednosti. Ova vrsta pravednosti odnosi se na način prenošenja informacija i odluka te tretiranje pojedinaca, na koje te odluke utječu, s uvažavanjem i poštovanjem. Prvi aspekt ove vrste pravednosti je *interpersonalna pravednost* koja naglašava važnost poštovanja i pristojnosti u odnosu s kandidatima. Istraživanja koja su se bavila reakcijama kandidata na intervju za posao pokazala su kako su toplina i obazrivost ispitivača bili najbolji prediktori dojma o organizaciji, očekivanja ponude za posao, kao i prihvaćanja iste (Schmitt i Coyle, 1976). U posljednje se vrijeme, kao dio interakcijske pravednosti, sve češće ističe *informacijska pravednost* koja se odnosi na pružanje objašnjenja neke odluke. Bies i Shapiro (1988) pokazali su kako pružanje objašnjenja odluke može znatno umanjiti negativne posljedice vezane uz istu. S obzirom da se većina istraživanja u području reakcija kandidata u selekcijskom procesu usmjerila na različite aspekte distributivne i proceduralne pravednosti, ovim će se istraživanjem staviti naglasak na informacijsku pravednost te njen utjecaj na percepciju kandidata i različite ishode.

**Povratna informacija u selekcijskom procesu.** Povratna informacija sastavni je dio komunikacije te se definira kao odgovor osobe na bilo koji postupak ili situaciju (Roebuck,

1996). Istraživači su se u proučavanju povratne informacije u selekcijskom kontekstu bavili njenim različitim aspektima, kao što su vrsta informacije (je li pozitivna ili negativna), sadržaj i način na koji je pružena. Vrsta povratne informacije pokazala se značajnom u objašnjavanju zadovoljstva kandidata (Ilgen, Fisher i Taylor, 1979) kao i percipirane točnosti primljene informacije (Stone i Stone, 1985). Kandidati, koji prime pozitivnu povratnu informaciju, općenito su zadovoljniji te istu povratnu informaciju percipiraju točnijom u odnosu na kandidate koji prime negativnu povratnu informaciju. U pogledu sadržaja povratne informacije, Lounsbury, Bobrow i Jensen (1989) pokazali su kako kandidati pozitivnije reagiraju na testiranje kada dobiju povratnu informaciju o svojim rezultatima. Takva povratna informacija omogućava im da izgrade točniju sliku o sebi i razviju realistične i ostvarive karijerne ciljeve (Robertson i Smith, 1989). No, rezultati istraživanja nisu jednoznačni; povratna informacija, koja sadrži rezultate kandidata na testiranju, može ujedno ugroziti njihovo samopouzdanje (Iles i Robertson, 1997). Još jedan važan aspekt sadržaja povratne informacije je objašnjenje selekcijske odluke (Greenberg, 1990; Leventhal, 1980). Bies i Shapiro (1988) pokazali su kako je percepcija selekcijskog postupka od strane kandidata bila znatno bolja kada im je pruženo obrazloženje negativne odluke organizacije. Objašnjenje bi trebalo sadržavati informacije o valjanosti samog postupka, ocjenjivanju i načinu na koji su rezultati korišteni u donošenju odluke (Gilliland, 1993). Posljednji, a možda i najvažniji aspekt povratne informacije je način na koji se ona pruža kandidatima. Istraživanja su utvrdila kako je kandidatima izrazito važna informativnost obavijesti, odnosno oni cijene povratnu informaciju koja je razvojna i pruža informacije kako ukloniti ili smanjiti nedostatke (Dodd, 1977). Kako bi objašnjenje odluke bilo učinkovito (potaklo pozitivnu, a umanjilo negativnu percepciju kandidata), ono mora biti osobno važno i specifično te pruženo na uljudan i osjećajan način (Sitkin i Bies, 1993). Također, povratnu informaciju potrebno je prenijeti na osjetljiv način (Greenberg, 1993), što se najčešće odnosi na korištenje imena kandidata (u odnosu na pružanje generičkog objašnjenja svim kandidatima), iskazivanje brige za pojedinca ili izražavanje žaljenja, odnosno suosjećanja zbog donesene odluke. Objašnjenja općenito imaju velik utjecaj na ponašanje i u drugim kontekstima i često su relativno jednostavan i učinkovit ljudski alat koji potiče percepciju pravednosti i bolje reakcije kandidata (Ployhart, Ryan i Bennett, 1999).

**Temeljna samoevaluacija.** U modelu Hausknechta i sur. (2004) kao jedna kategorija ishoda kandidatove percepcije selekcijskog procesa je samopercepcija unutar koje se nalaze

samoefikasnost i samopouzdanje kandidata. Ove dvije osobine dio su konstrukta temeljne samoevaluacije koja se može definirati kao široka osobina ličnosti sastavljena od četiri povezane osobine – osim navedene dvije čine ju još lokus kontrole i neuroticizam (Judge, Erez i Bono, 1998). Rezultati istraživanja pokazali su kako je temeljna samoevaluacija povezana s važnim organizacijskim ishodima kao što su radni učinak (Judge, Erez, Bono i Thorensen, 2003) i zadovoljstvo poslom (Judge, Higgins i Cable, 2000). Iako bi se moglo pretpostaviti kako bi pružanje povratne informacije o selekcijskom procesu i ishodima dovelo do toga da se odbijeni kandidati osjećaju u manjoj mjeri loše u vezi sebe nego kad istu informaciju ne bi uopće dobili, istraživanja su pokazala kako su se razine samoevaluacije kandidata, koji su primili negativnu povratnu informaciju, često smanjile (Ployhart i sur., 1999; Schinkel, van Dierendonck i Anderson, 2004).

**Privlačnost organizacije.** Ono što je gotovo svim poslodavcima zajedničko je želja da ostave dobar dojam kod kandidata koji sudjeluju u njihovom selekcijskom procesu. Privlačnost organizacije može se opisati kao slika koju organizacija održava kod drugih te su ranija istraživanja općenito pokazala umjerenu pozitivnu povezanost ovog konstrukta s doživljajem kandidata u selekcijskom procesu (npr. Kluger i Rothstein, 1993; Rynes i Connerley, 1993; prema Hausknecht i sur., 2004). Tako su Hausknecht i sur. (2004) utvrdili kako će kandidati vjerojatnije organizaciju smatrati privlačnom i preporučiti ju drugima kao potencijalnog poslodavca ukoliko imaju pozitivno iskustvo sudjelovanja u njihovom selekcijskom procesu. Poželjnost ishoda također je povezana s privlačnosti i namjerama prema organizaciji. Oni, koji su uspješniji na testiranju i prođu u sljedeći krug selekcije, procjenjuju organizaciju i samo testiranje pozitivnije od onih koji nisu bili uspješni (Rynes, Bretz i Gerhart, 1991). Između ostalog, organizacijska privlačnost važan je faktor u maksimiziranju korisnosti selekcije. *Pool* kandidata (broj prijavljenih kandidata na neki natječaj) može se povećati ukoliko kandidati koji su sudjelovali u selekcijskom procesu drugima prenesu pozitivne stvari o organizaciji (Rynes, 1993) ili se ponovno odluče prijaviti za neki drugi posao u organizaciji (Bauer i sur., 1998).

**Namjere traženja posla.** Proces traženja posla ili zapošljavanja sastavni je dio radnog aspekta života koji utječe na važne ishode kao što su radni status i kvaliteta zaposlenja (Schwab, Rynes i Aldag, 1987). Ponašanja usmjerena prema traženju posla mogu se opisati kao ulaganje truda i vremena u prikupljanje informacija o različitim alternativama na tržištu rada (Bretz, Boudreau i

Judge, 1994). Ona uključuju aktivnosti kao što su pripremanje životopisa, čitanje oglasa za posao, pisanje zamolbi potencijalnim poslodavcima, odlasci na razgovore za posao i sl. S obzirom da se buduća ponašanja ne mogu jasno pratiti, većina istraživanja bavila se namjerama, odnosno količinom vremena i truda koju pojedinac planira utrošiti u ponašanja vezana uz traženje posla (Van Hooft, Born, Taris i Van der Flier, 2005). U ranije spomenutom modelu Gillilanda (1993) jedan od ishoda percepcije pravednosti kandidata su upravo namjere traženja posla. Naime, doživljaj kandidata tijekom selekcijskog procesa može djelovati na njihovu motivaciju tijekom i nakon završetka procesa, pa tako i u pogledu nastavka traženja posla. Tako su Schmitt i Coyle (1976) utvrdili kako su osobine ispitivača te informacije prenesene tijekom intervjua bile povezane s kandidatovim namjerama traženja mogućnosti za zapošljavanje. Osim percepcije selekcijskog procesa, samopouzdanje je važna individualna karakteristika koja ima utjecaj na traženje posla (Schwab i sur., 1987). Ono uspješno predviđa izvore koje će pojedinci koristiti kako bi našli posao, njihovo zadovoljstvo s procesom traženja posla, brojem primljenih ponuda te prihvaćenim ponudama za posao (Ellis i Taylor, 1983).

