

# Iskrivljavanje odgovora na selekcijskom intervjuu i neki korelati količine iskrivljavanja odgovora

---

Mikić, Karla

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:308568>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-12**



Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

**ISKRIVLJAVANJE ODGOVORA NA SELEKCIJSKOM INTERVJU I NEKI KORELATI KOLIČINE  
ISKRIVLJAVANJA ODGOVORA**

Diplomski rad

Karla Mikić

Mentor: Doc.dr.sc. Maja Parmač Kovačić

Zagreb, 2022.

## IZJAVA

Pod punom moralnom odgovornošću izjavljujem da sam ovaj rad izradila samostalno te da u njemu nema kopiranih, prepisanih ili preuzetih dijelova teksta tuđih radova koji nisu propisno označeni kao citati s navedenim izvorom iz kojeg su preneseni.

U Zagrebu, 30.09.2022.

Karla Mikić

## Sadržaj

<b>Uvod</b> .....	1
<i>Negativne posljedice iskrivljavanja odgovora na organizacijske odluke</i> .....	4
<i>Iskrivljavanje odgovora na selekcijskom intervjuu</i> .....	5
<i>Neki korelati količine iskrivljavanja odgovora na selekcijskom intervjuu</i> .....	7
<b>Cilj, problemi i istraživačke hipoteze</b> .....	9
<i>Cilj</i> .....	9
<i>Problemi</i> .....	10
<i>Hipoteze</i> .....	10
<b>Metoda</b> .....	11
<i>Nacrt</i> .....	11
<i>Sudionici</i> .....	11
<i>Strukturirani selekcijski intervju</i> .....	12
<i>Priprema za intervju</i> .....	13
<i>Upoznatost s poslom</i> .....	13
<i>Sociodemografski podaci</i> .....	14
<i>Postupak</i> .....	14
<b>Rezultati</b> .....	17
<b>Rasprava</b> .....	21
<b>Zaključak</b> .....	26
<b>Literatura</b> .....	28

# Iskrivljavanje odgovora na selekcijskom intervjuu i neki korelati količine iskrivljavanja odgovora

Response distortion in the selection interview and some correlates of the amount of response distortion

Karla Mikić

## Sažetak

Ovim se istraživanjem nastojalo provjeriti u kojoj mjeri kandidati iskrivljavaju svoje odgovore na selekcijskom intervjuu te u kojoj je mjeri količina iskrivljavanja odgovora povezana s pripremljenošću za intervju i upoznatosti s radnim mjestom. Istraživanje je provedeno na uzorku studentske populacije (N=102). Sudionici su sudjelovali u simulaciji selekcijskog intervjuja za posao voditelja pozivnog centra. U intervjuu su pitanja osmišljena tako da mjere ekstraverziju te iskrenost/poniznost. Svaki je sudionik sudjelovao u dvije istraživane situacije odgovarajući na dio pitanja predstavljajući se kao idealni kandidat za radno mjesto, dok su se na drugi dio pitanja iskreno predstavljali. Kako bi se kontrolirao učinak redoslijeda pitanja metodom latinskog kvadrata napravljeno je 16 verzija redoslijeda pitanja koje su se sustavno rotirale. Rezultati su pokazali kako su sudionici sposobni uspješno iskrivljavati svoje odgovore na selekcijskom intervjuu i to u znatnoj mjeri. U situaciji iskrivljavanja odgovora sudionici su postizali značajno više rezultate na ekstraverziji te iskrenosti/poniznosti, u odnosu na situaciju iskrenog predstavljanja. Veličina dobivenih razlika izražena putem kvadriranog eta koeficijenta, za obje se mjere pokazala velikom. S druge strane, nije utvrđena statistički značajna povezanost količine iskrivljavanja odgovora s pripremom za intervju. Također, nije utvrđena ni statistički značajna povezanost količine iskrivljavanja odgovora i upoznatosti s radnim mjestom. Pružene su preporuke za daljnja istraživanja te smjernice za praktični rad.

Ključne riječi: selekcijski intervju, iskrivljavanje odgovora, priprema za intervju, upoznatost s radnim mjestom

## Summary

The aim of this research was to check to what extent candidates distort their answers at the selection interviews and is the amount of answer distortion related to preparation for the interview and familiarity with the workplace. The research was conducted on a sample from the student population (N=102). Participants took part in a simulated selection interview for the job of a call centre manager. In the interview the questions were designed to measure extraversion and honesty/humility. Each participant took part in two researched situations, by answering a part of the question presenting oneself as an ideal candidate for the job, while they answered honestly the second part of the questions. To control the effect of the questions order, using the Latin quare method, 16 versions of the questions order were made and systematically rotated through the interview. The results showed that the participants are capable of successfully distorting their answers in the selection interview, and to a considerable extent. In the answer distortion situation, the participants achieved significantly higher results on extraversion and honesty/humility, compared to honest presentation situation. The size of the obtained differences, expressed through the eta square, turned out to be large for all the measures. On the other hand, no significant correlation between the amount of answer distortion and preparation for the interview was found. There was also no significant correlation between the amount of distortion of the answers and familiarity with the job. Recommendations for further research and guidelines for practical work were provided.

Keywords; selection interview, distortion of the answers, preparation for the interview, familiarity with the job

## Uvod

Selekcijski intervju je, prema istraživanjima, jedna od najčešće korištenih metoda procjene kandidata za neko radno mjesto (Sackett i Lievens, 2008), kako u svijetu, tako i u Hrvatskoj. Temeljem ove metode poslodavci mogu neposredno upoznavati potencijalne ili nove zaposlenike te procijeniti njihov potencijal za uspjeh na određenom radnome mjestu (Šverko, 2012). U Hrvatskoj se, prema nekim istraživanjima, selekcijski intervju koristi u 92% selekcijskih postupaka (Galić i sur., 2004).

Selekcijski se intervjui dijele na nestrukturirane, polustrukturirane i strukturirane intervjue (Campion i sur., 1997). U nestrukturiranom je intervjuu prije provedbe određen samo konačni cilj koji se želi ostvariti, a intervjuer postavlja pitanja, bez njihova unaprijed određenog sadržaja ili strukture. Pitanja su uglavnom usmjerena na osobine ličnosti, kognitivne sposobnosti te komunikacijske vještine, a manje na vještine i znanja važne za konkretan posao. Uglavnom ne postoje jasni kriteriji vrednovanja odgovora (Campion i sur., 1997). U polustrukturiranom su intervjuu unaprijed određena područja koja se žele ispitati, ali strukturu pitanja intervjuer određuje tijekom razgovora (Madill, 2011). Za razliku od nestrukturiranog intervjua, kod polustrukturiranog intervjua postoje skale procjene za vrednovanje kandidatovih odgovora, a intervjuer prethodno prolazi trening vezan uz postavljanje pitanja (Fylan, 2005). Kod strukturiranog intervjua pitanja su unaprijed smišljena, temeljena su na analizi konkretnog posla te se zatim istim redoslijedom postavljaju svim kandidatima za određeno radno mjesto (Šverko, 2012). U strukturiranom je intervjuu također unaprijed određen način na koji će se prosuđivati odgovori kandidata (Dipboye, 1994). Pokazalo se kako upravo ova vrsta intervjua ima najvišu prediktivnu valjanost. S obzirom na to, strukturirani je intervju korišten i za potrebe ovog istraživanja.