### **Cilj**

Ispitati utjecaj negativne povratne informacije na kandidate uključene u selekcijski proces.

### **Problem**

P1. Ispitati utjecaj negativne povratne informacije različitog stupnja informacijske pravednosti na temeljnu samoevaluaciju sudionika, privlačnost organizacije te pravednost selekcijskog procesa.

P2. Ispitati učinak pravednosti selekcijskog procesa na percepciju privlačnosti organizacije kod sudionika koji su primili negativnu povratnu informaciju.

### **Hipoteze**

H1. Sudionici, koji su primili povratnu informaciju višeg stupnja informacijske pravednosti, postizati će više rezultate na skali temeljne samoevaluacije, skali privlačnosti organizacije te skali organizacijske pravednosti u odnosu na sudionike koji su primili povratnu informaciju nižeg stupnja informacijske pravednosti.

H2. Pravednost selekcijskog procesa bit će značajan pozitivan prediktor privlačnosti organizacije kod sudionika koji su primili negativnu povratnu informaciju.

## Metoda

### Sudionici

U prvom dijelu istraživanja sudjelovali su studenti Filozofskog fakulteta Osijek. Prigodni uzorak činilo je  $N = 154$  studenta preddiplomskih i diplomskih studija (od čega 66,23% studenata psihologije) koji su bili podijeljeni u dvije brojčano jednake grupe ( $N = 77$ ). Sudionici u uzorku bili su pretežito ženskog spola ( $N = 142$ ). Raspon dobi sudionika kretao se između 19 i 30 godina ( $M = 21.47$ ,  $SD = 1.685$ ).

Za drugi dio istraživanja preuzeti su podaci iz realne radne organizacije prikupljeni u internoj evaluaciji selekcijskog procesa. Podaci su prikupljeni od ukupno  $N = 62$  sudionika (od čega 53,23% muškog spola) raspona godina od 19 do 58 ( $M = 35.35$ ,  $SD = 10.169$ ). Od sveukupnog broja sudionika, njih  $N = 29$  bilo je na razgovoru za posao, dok je  $N = 33$  sudionika bilo na razgovoru za posao te sudjelovalo u psihologijskom testiranju.

### Instrumenti

U istraživanju su korišteni sljedeći instrumenti: upitnik sociodemografskih podataka (spol, dob, studij), *Skala temeljne samoevaluacije*, *Skala privlačnosti organizacije*, *Skala organizacijske pravednosti*, *Skala pravednosti povratne informacije* te *Skala namjera traženja posla*. Sve korištene mjere prijevodi su postojećih skala korištenih u prethodnim istraživanjima. U prvom dijelu istraživanja studenti su ispunjavali sve navedene skale, dok su za drugi dio istraživanja preuzeti rezultati kandidata na skalama privlačnosti organizacije i organizacijske pravednosti. Osim navedenih skala, u istraživanju se koristio scenarij selekcijske situacije konstruiran posebno za potrebe ovog istraživanja.

**Skala temeljne samoevaluacije.** Za ispitivanje temeljne samoevaluacije korištena je Skala temeljne samoevaluacije (CSES, Core Self-Evaluation Scale, Judge i sur., 2003) koja se sastoji od 12 čestica i mjeri konstrukt temeljne samoevaluacije sastavljen od četiri povezane osobine – samouvjerenost, generalna samoefikasnost, lokus kontrole i neuroticizam. Primjer čestice glasi: „Sveukupno gledajući, zadovoljan/na sam sa sobom.“ Skala odgovora kreće se od 1 (U potpunosti se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem). Ukupan rezultat formiran je kao

prosječna vrijednost odgovora na svim česticama pri čemu veći rezultat ukazuje na višu razinu temeljne samoevalucije. Koeficijent unutarnje konzistencije Cronbach  $\alpha$  za ovu skalu iznosi .84, dok je u ovom istraživanju pouzdanost skale .84 u prvom mjerenju, a .88 u drugom mjerenju.

**Skala privlačnosti organizacije.** Kao mjera privlačnosti organizacije korištene su čestice iz istraživanja Highhouse, Lievens i Sinar (2003) koje mjere tri aspekta privlačnosti organizacije – generalnu privlačnost, namjere prema organizaciji te prestiž organizacije. Svaka od pojedinih komponenata sastoji se od pet čestica na skali Likertovog tipa (od 1 = U potpunosti se ne slažem do 5 = U potpunosti se slažem). Primjer čestice glasi: „*Ova tvrtka mi je privlačna kao mjesto zaposlenja.*“. Ukupan rezultat je prosječna vrijednost rezultata na svim česticama, a viši rezultat na skali predstavlja veću privlačnost organizacije. Koeficijent unutarnje konzistencije Cronbach  $\alpha$  u izvornom je istraživanju iznosio .88 za prvu, .82 za drugu te .83 za treću podskalu. U provedenom istraživanju Cronbach  $\alpha$  koeficijent cijele skale iznosio je .86 u prvom mjerenju, a .93 u drugom mjerenju.

**Skala organizacijske pravednosti.** Za procjenu razine doživljene pravednosti selekcijskog procesa korištena je Skala organizacijske pravednosti (Organizational Justice Scale, Colquitt, 2001; prema Mirković, 2004) prilagođena kontekstu selekcijskog postupka. Skala se sastoji od 20 čestica podijeljenih u četiri glavna faktora: distributivna, proceduralna, interpersonalna i informacijska pravednost. Primjer čestice glasi: „*Selekcijski proces bio je nepristran/objektivan.*“ Sudionici stupanj slaganja s tvrdnjama izražavaju na skali Likertovog tipa (od 1 = Uopće se ne slažem do 5 = Potpuno se slažem). Ukupan rezultat je prosječna vrijednost rezultata na svim česticama; viši rezultat ukazuje na veću percepciju pravednosti selekcijskog postupka. S obzirom da u prvom mjerenju organizacijske pravednosti sudionici nisu imali informaciju o ishodu selekcijskog postupka, korištene su čestice proceduralne pravednosti (osim čestica: „*Mogao/la sam utjecati na ishod selekcijskog procesa.*“ i „*Imao/la sam mogućnost žaliti se na ishod selekcijskog procesa.*“), interpersonalne i informacijske pravednosti, dok su u drugom mjerenju korištene sve čestice skale. Koeficijent unutarnje konzistencije Cronbach  $\alpha$  iznosi .93, a u provedenom je istraživanju iznosio .81 u prvom mjerenju i .91 u drugom mjerenju.

**Skala pravednosti povratne informacije.** Kako bi se provjerila percepcija pravednosti povratne informacije koju sudionici dobiju, korištena je skala sastavljena od četiri čestice, preuzeta iz istraživanja Van Vianen, Taris, Scholten i Schinkel (2004). Primjer čestice glasi: „*Rezultati*



*seleksijskog postupka jasno su mi objašnjeni.*“. Odgovori se daju na skali Likertovog tipa (1 = U potpunosti se ne slažem, 5 = U potpunosti se slažem), a ukupan rezultat računa se kao prosječna vrijednost rezultata na sve četiri čestice pri čemu viši rezultat ukazuje na veću percepciju pravednosti povratne informacije koju osoba dobije. Koeficijent unutarnje konzistencije Cronbach  $\alpha$  u izvornom je istraživanju iznosio .87, a u provedenom istraživanju iznosi .88.

**Skala namjera traženja posla.** Namjere traženja posla ispitivale su se Skalom ponašanja vezanih uz traženje posla (Job search behaviour, Blau, 1994) prilagođenom da mjeri namjeru istog ponašanja u budućnosti (Van Hooft, Born, Taris i van der Flier, 2004). Iz skale je izbačena jedna čestica koja se nije mogla primijeniti na seleksijsku situaciju (*„U sljedećih nekoliko mjeseci, koliko ste često spremni koristiti trenutne resurse unutar vaše tvrtke (npr. kolege) kao izvore informacija o potencijalnom poslu?“*). Konačna skala sastavljena je od 11 čestica formiranih u obliku ponašanja vezanih uz traženje posla, a zadatak osobe je za svako ponašanje procijeniti frekvenciju takvog ponašanja u sljedećih nekoliko mjeseci na skali od 1 = Nikada do 5 = Vrlo često. Ukupan rezultat prosječna je vrijednost rezultata na svim česticama te viši rezultat ukazuje na to da je osoba spremna češće se uključivati u aktivnosti vezane uz traženje posla. Koeficijent unutarnje konzistencije Cronbach  $\alpha$  u izvornom je radu iznosio .92, a u provedenom istraživanju iznosi također .92.