Kako bi se dobio što bolji uvid u relevantne karakteristike kandidata te njihovo ponašanje na budućem radnom mjestu, u okviru strukturiranog selekcijskog intervjua predlaže se korištenje situacijskih i bihevioralnih pitanja (Barclay, 2001). Situacijska su pitanja usmjerena na buduće ponašanje. Ona predstavljaju hipotetske situacije koje se mogu dogoditi na radnome mjestu te je zadatak kandidata odgovoriti u skladu s time kako misli da bi reagirao u opisanoj situaciji (Šverko, 2012). Sve su situacije usko povezane sa zahtjevima posla na koji se kandidat prijavljuje te postoje unaprijed određene ljestvice

bodovanja kandidatovih odgovora (Latham i sur., 1980). S druge strane, bihevioralna pitanja ciljaju na prošlo ponašanje kandidata te je cilj ispitati kako su se kandidati ponijeli u nekoj prethodno doživljenoj situaciji (Barclay, 2001). Osmišljavanje bihevioralnih pitanja za intervju započinje analizom kritičnih događaja, odnosno analizom situacija ključnih za pojavu određenog ponašanja (Šverko, 2012). Nakon utvrđivanja ponašanja važnih za posao, pišu se zasebna bihevioralna pitanja za svaku domenu ponašanja te se određuje njihovo bodovanje (Motowidlo i sur., 1992).

Temeljem odgovora kandidata na pitanja u selekcijskom intervjuu, intervjuer nastoji procijeniti ima li kandidat karakteristike kojima bi na adekvatan način mogao odgovoriti zahtjevima radnog mjesta te u kojoj bi se mjeri uklopio u organizacijsku klimu i kulturu (Weiss i Feldman, 2006). S obzirom da je selekcijski intervju samo dio selekcijskog postupka, najviše se koristi za ispitivanje kandidatovih vještina i znanja te dobivanje uvida u kandidatovo obrazovanje i dosadašnje radno iskustvo (Burnett i Motowidlo, 1998). Kako bi se stvorio potpuni profil kandidata, podaci dobiveni intervjuom uspoređuju se s podacima dobivenim na upitnicima ličnosti te informacijama iz kandidatova životopisa (Eder i Ferris, 1989).

Dio istraživanja ukazuje na određene nedostatke upitnika ličnosti tijekom primjene u selekcijskom postupku, zbog čega se javlja i veći interes za ispitivanje ličnosti putem selekcijskog intervjuja (Morgeson i sur., 2007; Van Iddekinge i sur., 2005). Jedan od nedostataka korištenja upitnika ličnosti u selekcijske svrhe je sklonost kandidata da iskrivljavaju odgovore kako bi se pokazali boljim kandidatom za radno mjesto (Birkeland i sur., 2006; Tett i sur., 2012). Birkeland i suradnici (2006) u svojoj su meta-analizi analizirali rezultate 33 istraživanja koja su uspoređivala rezultate na upitnicima ličnosti osoba koje su se prijavile na natječaj za posao te osoba koje nisu bile u potrazi za poslom. Meta-analiza je pokazala kako su u svim istraživanjima osobe koje su se prijavile na natječaj za posao postizale više vrijednosti na ekstraverziji, emocionalnoj stabilnosti, otvorenosti ka iskustvima te savjesnosti, u odnosu na osobe koje se nisu prijavile na natječaj. Drugi razlog za ispitivanje ličnosti putem selekcijskog intervjuja može se pronaći u istraživanjima poput onog koje su Steiner i Gilliland (1996) proveli na studentima u SAD-u i Francuskoj. Njihovo istraživanje je pokazalo kako su studenti iz obje kulture preferirali selekcijski intervju kao metodu selekcije, u odnosu na upitnike ličnosti. Selekcijski intervju, za razliku od upitnika ličnosti, daje uvid u neverbalnu komunikaciju



kandidata te omogućava detaljnije elaboriranje odgovora u odnosu na mogućnost odabira jednog odgovora od ponuđenih u upitniku ličnosti (Conway i Peneno, 1999). U selekcijskom intervjuu moguće je prilagoditi pitanja na način da se dobije dublji uvid u osobine ličnosti kandidata važne za svaki pojedini posao (Van Iddekinge i sur., 2005). Odnosno, moguće je osmisлити pitanja koja će ispitivati upravo one osobine koje su se, kroz analizu posla, pokazale važnima za konkretno radno mjesto.

Dobivanje dubljeg uvida u ličnost kandidata od osobite je važnosti prilikom zapošljavanja osoba na pozicije visoke kompleksnosti, poput rukovodećih pozicija (Kinder i Robertson, 1994). Osobe na rukovodećim pozicijama odgovorne su za dobro funkcioniranje organizacije (Hogan i Kaiser, 2005). One imaju viziju razvoja organizacije te su odgovorne za organizaciju rada svojih zaposlenika s ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Također, imaju u vidu širu sliku poslovanja te su odgovorne za donošenje odluka u kriznim situacijama, kao i na poticanje inicijative za djelovanjem (Hughes, 2009). Prethodna su istraživanja pokazala kako su se osobine ekstraverzija te iskrenost/poniznost iz HEXACO modela ličnosti pokazale posebno važnim za osobe na rukovodećim pozicijama (Lounsbury i sur., 2016; Ogunfowora i Bourdage, 2014). Ekstraverzija se ističe u svakodnevnom radu osoba na rukovodećim pozicijama tijekom komunikacije s podređenima, nadređenima, poslovnim partnerima, itd. (Tett i sur., 2000). Lounsbury i suradnici (2016) su u svome istraživanju pokazali kako su sudionici koji su bili na rukovodećim pozicijama postizali značajno više rezultate na ekstraverziji u odnosu na sudionike koji su bili na drugim radnim mjestima. S druge strane, važnost iskrenosti/poniznosti vidljiva je u uključivanju drugih pri donošenju organizacijskih odluka, usredotočenosti na postizanje organizacijskih ciljeva te prihvaćanje osobnih nedostataka (Wang i sur., 2022). Barends i suradnici (2019) navode kako će osobe s izraženom iskrenosti/poniznosti pokazivati manju sklonost iskorištavanja moći te drugih ljudi, u odnosu na osobe kod kojih ova osobina nije izražena.

S obzirom na odgovornosti koje posao na rukovodećim pozicijama donosi, dodatno se naglašava važnost odabira adekvatne osobe za poziciju te problem iskrivljavanja odgovora, kao i negativnih posljedica koje ono može imati po organizaciju.

### *Negativne posljedice iskrivljavanja odgovora na organizacijske odluke*

Sve veći broj istraživanja pokazuje kako su kandidati skloni iskrivljavati svoje odgovore tijekom selekcijskih postupaka (Goffin i Boyd, 2009; Melchers i sur., 2020). Može se postaviti pitanje zašto kandidati uopće iskrivljavaju svoje odgovore te kako to dugoročno djeluje na organizaciju. Najjednostavniji odgovor na pitanje zašto kandidati iskrivljavaju odgovore je zato što im to uspijeva (Van Iddekinge i sur., 2007). Naime, istraživanja su pokazala kako kandidati koji adekvatno koriste metode upravljanja dojmovima zaista i profitiraju u selekcijskim situacijama (Weiss i Feldman, 2006). Takvi kandidati dobivaju pozitivniju povratnu informaciju od intervjuera tijekom razgovora te ih se procjenjuje simpatičnijima i kompetentnijima. Pokazalo se kako su kandidati koji iskrivljavaju odgovore često procijenjeni kao najpoželjniji (Kacmar i Carlson, 1999). Potvrda prethodnim nalazima vidljiva je i u istraživanju Van Iddeka i sur. (2005) koje je pokazalo kako su sudionici procijenjeni značajno poželjnijim kandidatima u situaciji kada su iskrivljavali svoje odgovore u odnosu na situaciju kada su se iskreno predstavljali.

Osim što djeluje na poželjnost kandidata, iskrivljavanje odgovora može dovesti i do smanjene valjanosti selekcijskog postupka (Roulin i sur., 2015). S obzirom da kandidati iskrivljavaju svoje odgovore kako bi se pokazali najboljim kandidatom za radno mjesto, upitno je kolika je stvarna izraženost osobine koja se procjenjuje, čime se narušava konstruktiva valjanost (Levashina i Campion, 2006). Dakako, upitna je i prediktivna valjanost takvih selekcijskih postupaka, čime se narušava i kvaliteta donesenih odluka (Levashina i Campion, 2006). Istraživanje Stevensa i Kristofa (1995) pokazalo je kako iskrivljavanje odgovora zaista djeluje na selekcijske odluke o zapošljavanju kandidata. Rezultati istraživanja provedenog na studentima pokazali su kako su sudionici koji su iskrivljavali odgovore procjenjivani boljim kandidatima za radno mjesto, neovisno o zahtjevima posla te stvarnom znanju i iskustvu kandidata. Mueller-Hanson i suradnici (2003) su u svojem istraživanju u kojemu je simuliran selekcijski postupak također pokazali kako će kandidati koji su iskrivljavali svoje odgovore, u većoj mjeri biti izabrani za daljnje selekcijske postupke i češće dobivati ponude za posao u odnosu na kandidate koji su se iskreno predstavljali. Odabir kandidata koji iskrivljavaju svoje odgovore, dovodi i do dugoročnijih negativnih posljedica po organizaciju. U istraživanju koje je ispitalo koliko su kandidati koji su iskrivljavali svoje odgovore i oni koji su se iskreno predstavljali dobri u rješavanju jednog poslovnog

zadatka, pokazalo se kako kandidati koji iskrivljavaju odgovore postižu nižu razinu uspješnosti (Mueller-Hanson i sur., 2003). Slične su rezultate dobili i Donovan i suradnici (2014) koji su ispitivali znanja osoba koje su nedavno zaposlene na poziciji prodavača. Pokazalo se kako su zaposlenici koji su iskrivljavali svoje odgovore naknadno morali pohađati obuku kako bi razvili potrebne vještine za prodajnu poziciju. Iskrivljavanje odgovora u selekcijskim postupcima pozitivno je povezano i s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem. Od takvih se kandidata može očekivati kako će učestalo kasniti na posao, upuštati se u agresivna ponašanja te neadekvatno obavljati svoj posao (Tett i Simonet, 2021). Imajući u vidu negativne posljedice koje odabir kandidata koji su iskrivljavali odgovore može imati po organizaciju, novija su se istraživanja bavila i pitanjem u kojoj mjeri kandidati iskrivljavaju svoje odgovore na selekcijskim intervjuima (Buehl i sur., 2019; Roulin i Powell, 2018).

#### *Iskrivljavanje odgovora na selekcijskom intervjuu*

Iskrivljavanje odgovora u smislu upravljanja dojmovima odnosi se na svjesni pokušaj djelovanja na sliku o sebi za vrijeme interakcija (Gilmore i sur., 1999; Levashina i Champion, 2007). Gilmore i suradnici (1999) navode kako je ova pojava vidljiva tijekom svakodnevnih interakcija, ali je dodatno naglašena u visoko evaluativnim situacijama, u kojima naše ponašanje ima značajne posljedice, poput situacija selekcijskog intervjuja. Upravo će se u takvim situacijama kandidati predstavljati na način za koji procjenjuju da će ostaviti pozitivan dojam, odnosno, u slučaju selekcijskog intervjuja, na način koji će im osigurati posao (Anderson i sur., 1999). Tako će se kandidati uobičajeno predstavljati na način koji će ostaviti dojam da su simpatični, kompetentni te da imaju potencijala za radno mjesto za koje se prijavljuju (Weiss i Feldman, 2006). Dosadašnja su istraživanja pokazala kako je iskrivljavanje odgovora tijekom selekcijskih intervjuja česta pojava (Levashina i Champion, 2007; Weiss i Feldman, 2006). Čak je 93% studenta preddiplomskih studija izjavilo kako su iskrivljavali odgovore tijekom zadnjeg intervjuja (Levashina i Champion, 2007). Sličan je nalaz pronađen i u istraživanju Weissa i Feldmana (2006) provedenog s osobama koje su se u posljednjih šest mjeseci prijavile na natječaj za posao gdje je 81% sudionika izjavilo kako je, tijekom posljednjeg selekcijskog intervjuja, izgovorilo barem jednu laž.

Kako bi upravljali dojmovima, kandidati mogu koristiti verbalne znakove poput naglašavanja vlastitih vještina; neverbalne znakove poput smješkanja ili gledanja intervjuera u oči te mogu prilagoditi i vlastiti izgled na način da na intervju dođu poslovno odjeveni (Van Iddekinge i sur., 2007). Istraživanja su pokazala kako postoje dva najčešća načina verbalnog upravljanja dojmovima - asertivan i defenzivan pristup (Kacmar i sur., 1992). Asertivni pristup može biti usmjeren prema sebi, pri čemu kandidati naglašavaju vlastite kompetencije, vještine i druge jake strane kako bi gradili pozitivnu sliku sebe (Wayne i Kacmar, 1991). No, asertivan pristup može biti usmjeren i prema drugima, odnosno intervjueru tako da mu/joj kandidati laskaju, odnosno naglašavaju primjerice kako se doimaju inteligentnima ili radišnima (Kacmar i sur., 1992). S druge strane, kandidati koji se odluče za defenzivni pristup, bit će usmjereni na opravdavanje vlastita ponašanja, kako se ne bi naštetila intervjuerova pozitivna slika njih kao kandidata (primjerice pri odgovoru na pitanje zašto nisu imali posao tijekom određenog perioda) (Schlenker, 1980).

Istraživanja su pokazala kako je tijekom strukturiranih intervjuja najčešće korištena metoda upravo samopromocija, odnosno asertivan pristup usmjeren na sebe, u što se uklapa i iskrivljavanje odgovora kandidata kako bi ostvarili dobar dojam kod intervjuera (Ellis i sur., 2002). Do korištenja upravo metode samopromocije dolazi jer u strukturiranim intervjuima kandidati imaju manju mogućnost kontrole vremena i tijekom konverzacije, stoga je najveća mogućnost da ostave dobar dojam temeljena upravo na iskrivljavanju odgovora (Stevens i Kristof, 1995).