## **Postupak**

Prvi dio istraživanja proveden je sa studentima u prostorijama Filozofskog fakulteta Osijek. Istraživanje je bilo grupno te je uključivalo metodu scenarija. Sudionici su po dolasku na istraživanje dobili uputu da trebaju pažljivo i redosljedom čitati napisani scenarij, što više se uživjeti u opisanu situaciju i, u skladu s tim, ispunjavati upitnike koji su im dani na procjenu. Sudionici su po slučaju bili raspoređeni u dvije skupine koje su se razlikovale po vrsti povratne informacije<sup>1</sup> koju su dobile od organizacije u čijem su seleksijskom procesu sudjelovali. Prva skupina dobila je povratnu informaciju nižeg stupnja informacijske pravednosti (uključivala je zahvalu i obavijest da nisu prošli dalje), a druga skupina informaciju višeg stupnja informacijske pravednosti (uključivala je obraćanje imenom, zahvalu, pojašnjenje sadržaja testiranja, obrazloženje zašto nisu prošli dalje, poziv za ponovno prijavljivanje na druge natječaje te mogućnost kontaktiranja tvrtke). Sudionici su prije i nakon dobivanja povratne informacije

---

<sup>1</sup> Vrsta povratne informacije u daljnjem će se tekstu odnositi na stupanj informacijske pravednosti iste.

ispunjavali istu skalu temeljne samoevaluacije, skalu privlačnosti organizacije i skalu organizacijske pravednosti, dok su skalu pravednosti povratne informacije i skalu namjera traženja posla ispunjavali samo nakon primanja povratne informacije. Kako bi se provjerila uživiljenost kandidata u opisanu situaciju, na kraju istraživanja bilo im je postavljeno pitanje: „Na skali od 1 do 10, koliko ste se mogli uživjeti u opisanu situaciju?“. Po završetku istraživanja sa sudionicima se prošlo kroz kratak *debriefing* kroz koji im se objasnila svrha istraživanja te uživiljavanja u situaciju.

Za drugi dio istraživanja korišteni su podaci kandidata koji su sudjelovali u selekcijskom procesu u realnoj radnoj organizaciji. Svi uključeni kandidati u nekoj su od faza selekcijskog procesa dobili negativnu povratnu informaciju, odnosno obavijest kako nisu odabrani ili nisu prošli u sljedeći selekcijski krug. Kandidatima je poslan *e-mail* s poveznicom na *online* obrazac te ih se zamolilo da ispune upitnike u svrhu evaluacije selekcijskog procesa u kojem su sudjelovali. Kandidatima je u uputi bilo objašnjeno kako će se rezultati koristiti u svrhu izrade diplomskog rada studenta Filozofskog fakulteta Osijek.

Oba dijela istraživanja bila su u potpunosti povjerljiva te su sudionici u bilo kojem trenutku mogli odustati od istog.

## Rezultati

**Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka.** Kako bi se provjerila opravdanost korištenja parametrijskih statističkih postupaka u obradi podataka, provjeren je normalitet distribucija varijabli uključenih u istraživanje. Za ispitivanje normaliteta distribucija korišten je Kolmogorov-Smirnovljev test kojim je utvrđeno statistički značajno odstupanje distribucije rezultata od normalne distribucije sljedećih varijabli: interpersonalna i informacijska pravednost prije i nakon primanja povratne informacije, organizacijska i proceduralna pravednost prije primanja povratne informacije, privlačnost organizacije nakon primanja povratne informacije te distributivna pravednost, pravednost povratne informacije i namjera traženja posla (K-S vrijednosti kreću se od 1.42 do 3.52;  $p < .05$ ). Normalitet distribucija provjeren je i pregledom indeksa asimetričnosti i zakrivljenosti. Distribucije gotovo svih varijabli upućuju na negativnu asimetričnost (indeksi asimetričnosti u rasponu su od -0.043 do -1.714 ), odnosno rezultati imaju tendenciju grupiranja oko viših vrijednosti. Indeksi asimetričnosti

varijabli distributivne pravednosti (0.344) i pravednosti povratne informacije (0.398) ukazuju na pozitivnu asimetričnost, odnosno rezultati se grupiraju oko nižih vrijednosti. Indeksi zakrivljenosti uglavnom upućuju na izduženu distribuciju (u rasponu od 0.018 do 3.696), osim sljedećih varijabli: privlačnost organizacije i organizacijska pravednost prije primanja povratne informacije, temeljna samoevaluacija, distributivna i proceduralna pravednost nakon primanja povratne informacije te pravednost povratne informacije, čiji indeksi u rasponu od -0.147 do -0.952 ukazuju na spljoštenost distribucija. Navedene vrijednosti indeksa asimetričnosti i zakrivljenosti razlikuju se od nulte vrijednosti karakteristične za normalnu distribuciju (Field, 2009), no u okvirima su prihvatljivih vrijednosti – indeks asimetričnosti trebao bi biti manji od 3, a indeks zakrivljenosti manji od 10 (Kline, 2005). Vizualnom inspekcijom *Q-Q* dijagrama i histograma za varijable korištene u istraživanju utvrđeno je kako distribucije rezultata imaju tendenciju normalne distribucije. Prema tome, pretpostavlja se kako prethodno opisana odstupanja neće značajno utjecati na rezultate obrade te kako je opravdano koristiti parametrijske statističke postupke.

**Izjednačenost sudionika prema varijablama.** Sudionici u prvom dijelu istraživanja bili su slučajnim odabirom podijeljeni u dvije skupine na temelju kojih su dobili različitu povratnu informaciju u selekcijskom procesu. Kako bi se njihovi rezultati nakon primanja povratne informacije mogli uspoređivati, potrebno je da sudionici budu izjednačeni po svim relevantnim varijablama prije uključivanja manipulacije. Iz tog razloga, najprije je proveden t-test za nezavisne uzorke gdje je nezavisna varijabla bila vrsta povratne informacije, dok su zavisne varijable bile temeljna samoevaluacija, privlačnost organizacije i organizacijska pravednost. Rezultati t-testa ukazuju da u prvom mjerenju ne postoji razlika između sudionika navedene dvije grupe u temeljnoj samoevaluaciji ( $t(152) = -1.15, p > .05$ ), privlačnosti organizacije ( $t(152) = 0.35, p > .05$ ) te organizacijskoj pravednosti ( $t(152) = 0.22, p > .05$ ). S obzirom da se grupe statistički značajno ne razlikuju, opravdano ih je uspoređivati u daljnjoj obradi rezultata.

**Provjera uspješnosti manipulacije.** Kako bi se provjerila uspješnost manipulacije nezavisnom varijablom (vrstom povratne informacije), provjerena je razlika u rezultatima na informacijskoj pravednosti nakon primljene povratne informacije i pravednosti povratne informacije između dviju grupa sudionika. Rezultati t-testa za nezavisne uzorke ukazuju na to da postoji statistički značajna razlika u rezultatima sudionika prve i druge grupe na varijabli informacijske

pravednosti nakon primljene povratne informacije ( $t(152) = -3.04, p < .05$ ) te na varijabli pravednosti povratne informacije ( $t(152) = -9.11, p < .05$ ). Prema tome, može se zaključiti kako se korištene povratne informacije razlikuju prema stupnju informacijske pravednosti, kao što je i pretpostavljeno.

**Deskriptivna statistika i interkorelacije mjerenih varijabli.** U Tablici 1 prikazani su deskriptivni podaci rezultata sudionika na svim skala prije i nakon dobivanja povratne informacije. Prosječna uživljenost sudionika u scenarij selekcijske situacije iznosila je  $M = 7.54$ ,  $SD = 1.598$  što ukazuje na to da su se mogli uživjeti u situaciju koja im je bila opisana.

*Tablica 1.* Deskriptivna statistika za obje grupe sudionika prije i nakon primanja povratne informacije.