Istraživanja su se bavila i pitanjem u kojoj su mjeri kandidati zaista sposobni iskrivljavati svoje odgovore tijekom selekcijskog intervjuja kako bi se doimali poželjnijim kandidatom za željeno radno mjesto (Buehl i sur., 2019; Van Iddekinge i sur., 2005). No, s obzirom da je relativno teško ispitivati u kojoj mjeri kandidati iskrivljavaju odgovora u realnim selekcijskim situacijama zbog vremena koje ono zahtjeva kako od organizacije, tako i od kandidata, većina istraživanja ovaj problem ispituje u simuliranim selekcijskim situacijama (Van Iddekinge i sur., 2005). Buehl i suradnici (2019) su proveli istraživanje na studentima preddiplomskih studija u kojemu su studenti dva puta sudjelovali na simuliranom selekcijskom intervjuu. Prvi se puta predstavljajući kao idealni kandidat za poziciju na poželjnom programu diplomskog studija, a drugi iskreno se predstavljajući. Istraživanje je pokazalo kako su sudionici u situaciji predstavljanja kao

poželjni kandidat postigli značajno više rezultate na simuliranom selekcijskom intervjuu u odnosu na situaciju iskrenog predstavljanja. Pri tome se dobivena razlika između rezultata kandidata na simuliranom selekcijskom intervjuu u situaciji predstavljanja kao poželjni kandidat i situacije iskrenog predstavljanja, izražena putem Choenovog  $d$  pokazala velikom ( $d=1.26$ ). Sličan je nalaz dobiven i u istraživanju Van Iddekingea i suradnika (2005) provedenog na uzorku studenata u kojemu je dio studenata bio potaknut da iskrivljava odgovore u smjeru poželjnog kandidata za voditelja službe za korisnike, odnosno posla na koji su se prijavili, dok je drugi dio sudionika iskreno odgovarao na pitanja na simuliranom selekcijskom intervjuu. I u ovome se istraživanju pokazalo kako su sudionici bili sposobni iskrivljavati svoje odgovore u smjeru poželjnog kandidata za radno mjesto. Odnosno, sudionici su postizali značajno više rezultate na simuliranom selekcijskom intervjuu u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat za radno mjesto, u odnosu na situaciju iskrenog predstavljanja. No, za razliku od istraživanja Buehla i suradnika (2019), veličina dobivene razlike između profila sudionika u situaciji predstavljanja kao poželjni kandidat za radno mjesto i situacije iskrenog predstavljanja izraženog putem Choenovog  $d$  je bila srednje veličine ( $d=0.54$ ). Istraživanje Roulina i Powella (2018) pokazalo je nešto drugačije rezultate. U njihovu je istraživanju skupina studenata sudjelovala na simuliranom selekcijskom intervjuu, gdje su na dio pitanja iskreno odgovarali, a na drugi su se predstavljali kao poželjni kandidat. Za razliku od prethodnih istraživanja (Buehl i sur., 2019; Van Iddekingea i sur., 2005), u ovome nije dobivena statistički značajna razlika između odgovora sudionika u situaciji iskrivljavanja odgovora kao poželjni kandidat te situacije iskrenog predstavljanja. S obzirom na kontradiktorne nalaze, uočava se potreba za daljnjim istraživanjem navedenog problema.

#### *Neki korelati količine iskrivljavanja odgovora na selekcijskom intervjuu*

Kako dio istraživanja pokazuje da kandidati iskrivljavaju svoje odgovore na selekcijskom intervjuu (Buehl i sur., 2019; Levashina i Champion, 2007) prethodna su se istraživanja bavila i korelatima količine iskrivljavanja odgovora (Kristof-Brown i sur., 2002; Levashina i Champion, 2006). S obzirom da je selekcijski intervju često prvi korak na putu do željenog radnog mjesta, kako bi ostavili dobar dojam, mnogi se kandidati pripremaju za selekcijski razgovor (Schudlik i sur., 2021). Autori navode kao se u svrhu pripreme za intervju kandidati okreću raznim izvorima informacija: od pregleda *web* stranice željenog

poslodavca, čitanja literature o radnom mjestu za koje se prijavljuju, gledanja video uradaka o uspješnim intervjuima pa sve do uvježbavanja predstavljanja s prijateljima i mnogih drugih tehnika. U skladu s time, postavlja se pitanje kako priprema kandidata za selekcijski intervju djeluje na količinu upravljanju dojmovima.

Kristof-Brown i sur. (2002) su proveli istraživanje na studentima preddiplomskih studija te pokazali kako je priprema za intervju bila pozitivno povezana s količinom iskrivljavanja odgovora na selekcijskom intervjuu. S druge strane, Schudlik i sur. (2021) su pokazali kako sama priprema ipak nema toliko značajan efekt na spremnost za upravljanje dojmovima te količinu iskrivljavanja odgovora. Rezultati njihovog istraživanja su pokazali kako priprema za intervju u smislu razgovora s prijateljima o poziciji nije značajno doprinijela količini iskrivljavanja odgovora na selekcijskom intervjuu. Međutim, pokazali su kako pozitivan efekt postoji ako kandidati za pripremu koriste materijale povezane s poslom na koji se prijavljuju (npr. čitanje profesionalne literature o poziciji ili pohađanje profesionalne pripreme u vidu *coachinga*). Ovakvi nalazi su skladu s istraživanjem Levashina i Champion (2006) koji navode kako su kandidati koji prođu profesionalnu pripremu u vidu *coachinga* ili razgovora usmjerenog na glavne zadatke radnoga mjesta spremniji iskrivljavati odgovore s obzirom da su svjesniji informacija koje bi intervjuerima bile zanimljive te su podučeni poželjnim odgovorima na određena selekcijska pitanja. Dodatno se objašnjenje ovog nalaza može protumačiti i kroz uloženi trud i novac. Kandidati koji ulože vlastite resurse u pripremu za intervju pokazuju veću spremnost za iskrivljavanje odgovora kako bi im se „vratilo“ uloženo (Gino i Pierce, 2009).

Osim pripreme za intervju, prethodna su istraživanja ispitivala i povezanost upoznatosti s radnim mjestom na koje se osoba prijavljuje s količinom iskrivljavanja odgovora na intervjuu (Donovan i sur., 2003; Levashina i Champion, 2006). Istraživanje Donovana i sur. (2003), u kojem su ispitivali iskrivljavanje odgovora na upitnicima ličnosti kod nedavno diplomiranih osoba, pokazuje kako su oni sudionici koji nisu dobro poznavali radno mjesto na koje se prijavljuju, već im je samo bilo rečeno da sudjeluju u selekcijskoj situaciji, bili najviše skloni ekstremnije iskrivljavati odgovore. Odnosno, ti su sudionici odgovarali na upitnik ličnosti na način da se prikažu u najboljem mogućem svjetlu, prenaglašavajući pozitivne osobine te negirajući one nepoželjne. Autori istraživanja kao objašnjenje dobivenog nalaza predstavljaju ideju kako sudionici koji nisu

dobro upoznati s radnim mjestom, nemaju dobru sliku profila ličnosti koji bi bio poželjan za radno mjesto, pa umjesto iskrivljavanja u smjeru zahtjeva posla pokušavaju stvoriti sliku o sebi kao o savršenoj osobi. Dobiveni su nalazi u skladu s objašnjenjem koje su u svome istraživanju dali Levashina i Campion (2007) da oni kandidati koji su bolje upoznati s radnim mjestom, uobičajeno svoje odgovore započinju iznoseći istinite informacije. Tijekom razgovora dodaju neistine temeljene na prikupljenim informacijama kako bi ostavili dojam poželjnog kandidata za specifično radno mjesto te tako umjerenije iskrivljavaju svoje odgovore.

Iz pregleda literature vezane za iskrivljavanje odgovora na selekcijskom intervjuu te korelata količine iskrivljavanja, vidljivo je da je istraživanja koje se bave ovom temom relativno malo te da većinski uključuju simuliranu selekcijsku situaciju. Nadalje, zbog kontradiktornih rezultata istraživanja, nije moguće jednoznačno zaključiti iskrivljavaju li sudionici (i u kojoj mjeri) svoje odgovore u simuliranoj selekcijskoj situaciji. Rezultati istraživanja o povezanosti količine iskrivljavanja odgovora s pripremom za intervju te upoznatosti s radnim mjestom također nisu jednoznačni. S obzirom na nekonzistentnost nalaza prethodnih istraživanja uočava se potreba za daljnjim razumijevanjem ovih problema. Pored toga, rezultate inozemnih istraživanja potrebno je dopuniti istraživanjima provedenima u specifičnom hrvatskom kontekstu u kojemu, prema našim saznanjima, istraživanja o iskrivljavanju odgovora kako u realnim selekcijskim intervjuima, tako i u simuliranim selekcijskim situacijama još nisu provedena. Stoga je ovo istraživanje provedeno s ciljem boljeg razumijevanja navedenih problema u kontekstu simulirane selekcijske situacije.

## **Cilj, problemi i istraživačke hipoteze**

### *Cilj*

Cilj istraživanja je ispitati u kojoj mjeri kandidati iskrivljavaju svoje odgovore na simuliranom selekcijskom intervjuu te koliko je količina iskrivljavanja odgovora povezana s pripremljenošću za intervju i upoznatosti s radnim mjestom.

## *Problemi*

1. Postoji li razlika između rezultata na ekstraverziji te iskrenosti/poniznosti na simuliranom selekcijskom intervjuu dobivenih u situaciji predstavljanja kao iskreni kandidat u odnosu na situaciju poticanog iskrivljavanja odgovora (predstavljanje kao idealni kandidat za radno mjesto)?
2. Postoji li povezanost pripreme za intervju s količinom iskrivljavanja odgovora na simuliranom selekcijskom intervjuu?
3. Postoji li povezanost upoznatosti s radnim mjestom na koje se sudionici prijavljuju s količinom iskrivljavanja odgovora na simuliranom selekcijskom intervjuu?

## *Hipoteze*

Unatoč nesustavnim nalazima dosadašnjih istraživanja o postojanju razlika među rezultatima na simuliranom selekcijskom intervjuu u situaciji iskrivljavanja odgovora, naspram situacije iskrenog predstavljanja, većina istraživanja (Buehl i sur., 2019; Van Iddekinge i sur., 2005) ipak govori u prilog povećanja mjerenih rezultata na simuliranom selekcijskom intervjuu u situaciji iskrivljavanja odgovora. Stoga smo definirali slijedeće hipoteze:

- 1.1 Sudionici će postizati značajno više rezultate na ekstraverziji u situaciji potaknutog iskrivljavanja odgovora (predstavljajući se kao idealni kandidat za radno mjesto), u odnosu na situaciju iskrenog predstavljanja.
- 1.2 Sudionici će postizati značajno više rezultate na iskrenosti/poniznosti u situaciji potaknutog iskrivljavanja odgovora (predstavljajući se kao idealni kandidat za radno mjesto), u odnosu na situaciju iskrenog predstavljanja.

Čini se da je, prema prethodnim istraživanjima (Kristof-Brown i sur., 2002; Levashina i Champion, 2006), veća priprema za selekcijski intervju pozitivno povezana s većom



količinom iskrivljavanja odgovora tijekom intervjua. Stoga smo postavili slijedeću hipotezu:

2. Priprema za intervju će biti značajno pozitivno povezana s količinom iskrivljavanja odgovora na simuliranom selekcijskom intervjuu.

Dosadašnja istraživanja koja su se bavila iskrivljavanjem odgovora na upitnicima ličnosti (Donovan i sur. 2003; Levashina i Champion, 2006) pokazala su veću sklonost ekstremnijem iskrivljavanju odgovora u slučaju manje upoznatosti s radnim mjestom. Za pretpostaviti je kako će tako biti i u situaciji selekcijskog intervjua, stoga je postavljena hipoteza:

3. Upoznatost s radnim mjestom na koje se sudionici prijavljuju biti će značajno negativno povezano s količinom iskrivljavanja odgovora na simuliranom selekcijskom intervjuu.

## **Metoda**

### *Nacrt*

U istraživanju je primijenjen kvazi-eksperimentalni nacrt unutar ispitanika, odnosno nacrt ponovljenih mjerenja. Tijekom artifičijelne situacije u kojoj je napravljena simulacija selekcijskog intervjua, svaki od sudionika bio je uključen u oba tipa eksperimentalna uvjeta. Kao nezavisna je varijabla korištena situacija predstavljanja sudionika koju smo podijelili na situaciju predstavljanja kao idealni kandidat (simulirana selekcijska situacija) te situaciju iskrenog predstavljanja (neutralna situacija). Zavisna varijabla bio je postignuti rezultat na ekstraverziji, odnosno iskrenosti/poniznosti.

### *Sudionici*

U istraživanju su sudjelovala ukupno 102 sudionika. Od ukupnog broja sudionika, 29 (28.4%) je muškog roda, dok je 73 (71.6%) ženskog. Prosječna dob sudionika je 24 godine i 2 mjeseca ( $SD = 3.08$ ), dok je najmlađi ispitanik imao 21 godinu, a najstariji 47 godina. Svi su sudionici u vrijeme provođenja istraživanja bili studenti na nekom od fakulteta Sveučilišta u Zagrebu ili su diplomirali u periodu kraćem od godine dana. No, sudjelovanje u istraživanju nije bilo omogućeno studentima psihologije kako ne bi

unaprijed imali izraženo predznanje o selekcijskim postupcima te pretpostavili svrhu istraživanja. Za vrijeme istraživanja dvoje (2%) sudionika su bili studenti 2. godine, 16 (15.7%) ih je bilo na 3. godini studija, 17 (16.7%) na 4. godini, dok je njih 38 (37.3%) bilo na 5. godini studija. Dvanaest sudionika (11.8%) su bili absolventi, a njih 17 (16.7%) je nedavno diplomiralo. Sudionici su do sada, u prosjeku sudjelovali u četiri selekcijska intervjua (C=3).

## **Instrumenti**

### *Strukturirani selekcijski intervjui*

Strukturirani se selekcijski intervjui sastojao od 16 situacijskih pitanja – osam pitanja kojima se mjerila iskrenost/poniznost te osam pitanja kojima se mjerila ekstraverzija. Za ove dvije karakteristike smo se odlučili temeljem prethodnih istraživanja koja su pokazala kako su ekstraverzija te iskrenost/poniznost najvažnije osobine za uspjeh na rukovodećim pozicijama (Lounsbury i sur., 2016; Ogunfowora i Bourdage, 2014), što je i posao voditelja pozivnog centra (posao koji smo koristili u situaciji poticanog iskrivljavanja). Od ukupnog broja pitanja, četiri smo preuzeli iz HEXACO testa situacijske prosudbe autora Oostrom i sur. (2019), dok su ostala pitanja osmislili autori ovog istraživanja te su provjerena od strane eksperata u području. Sva pitanja su bila situacijska, u kojima smo kandidatima opisali neku zamišljenu situaciju problema s kojim bi se mogli susresti na poslu te ih pitali da procijene kako bi se u njoj ponašali. Primjer pitanja kojim se ispitala osobina iskrenost/poniznost glasi: „*„Slučajno ste ogrebli službeni automobil vaše organizacije. Osim Vas, taj isti dan automobil je koristilo još nekoliko kolega i čini vam se da nitko nije primijetio tu ogrebotinu jer nitko nije ništa komentirao. Međutim, Vaš rukovoditelj ju je primijetio, a svjesni ste pravila da onaj koji je odgovoran za štetu mora platiti troškove popravka. Što biste napravili?“*“, dok je jedno od pitanja kojim se ispitala ekstraverzija glasilo: „*„Na Vašem prvom radnom danu u novoj tvrtki imate puno novih kolega s kojima se trebate upoznati. Neki od Vaših novih kolega planiraju odmah nakon posla izaći u grad te Vas zovu da im se pridružite. Umorni ste nakon iscrpljujućeg radnog dana, ali ste svjesni da biste time već u početku ostvarili dobar dojam kod njih. Što biste napravili?“*“.