Varijabla	Grupa 1*				Grupa 2**			
	Prije		Nakon		Prije		Nakon	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Temeljna samoevaluacija	3.53	0.601	3.44	0.632	3.63	0.531	3.58	0.640
Privlačnost organizacije	4.51	0.380	3.97	0.673	4.48	0.372	4.24	0.477
Organizacijska pravednost	4.36	0.403	3.38	0.560	4.35	0.430	3.69	0.521
Distributivna pravednost	-	-	2.31	0.780	-	-	2.73	0.929
Proceduralna pravednost	4.16	0.521	3.26	0.639	4.18	0.522	3.57	0.621
Interpersonalna pravednost	4.65	0.435	4.36	0.688	4.63	0.471	4.50	0.557
Informacijska pravednost	4.33	0.487	3.61	0.813	4.29	0.526	3.97	0.643
Pravednost povratne informacije	-	-	1.95	0.855	-	-	3.30	0.985
Namjere traženja posla	-	-	3.98	0.790	-	-	3.95	0.902

\* Povratna informacija nižeg stupnja informacijske pravednost

\*\* Povratna informacija višeg stupnja informacijske pravednosti

U Tablici 2 prikazane su interkorelacije svih varijabli uključenih u istraživanje te koeficijenti unutarnje konzistencije Cronbach  $\alpha$ . Na temelju iznosa Pearsonovog koeficijenta korelacije može se uočiti kako je prvo i drugo mjerenje svih varijabli, mjerenih prije i nakon primanja povratne informacije, značajno pozitivno povezano. Nadalje, postoji značajna pozitivna povezanost između vrste povratne informacije te privlačnosti organizacije, organizacijske pravednosti i pravednosti povratne informacije mjerene nakon primanja povratne informacije. Povratna informacija višeg stupnja informacijske pravednosti rezultirala je višim razinama navedenih

varijabli. Također, temeljna samoevaluacija se pokazala pozitivno povezanom s organizacijskom pravednosti u oba mjerenja te s privlačnošću organizacije u drugoj točki mjerenja. S povećanjem početne razine temeljne samoevaluacije također je rasla namjera osobe za traženjem posla nakon što je primila negativnu povratnu informaciju. Privlačnost organizacije se u oba mjerenja pokazala umjereno pozitivno povezanom s organizacijskom pravednosti. Konačno, utvrđena je značajna pozitivna povezanost privlačnosti organizacije te organizacijske pravednosti mjerenih nakon primanja povratne informacije s pravednosti povratne informacije i namjerama traženja posla.

*Tablica 2.* Interkorelacije i koeficijenti unutarnje konzistencije svih varijabli uključenih u istraživanje prije (1) i nakon (2) primanja povratne informacije.

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Spol	<b>-.18*</b>	<b>-.17*</b>	-.10	.00	.09	.07	-.06	-.09	-.09	-.06	.02
2. Godine	-	<b>.41*</b>	.09	.01	.01	.02	.00	.06	.03	<b>.17*</b>	-.02
3. Studij		-	.01	-.03	.00	.05	-.03	-.03	.03	.00	-.08
4. Vrsta povratne informacije			-	.09	-.03	-.02	.12	<b>.22*</b>	<b>.28*</b>	<b>.59*</b>	-.02
5. Temeljna samoevaluacija (1)				(.84)	.12	<b>.16*</b>	<b>.89*</b>	<b>.19*</b>	<b>.17*</b>	.03	<b>.18*</b>
6. Privlačnost organizacije (1)					(.86)	<b>.62*</b>	.05	<b>.41*</b>	<b>.16*</b>	-.04	.08
7. Organizacijska pravednost (1)						(.81)	.11	<b>.31*</b>	<b>.38*</b>	.08	.04
8. Temeljna samoevaluacija (2)							(.88)	<b>.25*</b>	<b>.26*</b>	.10	.12
9. Privlačnost organizacije (2)								(.93)	<b>.58*</b>	<b>.36*</b>	<b>.18*</b>
10. Organizacijska pravednost (2)									(.91)	<b>.56*</b>	<b>.16*</b>
11. Pravednost povratne informacije										(.88)	.04
12. Namjere traženja posla											(.92)

\* $p < .05$ ; (1) = varijabla mjerena prije primanja povratne informacije; (2) = varijabla mjerena nakon primanja povratne informacije. U dijagonali su prikazani koeficijenti unutarnje konzistencije.

**Provjera razlike u ishodima u dvije točke mjerenja.** Kako bi se provjerila razlika u ishodima prije i nakon primanja povratne informacije, ovisno o vrsti povratne informacije, korištena je 2x2 složena mješovita analiza varijance. Zavisne varijable činili su rezultati temeljne samoevaluacije, organizacijske pravednosti (s obzirom da su u prvoj točki mjerenja korištene skale prilagođene proceduralne, interpersonalne i informacijske pravednosti, za drugu točku mjerenja u analizi su

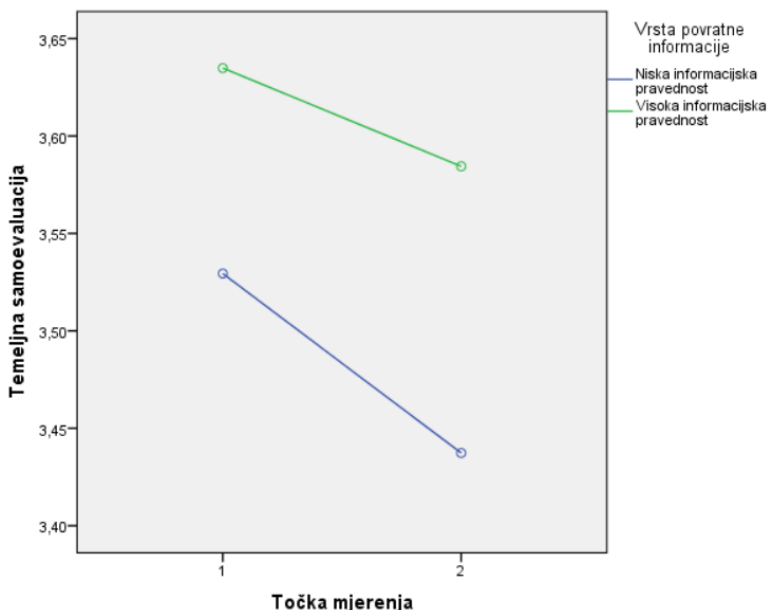
korištene iste mjere) i privlačnosti organizacije u dvije točke mjerenja, dok je nezavisna varijabla bila vrsta povratne informacije koju su sudionici dobili. Levenov test jednakosti varijanci ukazuje da ne postoji razlika u varijancama između skupina u mjeri temeljne samoevaluacije te privlačnosti organizacije i organizacijske pravednosti u prvoj točki mjerenja. Jednakost varijanci između grupa narušena je u pitanju privlačnosti organizacije i organizacijske pravednosti u drugoj točki mjerenja, no pretpostavlja se kako će rezultati analize varijance biti valjani kada je omjer najveće i najmanje varijance između grupa manji od četiri (Howell, 2013), što je ovdje slučaj. S obzirom na činjenicu kako je analiza varijance dosta otporna na kršenje ove pretpostavke Levenovog testa, posebice kada su u pitanju uzorci podjednake veličine (Stevens, 1996), u nastavku će se opisati rezultati provedenih analiza varijance.

Analizom je utvrđeno kako postoji statistički značajna razlika u razini temeljne samoevaluacije prije i nakon primanja povratne informacije ( $F(1,151) = 8.87, p < .05, \eta^2_{\text{partial}} = .06$ ). Razina temeljne samoevaluacije u prvoj točki mjerenja ( $M = 3.58, SD = 0.570$ ) smanjila se nakon što su sudionici primili negativnu povratnu informaciju ( $M = 3.51, SD = 0.638$ ) te je veličina učinka mala. Nadalje, razina temeljne samoevaluacije ne razlikuje se statistički značajno s obzirom na vrstu povratne informacije koju su sudionici dobili ( $F(1,151) = 1.78, p > .05, \eta^2_{\text{partial}} = .01$ ). Interakcija se također nije pokazala značajnom ( $F(1,151) = .76, p > .05, \eta^2_{\text{partial}} = .01$ ) što ukazuje na to da promjene u razini temeljne samoevaluacije nisu određene vrstom povratne informacije koju su sudionici dobili (Slika 2).

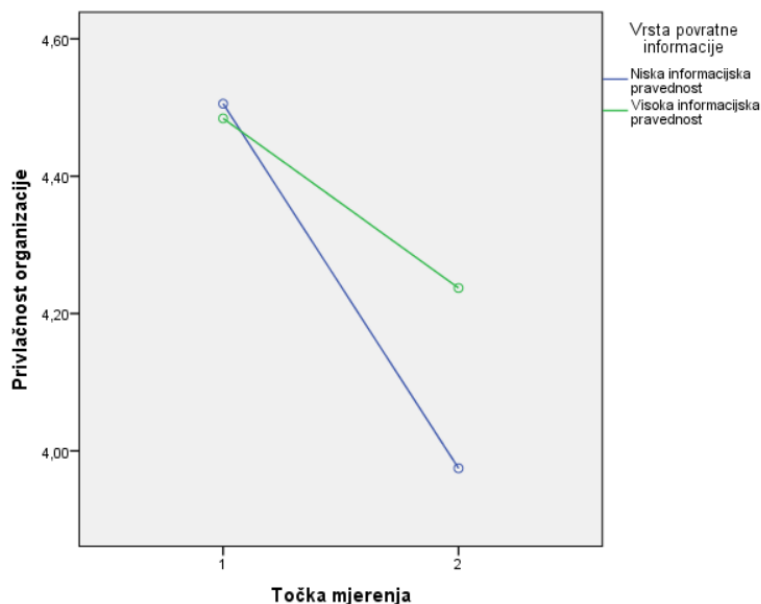
Nadalje, analizom je utvrđeno kako postoji statistički značajna razlika u privlačnosti organizacije prije i nakon primanja povratne informacije ( $F(1,152) = 79.39, p < .05, \eta^2_{\text{partial}} = .34$ ). Početni rezultat na skali privlačnosti organizacije ( $M = 4.49, SD = 0.375$ ) značajno se smanjio nakon primanja negativne povratne informacije ( $M = 4.11, SD = 0.596$ ) te je veličina učinka umjerena. Razlika u privlačnosti organizacije između grupa koje su primile različitu vrstu povratne informacije nije statistički značajna ( $F(1,152) = 3.34, p > .05, \eta^2_{\text{partial}} = .02$ ). Interakcija ovih dviju varijabli je statistički značajna ( $F(1,152) = 10.58, p < .05, \eta^2_{\text{partial}} = .07$ ), odnosno promjene u privlačnosti organizacije određene su vrstom povratne informacije koju su sudionici dobili. Veličina učinka je mala. Na Slici 3. može se uočiti kako je procjena privlačnosti organizacije u prvoj točki mjerenja za obje grupe bila vrlo slična, dok je u drugoj točki mjerenja

privlačnost organizacije bila znatno niža u grupi koja je primila povratnu informaciju niskog stupnja informacijske pravednosti.

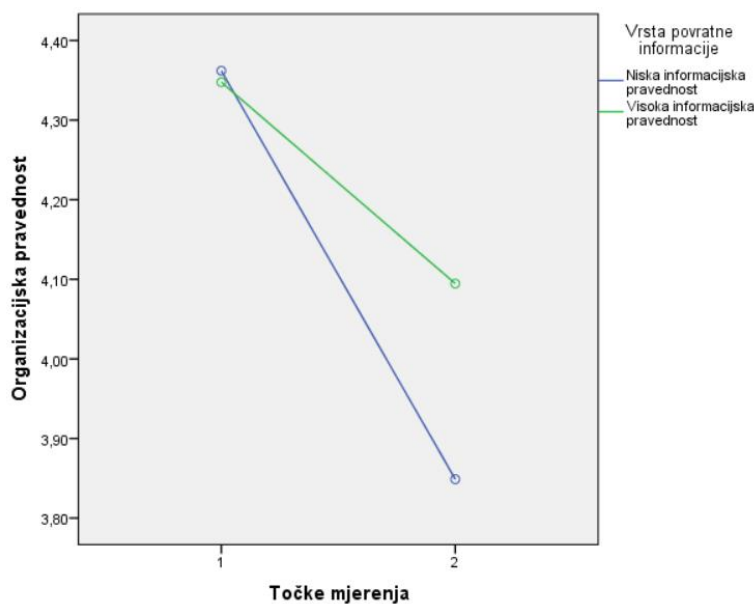
Analizom je utvrđeno kako postoji statistički značajna razlika u doživljaju organizacijske pravednosti prije i nakon primanja povratne informacije ( $F(1,152) = 87.05, p < .05, \eta^2_{\text{partial}} = .36$ ). Doživljaj organizacijske pravednosti znatno je niži nakon primanja povratne informacije ( $M_1 = 4.35, SD_1 = 0.416; M_2 = 3.97, SD_2 = 0.597$ ) te je veličina učinka umjerena. No, doživljaj organizacijske pravednosti statistički se značajno ne razlikuje između grupa koje su primile različitu vrstu povratne informacije ( $F(1,152) = 2.66, p > .05, \eta^2_{\text{partial}} = .02$ ). Interakcija se i u ovom slučaju pokazala značajnom ( $F(1,152) = 10.04, p < .05, \eta^2_{\text{partial}} = .06$ ) što ukazuje na to da je promjena u razini doživljene organizacijske pravednosti određena vrstom povratne informacije koju su sudionici primili. Veličina učinka je mala. Na Slici 4. vidljivo je kako je početna razina doživljene organizacijske pravednosti u obje grupe bila vrlo slična, dok je u drugoj točki mjerenja razina doživljene pravednosti bila znatno viša kod grupe koja je primila povratnu informaciju visokog stupnja informacijske pravednosti.



Slika 2. Grafički prikaz razine temeljne samoevaluacije u dvije točke mjerenja ovisno o vrsti povratne informacije.



Slika 3. Grafički prikaz privlačnosti organizacije u dvije točke mjerenja ovisno o vrsti povratne informacije.



Slika 4. Grafički prikaz doživljaja organizacijske pravednosti u dvije točke mjerenja ovisno o vrsti povratne informacije.

**Provjera razlike između studenata i kandidata u realnoj radnoj organizaciji.** Kako bi se provjerilo koliko su rezultati studenata u hipotetskoj situaciji slični onima u stvarnoj životnoj



situaciji, provela se usporedba s rezultatima realne radne organizacije koristeći t-test za nezavisne uzorke. S obzirom da se kandidati u realnoj radnoj organizaciji nisu razlikovali prema vrsti povratne informacije koju su dobili, u daljnjoj obradi promatrat će se općeniti utjecaj negativne povratne informacije (rezultati dvije grupe sudionika u hipotetskoj situaciji obrađivat će se zajedno). Zavisne varijable bile su organizacijska pravednost i privlačnost organizacije, mjerene nakon primanja negativne povratne informacije, dok je nezavisnu varijablu činila situacija (hipotetska ili realna). Analizirajući rezultate na varijabli privlačnosti organizacije i organizacijske pravednosti, uočeno je nekoliko ekstremnih rezultata koji su izbačeni iz analize ( $N = 4$ ). Kao preduvjet provjerena je homogenost varijanci grupa sudionika u navedenim varijablama. Provedenim testom utvrđeno je kako postoji statistički značajna razlika u doživljaju organizacijske pravednosti u hipotetskoj i realnoj situaciji ( $t(206) = -5.20, p < .05$ ) te je usporedbom aritmetičkih sredina vidljivo kako su kandidati realnu situaciju procijenili pravednijom ( $M = 4.13, SD = 0.769$ ) u odnosu na studentsku procjenu pravednosti hipotetske situacije ( $M = 3.54, SD = 0.547$ ). Također, utvrđena je statistički značajna razlika u procjenama privlačnosti organizacije između studenata i kandidata ( $t(206) = -3.84, p < .05$ ). Kandidati su realnu radnu organizaciju nakon povratne informacije procijenili privlačnijom ( $M = 4.67, SD = 0.574$ ), nego što su studenti procijenili zamišljenu organizaciju u kojoj se žele zaposliti ( $M = 4.12, SD = 0.577$ ).

**Provjera učinka pravednosti selekcijskog procesa na privlačnost organizacije.** Kako bi se utvrdio doprinos pravednosti selekcijskog procesa objašnjenju privlačnosti organizacije, provedena je regresijska analiza u kojoj je prediktor bila pravednost procesa, a kriterij privlačnost organizacije, oboje mjereno nakon primanja povratne informacije. Provjerom modela utvrđena je nezavisnost reziduala – vrijednost Durbin-Watson testa iznosi 1.910 te je u okvirima preporučenih (Petz, Kolesarić i Ivanec, 2012). Rezultati regresijske analize upućuju na to da pravednost selekcijskog procesa objašnjava 33.2% varijance privlačnosti organizacije ( $R = .58, R^2 = .33, F(1,152) = 75.54, p < .05$ ) te je značajan pozitivan prediktor privlačnosti organizacije ( $\beta = .58, p < .05$ ).

Kako bi se provjerila dosljednost rezultata dobivenih u hipotetskoj situaciji, provedena je regresijska analiza s rezultatima iz realne radne organizacije koristeći isti prediktor i kriterij. Vrijednost Durbin-Watson testa iznosi 2.186 čime je zadovoljen preduvjet nezavisnosti

reziduala. I u ovom slučaju rezultati regresijske analize ukazuju na to da je pravednost selekcijskog procesa značajan pozitivan prediktor privlačnosti organizacije ( $\beta = .69, p < .05$ ) koji objašnjava 46.9% varijance kriterija ( $R = .69, R^2 = .47, F(1,56) = 49.42, p < .05$ ). Na temelju provedenih regresijskih analiza može se zaključiti kako kandidati, koji selekcijski proces doživljavaju pravednim, ujedno organizaciju smatraju privlačnom, bez obzira na primljenu negativnu povratnu informaciju.