Kako bi se evaluirali odgovori sudionika, za svako je pitanje napravljena skala kojom se definiraju mogući odgovori u vidu ponašanja koje bi sudionici mogli opisati u situaciji određenoj pitanjem (Latham i sur., 1980). Za četiri pitanja koja su preuzeta iz HEXACO testa situacijske prosudbe (Oostrom i sur., 2019) su preuzete i njihove 4-stupanjske skale bodovanja. Za ostala su pitanja skale za bodovanje napravili autori ovog istraživanja. U tu su svrhu najprije intervjueri koji su upoznati sa zahtjevima posla naveli sve moguće odgovore na postavljena pitanja u vidu ponašanja koja su ukazivala na najmanju, odnosno najveću izraženost pojedine promatrane osobine u odnosu na danu situaciju. Navedeni su odgovori potom evaluirani od strane eksperta u području te je za svako pitanje određena skala bodovanja koja se kretala od 1 „odgovor koji ukazuje na najmanju izraženost ekstraverzije, odnosno iskrenosti/poniznosti“ do 4 „odgovor koji ukazuje na najveću izraženost ekstraverzije, odnosno iskrenosti/poniznosti“, sadržavajući opis ponašanja za svaku razinu odgovora. Koristeći skale za bodovanje, za svako su pitanje dva nezavisna procjenjivača evaluirala odgovore sudionika. Prosječno slaganje među procjenjivačima je bilo vrlo visoko. U situaciji iskrenog predstavljanja iznosilo je  $r = .93$  za ekstraverziju te  $r = .93$  za iskrenost/poniznost, dok je u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat slaganje iznosilo  $r = .89$  za ekstraverziju te  $r = .96$  za iskrenost/poniznost.

#### *Priprema za intervju*

Priprema za intervju je ispitana putem čestice: „Koliko ste se pripremali za intervju u kojem ste upravo sudjelovali (npr. čitajući o radnom mjestu, tražeći informacije od osoba koje su upoznate s radnim mjestom i sl.)?“ na koju su sudionici odgovarali putem skale Likertova tipa gdje je 1 značilo „nimalo“, a 5 „vrlo mnogo“.

#### *Upoznatost s poslom*

Upoznatost s poslom za koji se prijavljuju, odnosno s poslom voditelja pozivnog centra ispitana je putem čestice: „Koliko ste upoznati s poslom voditelja pozivnog centra?“ na koju su sudionici odgovarali putem skale Likertova tipa gdje je 1 značilo „uopće nisam upoznat/a“, a 5 „u potpunosti upoznat/a“.

### *Sociodemografski podaci*

U posteksperimentalnom upitniku od sudionika su prikupljeni sljedeći sociodemografski podaci: spol, dob, fakultet koji pohađaju te godina studija. Sudionici su također upitani i na koliko su do sada selekcijskih intervjua sudjelovati te koliko im je nelagode stvaralo snimanje kamerom tijekom intervjua.

### *Postupak*

Istraživanje je provedeno u okviru većeg projekta financiranog od strane Sveučilišta u Zagrebu pod nazivom „Multimodalni indikatori lažiranja u selekcijskom intervjuu za menadžersku poziciju“. Za provedbu ovog istraživanja dobiveno je etičko odobrenje od strane Etičkog povjerenstva Odsjeka za psihologiju Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Istraživanje je provedeno u razdoblju od ožujka do srpnja 2021. godine, uživo u poslovnom prostoru na adresi Capraška ulica 4, uz poštivanje svih propisanih epidemioloških mjera. Ciljana skupina sudionika su bili studenti završnih godina studija te osobe koje su diplomirale unutar godine dana od perioda tijekom kojega je istraživanje provedeno. Uzorak je bio prigodan, a sudionici su regrutirani slanjem pozivnice za sudjelovanje u istraživanju na tajništva te studentske udruge fakulteta u Zagrebu i okolici, koja je potom proslijeđena studentima. Kako bi se povećala motivacija studenata za sudjelovanjem u istraživanju, svakom je studentu osigurana nagrada za sudjelovanje u vidu poklon bona u vrijednosti od 50 kuna u jednoj vele-drogeriji. Svaki je sudionik također mogao označiti želi li dobiti povratnu informaciju o svojim rezultatima na provedenom intervjuu te uvid u grupne rezultate istraživanja po njihovoj objavi. S ciljem dodatnog motiviranja sudionika za pridržavanje uputa i savjesno sudjelovanje u istraživanju, u pozivu je također navedeno kako će 10% sudionika koji će se najbolje pridržavati dobivenih uputa dobiti dodatni poklon-bon u vrijednosti od 500 kn u istoj vele-drogeriji.

Po prijavi sudionika na sudjelovanje u istraživanju, dogovoren je datum koji im je najbolje odgovarao za dolazak na istraživanje. Tri dana prije dolaska na intervju, istraživač je sudioniku poslao oglas za posao voditelja pozivnog centra, odnosno posao za koji će sudjelovati u selekcijskom postupku. U poslanom *e-mailu* naveden je i kratak

opis istraživanja, odnosno da će sudjelovati u selekcijskom intervjuu, bez da je navedeno kako će na dijelu intervjuja trebati iskrivljavati svoje odgovore. Uz potonje, sudionicima je rečeno da se za navedeni intervju pripreme u onoj mjeri u kojoj misle da bi se zaista pripremali u slučaju da su naišli na oglas za navedeno radno mjesto na nekom portalu te da idu na pravi intervju. Točnije, rečeno im je da za pripremu koriste bilo koju taktiku koja im odgovara te da mogu sami odlučiti o tome u kojoj se mjeri žele pripremiti. Poslane su im i upute za dolazak do poslovne zgrade u kojoj će se intervju provesti te kontakt telefon istraživača koji će biti s njima za vrijeme intervjuja. Po dolasku sudionika u poslovni prostor, namještene su kamere kojima se snimao intervju te je sudioniku dana kuverta koja je sadržavala obrazac s pristankom za sudjelovanje u istraživanju i snimanju, upute o načinu predstavljanja te posteksperimentalni upitnik. Za početak je svakom sudioniku pročitana obrazac s pristankom za sudjelovanje u istraživanju i snimanje. Obrazac s pristankom je sadržavao opis cilja istraživanja, informaciju da će intervju biti sniman te da će se snimke koristiti isključivo u istraživačke svrhe, informaciju da će tijekom intervjuja postojati dvije situacije (iskreno predstavljanje te predstavljanje kao idealni kandidat za navedeno radno mjesto), informaciju da će postojati neovisni opažači koji će odlučivati o 10% najuvjerljivijih intervjuja zbog čega je važno da se sudionici potrudite oko svoje izvedbe te napomenu da su istraživanja pokazala da je dobro predstavljanje na intervjuu za posao povezano s većom vjerojatnosti dobivanja posla. Obrazac je također sadržavao informacije o mogućim rizicima i stresorima te informacije o anonimnosti prikupljenih podataka, kao i *e-mail* adresu etičkog odbora Filozofskog fakulteta u Zagrebu. Nakon što su sudionici potpisali privolu za sudjelovanje u istraživanju te snimanje, upaljene su kamere te je započeo selekcijski intervju.