## **Rasprava**

Cilj ovog rada bio je ispitati utjecaj negativne povratne informacije na kandidate uključene u selekcijski proces. Kako bi se provjerio utjecaj, ispitane su razlike u temeljnoj samoevaluaciji, privlačnosti organizacije te organizacijskoj pravednosti prije i nakon primanja povratne informacije, i to u ovisnosti o tome jesu li sudionici dobili povratnu informaciju nižeg ili višeg stupnja informacijske pravednosti. Većina istraživanja u ovom području proučavala je reakcije kandidata iz perspektive organizacijske pravednosti, ispitujući utjecaj doživljene distributivne i proceduralne pravednosti selekcijskog procesa na percepciju kandidata. Ovo se istraživanje usmjerilo na nedovoljno istraženu informacijsku komponentu pravednosti i njen utjecaj na reakcije kandidata u selekcijskom procesu. Također, s obzirom na nedostatak istraživanja reakcija kandidata u selekcijskom procesu na hrvatskom području, ovo istraživanje pruža doprinos u objašnjenju ishoda istih kako bi organizacije kroz selekcijski proces mogle pozitivno djelovati na kandidate. Isto tako, uključivanjem podataka kandidata koji su bili uključeni u selekcijski proces u realnoj radnoj organizaciji, ovo istraživanje pruža uvid u valjanost podataka istraživanja ovakvog tipa koji se provode u hipotetskim situacijama, i to najčešće na studentima.

### **Ishodi vezani uz kandidata – temeljna samoevaluacija i namjere traženja posla**

Prvi dio ovog rada usmjeren je na utjecaj negativne povratne informacije na kandidatovu sliku o sebi, točnije na temeljnu samoevaluaciju. Konstrukt temeljne samoevaluacije odabran je zato što obuhvaća nekoliko različitih osobina (samoeфикаsnost, samopouzdanje, lokus kontrole i neuroticizam) te je bio često proučavan u organizacijskom kontekstu. Prijašnja su istraživanja dokazala negativan utjecaj „odbijenice“ na kandidate, točnije temeljna samoevaluacija kandidata u većini se slučajeva smanjila nakon što su primili negativnu povratnu informaciju (npr. Ployhart

i sur., 1999; Schinkel i sur., 2004), a isti je efekt potvrđen i ovim istraživanjem. Čemu se može pripisati ovaj efekt? McFarland i Ross (1982) pronašli su kako povratna informacija o uspjehu povećava samopouzdanje, dok informacija o neuspjehu snižava samopouzdanje. Ovaj efekt događa se samo kad se učinak pripisuje sposobnostima, a ne karakteristikama zadatka. Moguće je kako su sudionici korištene testove percipirali povezanima s poslom za koji se natječu – saznanje da nisu bili uspješni na nečem povezanom s njihovom strukom moglo je djelovati na njihov lošiji doživljaj sebe. Također, povratne informacije u selekcijskom procesu nerijetko uključuju i usporedbu s ostalima (Thorndike, 1913), točnije kandidate se obavještava kako su drugi kandidati, koji su bili bolji/uspješniji, prošli dalje. Uspoređivanje s drugima i percepcija kako su drugi bolji može dovesti do narušavanja izgrađene slike o sebi. Narušena samoeфикаsnost kod odbijenih kandidata sama po sebi ne mora biti loša; dok god je selekcijski proces bio valjan, smanjenje samoeфикаsnosti predstavlja točnu samoprocjenu kandidata (Gilliland, 1994) koja posljedično može djelovati na izgradnju realističnih i ostvarivih karijernih ciljeva. Vrsta povratne informacije nije imala značajnu ulogu u promjeni temeljne samoevaluacije – kandidatova samopercepcija gotovo se jednako promijenila, točnije smanjila, neovisno o stupnju informacijske pravednosti povratne informacije. Ovi rezultati nisu u skladu s postavljenom hipotezom istraživanja. Truxillo, Bodner, Bertolino, Bauer i Yonce (2009) također nisu pronašli značajan efekt objašnjenja (informacijske pravednosti) povratne informacije na samopercepciju kandidata. Moguće je kako je sama poželjnost ishoda (je li kandidat primljen ili ne) važnija determinanta slike koju stvaraju o sebi. Točnije, pružanje objašnjenja selekcijske odluke ne može dovoljno prikriti negativne efekte narušene samopercepcije.

Kako bi se provjerio odnos mjerenih varijabli i budućih ponašanja kandidata, u ovom su se istraživanju također ispitivale namjere kandidata za traženjem posla. Kao što bi se moglo i pretpostaviti, namjere traženja posla pokazale su se povezanima s početnom razinom temeljne samoevaluacije kandidata. Gilliland (1993) je pretpostavio kako samopouzdanje i samoeфикаsnost mogu utjecati na motivaciju odbijenih kandidata da nastave tražiti posao te se taj efekt može uočiti i u ovom istraživanju. No, temeljna samoevaluacija nakon primanja negativne povratne informacije nije bila povezana s namjerama traženja posla. Moglo bi se pretpostaviti kako će negativna povratna informacija rezultirati time da će kandidati biti motiviraniji, spremniji poraditi na sebi i uložiti više truda u daljnje traženje posla. Istraživanja o samopotvrđivanju su dokazala suprotno – kod ljudi izražene osobine samopotvrđivanja eliminira

se ovaj efekt, točnije oni nemaju tendenciju iskazivanja „suprotnog“ ponašanja (Baumeister, Masicampo i Vohs, 2010). Upravo se to može uočiti u ovom primjeru – narušena temeljna samoevaluacija nije utjecala na promjenu motivacije kandidata za traženje novog posla. S druge strane, s porastom privlačnosti organizacije i pravednosti selekcijskog procesa, rasle su namjere kandidata za traženjem posla. Gilliland (1993) je pretpostavio kako proceduralna i distributivna pravednost imaju interakcijski utjecaj na proces traženja posla posredno preko djelovanja na samoeфикаsnost kandidata. Moguće je kako pravedan selekcijski proces i pozitivna slika organizacije ne narušavaju samoeфикаsnost kandidata, čime se ne ugrožava ni njihova motivacija da nakon „odbijenice“ nastave tražiti posao, no ove pretpostavke trebalo bi dodatno ispitati.

### **Ishodi vezani uz organizaciju – privlačnost organizacije i pravednost selekcijskog procesa**

Iako su poslodavci najčešće zainteresirani za doživljaj kandidata koji su odabrani za zaposlenje, ranija istraživanja pokazala su kako je doživljaj odbijenih kandidata također od značaja za samu organizaciju. U ovom kontekstu vrlo su važne atribucije odbijenih kandidata, odnosno načini na koji oni interpretiraju uzroke negativnog ishoda. Ako je kandidat doživio da je odbijen zbog vlastite nekompetentnosti, on organizaciju neće gledati nepovoljno, unatoč tome što je to djelovalo na smanjenje njegove samopercepcije. No, ako pripiše odbijanje nedovoljno kompetentnom izboru onih koji su vodili selekciju (nepravедnim procedurama i sl.), samopercepcija neće biti narušena, ali mogu se pojaviti negativne percepcije o organizaciji (Ployhart i Ryan, 1997). Sudionici ovog istraživanja organizaciju su procijenili znatno manje privlačnom, a selekcijski proces nepravедnijim, nakon što su dobili negativnu povratnu informaciju. Očito kako sama činjenica da su odbijeni dovodi do smanjenja navedenih ishoda. U tom slučaju veliki utjecaj može imati vrsta povratne informacije koju kandidati dobiju, a koja ublažava negativne efekte. Privlačnost organizacije i doživljena pravednost selekcijskog procesa drugačije su se mijenjale ovisno o vrsti povratne informacije koju su kandidati dobili što je u skladu s postavljenom hipotezom. Nakon primljene povratne informacije kandidati, s povratnom informacijom višeg stupnja informacijske pravednosti, organizaciju su procijenili privlačnijom, a proces pravednijim, u odnosu na kandidate s informacijom nižeg stupnja informacijske pravednosti. I ranija istraživanja pronašla su utjecaj povratne informacije na privlačnost organizacije (npr. Truxillo i sur., 2009; Van Vianen i sur., 2004). Naime, moguće je kako u uvjetima nepotpunih informacija o organizaciji, kao što je selekcijski proces, rana iskustva mogu

služiti kao znak za karakteristike koje se ne mogu opažati i na taj način utjecati na doživljaj organizacije. Percepcija da je selekcijski postupak bio pravedan može signalizirati kandidatu da je organizacija pravedno mjesto za rad, povećati privlačnost organizacije i pozitivno utjecati na namjere prema organizaciji (Rynes i sur., 1991). Sudionici prilikom procjene organizacije nisu imali dostupne informacije o karakteristikama iste. Oni koji su dobili povratnu informaciju višeg stupnja informacijske pravednosti mogli su zaključiti da je organizaciji stalo do njih i da su obazrivi, trude se dati sve potrebne informacije i stoje na usluzi odbijenim kandidatima i nakon završetka selekcijskog procesa. Iz tog razloga, bez obzira na to što su ih odbili, proces su mogli procijeniti pravednijim, a organizaciju privlačnijim mjestom za rad. S druge strane, sudionici, koji su dobili povratnu informaciju nižeg stupnja informacijske pravednosti, mogli su percipirati organizaciju kao onu kojoj nije stalo do kandidata i u kojoj se ne bi ni htjeli zaposliti. Stoga, može se zaključiti kako jednostavno pružanje objašnjenja na osjetljiv i pažljiv način može ublažiti negativne efekte nepoželjnih ishoda u selekcijskom procesu.