Na početku intervjuja uvježbani su intervjueri sudionicima postavili dva pitanja koja nisu bila dio selekcijskog intervjuja, već su bila uvodna pitanja sa svrhom da se sudionici opuste pred kamerama te dobiju dojam koliko bi njihovi odgovori trebali biti detaljni. Ta su pitanja glasila: „*Molim Vas opišite mi što detaljnije neki Vaš hobi.*“ i „*Koji Vam je najdraži kolegij na fakultetu i zbog čega.*“ Nakon što su odgovorili na ova pitanja, sudionicima je rečeno da u sebi pročitaju prvu od dviju uputa u kuverti o ponašanju za vrijeme intervjuja, odnosno hoće li na prvi set pitanja odgovarati iskreno ili predstavljajući se kao idealni kandidat. Bilo je važno da intervjuer ne zna u skladu s kojom uputom sudionik odgovara na pitanja, kako ne bi svojim ponašanjem djelovao na odgovore. Uputa

za iskreno predstavljanje glasila je: „*Molimo Vas da na pitanja u ovom dijelu intervjua odgovarate **najiskrenije** što možete. Na temelju poznavanja Vašeg dosadašnjeg ponašanja, reakcija i doživljavanja, opišite ih onakvima kakvima smatrate da bi oni u hipotetskim situacijama zaista i bili. Dakle, molimo Vas da se tijekom odgovaranja isključivo vodite time da Vas odgovori što točnije opisuju.*“, dok je uputa za predstavljanje kao idealni kandidat za navedeno radno mjesto glasila: „*Molimo Vas da na pitanja u ovom dijelu intervjua ne odgovarate potpuno iskreno, već da se nastojite prikazati kao **idealan kandidat** za voditelja/icu pozivnog centra. Vaš zadatak je da budete što uvjerljiviji jer će se kasnije Vaša snimka analizirati. Podsjećamo Vas da će deset sudionika koji budu najuspješniji i najuvjerljiviji u ovom istraživanju dobiti nagradni bon od **500 kuna**. U ovom dijelu intervjua uspješni sudionici bit će oni čiji odgovori najviše budu u skladu s profilom idealnog kandidata za voditelja/icu pozivnog centra, a da ih se pritom **ne uspije otkriti da su uljepšavali svoje odgovore.***“ Na ovaj su način sudionici po slučaju raspoređeni u skupinu onih koji intervju započinju predstavljajući se kao iskreni, odnosno idealni kandidat za radno mjesto. Tako je u konačnici 52 sudionika (51%) intervju započelo iskreno se predstavljajući, dok je njih 50 (49%) intervju započelo u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat. Također, kako bi se kontrolirao učinak redoslijeda pitanja, metodom latinskog kvadrata (Edwards, 1951) napravljeno je 16 verzija redoslijeda pitanja za selekcijski intervju koji su se sustavno rotirali za vrijeme istraživanja.

Nakon čitanja specifičnih uputa, sudionici su upitani razumiju li uputu te jesu li spremni započeti s intervjuom. Selekcijski je intervju započeo s prvim setom pitanja. Po postavljenih osam pitanja, sudioniku je rečeno da pročita drugi set uputa te je na narednih osam pitanja sudionik odgovarao u skladu s novom uputom. Dakle, ako je na prvi set pitanja odgovarao iskreno se predstavljajući, na drugi se set pitanja trebao predstaviti kao idealni kandidat za navedenu poziciju i obrnuto. Po završetku zadnjeg odgovora, sudioniku je zahvaljeno za sudjelovanje u tom dijelu istraživanja te se ugasio snimanje kamerom.

Nakon intervjua, sudioniku je dan posteksperimentalni upitnik kojim su se ispitivali sociodemografski podaci, ekstraverzija te iskrenost/poniznost putem subskala iz HEXACO-60 upitnika ličnosti. Ispitano je i u kojoj mjeri sudionici smatraju da posjeduju navedene osobine te koliko smatraju da su one važne za posao voditelja

pozivnog centra, kao i prethodno iskustvo sa selekcijskim intervjuima, koliko su se pripremali za provedeni intervju te koliko su upoznati s poslom voditelja pozivnog centra. Posteksperimentalnim upitnikom su također ispitane tehnike korištene za upravljanje dojmovima, odnosno u kojoj su mjeri nastojali kontrolirati pojedino ponašanje (primjerice kontakt očima, pokrete glavom, izraze lica...) te koliko su one bile izražene u situaciji iskrenog predstavljanja i situaciji predstavljanja kao idealni kandidat za radno mjesto. U daljnju su se obradu iz posteksperimentalnog upitnika uzeli samo podaci važni za ovo istraživanje.

Nakon ispunjavanja posteksperimentalnog upitnika, sudionicima je dana zahvala za sudjelovanje u istraživanju u vidu poklon-bona od 50 kn te im je omogućeno da ostave podatke u svrhu dobivanja povratne informacije na provedeni intervju. Nakon što su svi sudionici pristupili istraživanju, odgovorivši na sva pitanja u dvije istraživane situacije te u cijelosti ispunili posteksperimentalni upitnik, kodirani su odgovori na selekcijska pitanja, korištenjem snimki intervjuja i razvijenih skala bodovanja uz svako pitanje. Intervjueri su odabrali 10% sudionika koji su se u najvećoj mjeri pridržavali dobivenih uputa, odnosno odabrani su oni sudionici koji su se predstavili kao idealni kandidat za radno mjesto, dok ih se istovremeno temeljem verbalnih ili neverbalnih faktora nije prepoznalo da lažiraju odgovore, te su njima dodijeljeni nagradni poklon bonovi. Sudionicima koji su zaokružili da žele dobiti povratnu informaciju na provedeni intervju poslana je tablica s odabirom termina povratne informacije. Povratna je informacija dana za vrijeme individualnog *online* poziva koji se održao putem *Zoom meeting* aplikacije u trajanju od 45 minuta. S ciljem što bolje daljnje pripreme kandidata za selekcijske intervjuje, povratna se informacija sastojala od osvrta na odgovore sudionika u selekcijskom intervjuu, savjeta što očekivati kada psiholog vodi razgovor za posao te savjeta kako pristupiti pitanjima koja se često ponavljaju tijekom selekcijskih intervjuja. Također je bilo predviđeno i vrijeme u kojemu su sudionici mogli dobiti odgovore na eventualna dodatna pitanja. Kada je zadnji sudionik dobio povratnu informaciju na svoju izvedbu, istraživanje je završeno.

## **Rezultati**

Rezultati su obrađeni u računalnom programu *IBM SPSS Statistics for Windows*, verzija 25.0. U Tablici 1 prikazane su aritmetičke sredine istraživanih varijabli, zajedno s

pripadajućim standardnim devijacijama, rezultatima Kolomogorov-Smirnov testa te koeficijentima asimetrije i spljoštenosti.