Kako bi se provjerilo bi li se isti efekti javili u realnim životnim situacijama, rezultati studenata uspoređeni su s rezultatima kandidata koji su sudjelovali u selekcijskom procesu realne radne organizacije. Usporedbom se utvrdilo kako su procjene privlačnosti organizacije nakon primanja negativne povratne informacije bile znatno niže u hipotetskoj, nego u realnoj situaciji. Također, studenti su selekcijski proces procijenili nepravednijim u odnosu na kandidate u realnoj situaciji. Iako ovo dovodi u upit valjanost dobivenih rezultata, ranija su istraživanja također pokazala kako se rezultati dobiveni metodom scenarija razlikuju od onih u stvarnim selekcijskim situacijama. Neka od istraživanja pokazala su kako su efekti jači u stvarnim situacijama, zbog većih uloga koje kandidati imaju i zbog kojih su osjetljiviji na neke značajke testiranja, no Hausknecht i sur. (2004) u svom su istraživanju pronašli kako su povezanosti između varijabli pravednosti i ishoda jače u hipotetskom kontekstu nego u stvarnom selekcijskom. Prvi razlog može biti u tome što se studenti razlikuju od kandidata u pogledu njihovog iskustva u poslovnom svijetu. Većina studenata još nije imala priliku tražiti posao, sudjelovati u selekcijskom procesu ili biti odbijena, zbog čega su zamišljen negativan ishod mogli percipirati ozbiljnijim i razviti jače neugodne emocije. Također, kandidati prilikom procjene mogućnosti zaposlenja razmatraju različite faktore (ekonomsko stanje, konkurentske ponude i sl.) koje mogu smanjiti jačinu negativnih reakcija. Studenti su u hipotetskoj situaciji izolirani od ovih vanjskih faktora što može utjecati na drugačiji doživljaj samog procesa i organizacije (Hausknecht i sur., 2004).

Potencijalno objašnjenje razlike može se pronaći i u uzorku istraživanja. Moguće je kako su kandidati iz realne radne organizacije, koji su pristali ispuniti anonimni upitnik o evaluaciji selekcijskog procesa, oni koji već percipiraju organizaciju privlačnom i koji bi se i dalje željeli zaposliti u istoj. Iz tog razloga, njihove procjene pravednosti možda su bile blaže, a procjene privlačnosti organizacije veće. Također, moguće je kako značajnu ulogu u procjeni privlačnosti organizacije ima poželjnost iste. Realna radna organizacija, iz koje su preuzeti rezultati, jedna je od privlačnijih na ovom području što je moglo utjecati na bolje procjene kandidata koji su ispunili upitnik. Buduća istraživanja trebala bi se osvrnuti i na ugled tvrtke te povezanost istoga s varijablama uključenim u ovo istraživanje.

Unatoč utvrđenim razlikama u ishodima vezanim uz organizaciju, u oba konteksta utvrđen je značajan doprinos pravednosti objašnjenju privlačnosti organizacije, što potvrđuje postavljenu hipotezu. Ovaj nalaz u skladu je i s ranije spomenutim modelom Hausknechta i sur. (2004) koji su meta-analizom utvrdili kako doživljaj pravednosti selekcijskog procesa ima utjecaj na privlačnost organizacije. Na taj način poslodavci, djelujući na pravednost selekcijskog procesa, mogu utjecati na sliku organizacije koju će ostaviti kandidatima uključenima u proces. Ovim se istraživanjem također ukazalo na jedan od jednostavnih načina kojim se može djelovati na doživljenu pravednost selekcijskog procesa, a to je kroz pružanje kvalitetne povratne informacije kandidatima.

### **Ograničenja i implikacije**

Većina istraživanja koja se bavi reakcijama kandidata u selekcijskom procesu provodila se u hipotetskim situacijama, i to najčešće na studentskoj populaciji. Bilo kakva vrsta manipulacija u realnim selekcijskim situacijama uključivala bi različito tretiranje grupa ljudi, što bi moglo biti neetično, pa čak i ilegalno (Ryan i Ployhart, 2000). Upravo iz tog razloga, ovo istraživanje također je provedeno na studentima, ali, kako bi se provjerila valjanost rezultata, oni su uspoređeni s rezultatima dobivenim u realnoj selekcijskoj situaciji. Jedan nedostatak koji je mogao djelovati na dobivene razlike između ove dvije skupine sudionika (studenti/kandidati) je činjenica da oni nisu sudjelovali u jednakom selekcijskom postupku. Naime, studenti su u hipotetskoj situaciji prisustvovali samo psihologijskom testiranju, dok je većina kandidata u realnoj radnoj organizaciji prisustvovala i intervjuu za posao. Moguće je kako je interakcija s osobama unutar organizacije tijekom intervjua doprinijela stvaranju boljeg dojma čitavog

procesa, kao i slike organizacije. Također, kao što je ranije spomenuto, moguće je kako je uzorak kandidata iz realne radne organizacije bio selektiran. Upitnici su se odbijenim kandidatima slali putem *e-maila* tako da kandidati nisu bili primorani ispuniti ga, stoga je moguće kako su u evaluaciji selekcijskog procesa pristali sudjelovati samo oni koji organizaciju percipiraju privlačnom i žele se zaposliti u istoj. Nadalje, ranija su istraživanja istaknula potrebu za longitudinalnim mjerenjem ishoda. Utjecaj negativne povratne informacije na temeljnu samoevaluaciju kandidata, privlačnost organizacije te namjere traženja posla mogu se mijenjati ovisno o protoku vremena, stoga bi iste trebalo mjeriti ne samo nakon primanja povratne informacije, već i nakon određenog vremenskog perioda. U ovom istraživanju sudjelovali su sudionici koji se nisu razlikovali po razinama temeljne samoevaluacije, većina njih imala je pozitivnu sliku o sebi. Istraživanje McLarty i Whitman (2015) utvrdilo je kako pojedinci različitih razina temeljne samoevaluacije drugačije procjenjuju situacije u kojima se nađu te također ta razina različito djeluje na njihova kasnija ponašanja. Iz tog razloga, preporuka je u budućim istraživanjima ispitati reakcije kandidata različitih razina temeljne samoevaluacije.

Organizacije se u procesu selekcije novih kandidata često nalaze pred izazovom odbijanja velikog broja prijavljenih kandidata. S obzirom na to da bi svi kandidati uključeni u proces trebali biti informirani o svojim rezultatima i odluci, zadatak je psihologa u znanosti, kao i onih u praksi, osmisliti način na koji će se pružiti povratna informacija tako da ne ošteti kandidata, a ni organizaciju. Upravo iz tog razloga, ovo se istraživanje usmjerilo na ispitivanje vrste povratne informacije koja bi mogla imati pozitivne efekte na reakcije kandidata nakon negativnih ishoda u selekcijskom procesu. Dobiveni rezultati pružaju važne informacije poslodavcima koji bi trebali više vremena i energije uložiti u razvijanje pravednog selekcijskog postupka koji bi im posljedično donio velike benefite – kandidati bi ih promatrali kao poželjnog poslodavca, preporučili bi ih drugim ljudima i tako bi se stvarala pozitivna slika organizacije. Povratna informacija u ovom je kontekstu vrlo moćan alat te bi buduća istraživanja svakako trebala ispitati i ostale značajke povratnih informacija koje se pružaju kandidatima, a koje bi mogle proizvesti pozitivne učinke. Između ostalog, ovo istraživanje daje doprinos i u istraživačkom pogledu ukazujući na određene razlike koje se javljaju ovisno o uzorku sudionika. Buduća istraživanja trebala bi s oprezom interpretirati rezultate dobivene na studentskoj populaciji te se truditi uključiti podatke dobivene i u realnim radnim organizacijama.

## **Zaključak**

Provedenim istraživanjem ispitivao se utjecaj negativne povratne informacije različitog stupnja informacijske pravednosti na kandidate u selekcijskom procesu. Rezultati ukazuju na promjene u razini temeljne samoevaluacije kandidata prije i nakon primanja negativne povratne informacije. Analizom varijance utvrđeno je kako postoji značajna razlika u doživljaju pravednosti selekcijskog procesa i privlačnosti organizacije prije i nakon primanja povratne informacije, i to ovisno o stupnju informacijske pravednosti iste. Usporedbom rezultata s podacima iz realne radne organizacije uočile su se određene razlike u ishodima povezanim s doživljajem selekcijskog procesa. Unatoč utvrđenim razlikama, i u hipotetskoj i u realnoj situaciji utvrđen je značajan doprinos pravednosti selekcijskog procesa objašnjavanju privlačnosti organizacije što je od velikog značaja za organizacije suočene s problemom načina odbijanja kandidata uključenih u selekcijski proces.



## Literatura

- Anderson, N. (2004). Editorial – the dark side of the moon: Applicant perspectives, negative psychological effects (NPEs), and candidate decision making in selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 1–8.
- Baumeister, R. F., Masicampo, E. J. i Vohs, K. D. (2010). Do Conscious Thoughts Cause Behavior? *Annual Review of Psychology*, 62, 331-361.
- Bauer, T. N., Maertz, C. P., Dolen, M. R. i Campion, M. A. (1998). A longitudinal assessment of applicant reactions to an employment test. *Journal of Applied Psychology*, 83, 892-903.
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J. M., Ferrarra, P. i Compion, M.A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the Selection Procedural Justice Scale (SPJS). *Personnel Psychology*, 54, 387–419.
- Bierhoff, H. W., Cohen, R. L. i Greenberg, J. (1986). Justice in social relations. New York: Plenum.
- Bies, R. J. i Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Bies, R. J. i Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31, 676-685.
- Blau, G. (1994). Testing a two-dimensional measure of job-search behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59, 288–312.
- Boudreau, J. W. i Rynes, S. L. (1985). The role of recruitment in staff utility analysis. *Journal of Applied Psychology*, 70, 354-366.
- Bretz, R. D., Boudreau, J. W. i Judge, T. A. (1994). Job search behavior of employed managers. *Personnel Psychology*, 47, 275–301.
- Cohen, R. L. (1987). Distributive justice: Theory and research. *Social Justice Research*, 1, 19-40.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Dodd, W. E. (1977). Attitudes toward assessment center programs. U: J. L. Moses i W. C. Byham (Ur.), *Applying the assessment center method* (161-183). New York: Pergamon Press.

- Ellis, R. A. i Taylor, M. S. (1983). Role of self-esteem within the job search process. *Journal of Applied Psychology*, 68, 632-640.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using spss (and sex and drugs and rock' n' roll)*. London, California, New Delhi, Singapore: SAGE Publications.
- Folger, R. i Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, 141-183.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems – an organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694–734.
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. U: Cropanzano R (Ur.), *Justice in the workplace* (79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. U: Zedeck, S. (Ur.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (271-327). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hausknecht, J. P., Day, D.V. i Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57, 639–683.
- Highhouse, S., Lievens, F. i Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(2), 986-1001.
- Howell, D. C. (2013). *Statistical Methods for Psychology*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Iles, P.A. i Robertson, I.T. (1997). The impact of personnel selection procedures on candidates. U: N.R. Anderson i P. Herriot (Ur.), *International Handbook of Selection and Assessment*. Chichester: Wiley.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D. i Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Judge T. A., Erez A. i Bono J. E. (1998). The power of being positive: The relationship between positive self-concept and job performance. *Human Performance*, 11, 167-187.

- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. i Thoresen, C. J. (2003). The Core Self-Evaluations Scale (CSES): Development of a measure. *Personnel Psychology*, *56*, 303–331.
- Judge, T. A., Higgins, C. A. i Cable, D. M. (2000). The employment interview: A review of recent research and recommendations for future research. *Human Resource Management Review*, *10*, 383–406.
- Kline, R. B. (2005). Principles and practice of structural equation modeling. New York: Guilford Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. U: K. J. Gergen, M. S. Greenberg i R. H. Willis (Ur.), *Social exchange: Advances in theory and research* (27-55). New York: Plenum.
- Lounsbury, J. W., Bobrow, W. i Jensen, J. B. (1989). Attitudes toward employment testing: Scale development, correlates, and "known-group" validation. *Professional Psychology: Research and Practice*, *20*, 340-349.
- McFarland, C. i Ross, M. (1982). Impact of causal attributions on affective reactions to success and failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, *43*(5), 937-946.
- McLarty, B. D. i Whitman, D. D. (2015). A Dispositional Approach to Applicant Reactions: Examining Core Self-Evaluations, Behavioral Intentions, and Fairness Perceptions. *Journal of Business and Psychology*, *31*(1), 141-153.
- Mirković, B. (2004). Psihometrijska provjera i validacija skale organizacijske pravde na srpskom uzorku. *Primenjena psihologija*, *7*(4), 599-619.
- Murphy, K. R. (1986). When your top choice turns you down: Effects of rejected offers on utility of selection tests. *Psychological Bulletin*, *99*, 133–138.
- Petz, B. (Ur.), Furlan, I., Kljajić, S., Kolesarić, V., Krizmanić, M., Petz, B., Szabo, S. i Šverko, B. (2005). Psihologijski rječnik. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Petz, B., Kolesarić, V. i Ivanec, D. (2012). Petzova statistika: osnovne statističke metode za nematematičare. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Ployhart, R.E. i Ryan, A.M. (1997). Toward an explanation of applicant reactions: An examination of organizational justice and attribution frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *72*, 308-335.

- Ployhart, R.E., Ryan, A.M. i Bennett, M. (1999). Explanations for selection decisions: Applicants' reactions to informational and sensitivity features of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 87–106.
- Robertson, I. T. i Smith, M. (1989). Personnel selection methods. U: M. Smith & I. Robertson (Ur.), *Advances in selection and assessment* (89-112). Chichester, England: Wiley.
- Roebuck, C. (1996). Constructive feedback: Key to higher performance and commitment. *Long Range Planning*, 29, 328-336.
- Romac, J. (2016). Proces regrutiranja, selekcije i napredovanja zaposlenika u koncernu Agrokor. Završni rad. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
- Ryan, A. M. i Ployhart, R. E. (2000). Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: a critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, 26, 565–606.
- Rynes, S. L. (1993). Who's selecting whom? Effects of selection practices on applicant attitudes and behavior. U: Schmitt, N., Borman, W. C. i suradnici (Ur.), *Personnel Selection in Organizations* (240-274). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D. i Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44, 487-521.
- Schinkel, S., van Dierendonck, D. i Andreson, N. (2004). The Impact of Selection Encounters on Applicants: An Experimental Study into Feedback Effects after a Negative Selection Decision. *International Journal of Selection and Assessment*, 12 (1-2), 197-205.
- Schmitt, N. i Coyle, B. W. (1976). Applicant decisions in the employment interview. *Journal of Applied Psychology*, 61, 184-192.
- Schwab, D., Rynes, S. i Aldag, R. (1987). Theories and research on job search and choice. U: K. Rowland i G. Ferris (Ur.), *Research in personnel and human resource management*. (Vol. 5, 129-166). Greenwich, CT: JAI Press.
- Sitkin, S. B. i Bies, R. J. (1993). Social accounts in conflict situations: Using explanations to manage conflict. *Human Relations*, 46, 349-370.
- Stevens, J. (1996). Applied multivariate statistics for the social sciences (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Stone, D. L. i Stone, E. F. (1985). The effects of feedback consistency and feedback favorability on self-perceived task competence and perceived feedback accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 167-185.
- Štimac, A. (2017). Proces planiranja, regrutiranja i selekcije zaposlenika Centra za vozila Hrvatske (CVH). Završni rad. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
- Thorndike, E. L. (1913). Educational Psychology. Volume I: The original nature of man. New York: Columbia University.
- Truxillo, D. M., Bodner, T. E., Bertolino, M., Bauer, T. N. i Yonce, C. A. (2009). Effects of Explanations on Applicant Reactions: A meta-analytic review. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4), 346-361.
- Van Hooft, E. A. J., Born, M. P., Taris, T. W. i van der Flier, H. (2004). Job search and the theory of planned behavior: Minority-majority group differences in The Netherlands. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 366-390.
- Van Hooft, E. A. J., Born, M. P., Taris, T. W. i van der Flier, H. (2005). Predictors and outcome of job search behavior: The moderating effects of gender and family situation. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 133-152.
- Van Vianen, A. E. M., Taris, R., Scholten, E. i Schinkel, S. (2004). Perceived fairness in Personnel Selection: Determinants and Outcomes in Different Stages of the Assessment Procedure. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1,2), 149-159.