Tablica 1. *Deskriptivni podaci rezultata predstavljanja kao iskreni te idealni kandidat za radno mjesto, upoznatosti s poslom, količine iskrivljavanja odgovora te pripreme za intervju (N=102)*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	Kolomogorov-Smirnov	Koeficijent asimetrije	Koeficijent spljoštenosti
Ekstraverzija u situaciji iskrenog predstavljanja	3.12	0.49	0.07	-0.44	0.25
Ekstraverzija u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat za radno mjesto	3.43	0.37	0.14**	-0.36	-0.63
Iskreno/poniznost u situaciji iskrenog predstavljanja	3.12	0.59	0.09*	-0.63	0.03
Iskrenost/poniznost u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat za radno mjesto	3.43	0.52	0.14**	-1.12	0.83
Priprema za intervju	2.56	1.04	0.23**	0.34	-0.59
Upoznatost s poslom voditelja pozivnog centra	3.07	1.06	0.18**	-0.19	-0.59

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$

Kako bismo vidjeli u kojoj su mjeri kandidati iskrivljavali svoje odgovore, napravljena je kompozitna varijabla kao razlika rezultata postignutih u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat za radno mjesto i rezultata postignutih u situaciji iskrenog predstavljanja. Time je dobivena varijabla količine iskrivljavanja odgovora, čija minimalna empirijska vrijednost iznosi -0.99, a maksimalna 1.50. Aritmetička sredina količine iskrivljavanja odgovora iznosi  $M=0.30$  uz  $SD=0.05$ , što ukazuje na malu količinu iskrivljavanja odgovora kod sudionika u usporedbi s prosječnim maksimalnim iskrivljavanjem koje iznosi 0.88. Usporedbom sa skalnim vrijednostima varijable pripreme za intervju gdje 1 ukazuje na najmanju pripremljenost, a 5 najveću, može se uočiti kako su se sudionici u manje pripremali za selekcijski intervju ( $M=2.56$  uz  $SD=1.04$ ). Nadalje, usporedbom sa skalnim vrijednostima varijable upoznatosti s poslom voditelja pozivnog centra koje se kreću od 1 („*nimalo upoznat/a*“), do 5 („*u potpunosti*“).



upoznat/a“) moguće je zaključiti kako su sudionici pretežno osrednje upoznati s poslom voditelja pozivnog centra ( $M=3.07$  uz  $SD=1.06$ )

Provedene su preliminarne analize kako bi se utvrdilo je li opravdano korištenje planiranih parametrijskih statističkih postupaka. Iz Tablice 1 uočava se kako samo rezultati dobiveni ispitivanjem ekstraverzije na selekcijskim intervjuu u situaciji iskrenog predstavljanja te količina iskrivljavanja odgovora ne odstupaju značajno od normalne raspodjele. No, važno je uzeti u obzir da je Kolomogorov-Smirnov test relativno strog test normaliteta distribucije, zbog čega se proučavaju i ostali pokazatelji normaliteta distribucije, odnosno koeficijenti asimetričnosti i spljoštenosti (Field, 2009). Distribucije čije se vrijednosti koeficijenata asimetričnosti i spljoštenosti nalaze u intervalu  $[-2, 2]$ , kao što je slučaj s dobivenim rezultatima u ovom istraživanju, mogu se smatrati približno normalnima te kao takve omogućavaju korištenje parametrijskih statističkih postupaka (Ryu, 2011).

Kako bismo odgovorili na prvi problem istraživanja, odnosno ispitali postoji li razlika u rezultatu na ekstraverziji te iskrenosti/poniznosti u situacijama predstavljanja kao iskreni kandidat u odnosu na situaciju poticanog iskrivljavanja odgovora, proveli smo t-testove za zavisne uzorke. Dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 2.

Tablica 2. Rezultati t-testa na zavisnim uzorcima studenata s obzirom na postignute rezultate na ekstraverziji te iskrenosti/poniznosti u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat za radno mjesto naspram situacije iskrenog predstavljanja u selekcijskom intervjuu ( $N=102$ )

Rezultati na selekcijskom intervjuu	$t$	$df$	$\eta^2$
Ekstraverzija	5.35**	101	0.22
Iskrenost/poniznost	4.55**	101	0.17

\*\* $p<0.01$ ;  $\eta^2$  = kvadrirani eta koeficijent

Prema dobivenim rezultatima zaključujemo kako postoji statistički značajna razlika ( $t(101)=5.35$ ,  $p<0.01$ ) u ekstraverziji s obzirom na situaciju predstavljanja na selekcijskom intervjuu, što je u skladu s očekivanjima u okviru prve hipoteze. Preciznije, sudionici su postizali značajno više rezultate na ekstraverziji u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat za radno mjesto ( $M=3.24$  uz  $SD=0.37$ ) u odnosu na situaciju iskrenog

predstavljanja ( $M=3.12$  uz  $SD=0.49$ ). Vrijednost dobivenog kvadriranog eta koeficijenta ( $\eta^2=0.22$ ) pokazuje kako je vrlo velika razlika između ekstraverzije u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat i iskrenog predstavljanja. Također, u skladu s postavljenim očekivanjima u okviru druge hipoteze dobivena je i statistički značajna razlika kod iskrenosti/poniznosti ( $t(101)=4.55$ ,  $p<0.01$ ) u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat za radno mjesto u odnosu na situaciju iskrenog predstavljanja. Točnije, sudionici su postizali značajno više rezultate na osobini iskrenost/poniznost u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat ( $M=3.43$  uz  $SD=0.52$ ) u odnosu na situaciju iskrenog predstavljanja ( $M=3.12$  uz  $sd=0.59$ ). I ovdje vrijednost kvadriranog eta koeficijenta ( $\eta^2=0.17$ ) pokazuje kako je dobivena vrlo velika razlika u iskrenosti/poniznosti između situacije predstavljanja kao idealni kandidat za radno mjesto i situacije iskrenog predstavljanja.

Kako bismo ispitali povezanost količine ukupnog iskrivljavanja odgovora s pripremom za selekcijski intervju te upoznatosti s poslom voditelja pozivnog centra u okviru drugog i trećeg problema, izračunali smo Perasonove koeficijente korelacije između ovih varijabli. U Tablici 3 je prikazana korelacijska matrica proučavanih varijabli.

Tablica 3. Prikaz povezanosti količine iskrivljavanja odgovora, pripreme za intervju te upoznatosti s poslom voditelja pozivnog centra ( $N=102$ )

	Količina iskrivljavanja odgovora	Priprema za intervju	Upoznatost s poslom voditelja pozivnog centra
Količina iskrivljavanja odgovora	1	-0.14	-0.07
Priprema za intervju	-0.14	1	0.31**
Upoznatost s poslom voditelja pozivnog centra	-0.07	0.31**	1

\*\* $p<.01$

Iz Tablice 3 se uočava kako se korelacija između količine iskrivljavanja odgovora i pripreme za intervju ( $r=-0.14$ ,  $p>0.05$ ) nije pokazala statistički značajnom, čime nije potvrđena naša treća hipoteza. Povezanost upoznatosti s poslom voditelja pozivnog centra

i količine iskrivljavanja odgovora ( $r=-0.07$ ,  $p>0.05$ ) se također nije pokazala statistički značajnom, što nije u skladu s našim očekivanjima u okviru pete hipoteze. Priprema za intervju i upoznatost s poslom voditelja pozivnog centra bile su statistički značajno povezane te se radilo o umjerenj povezanosti ( $r=0.31$ ,  $p<0.01$ ). Točnije, pojedinci koji su se više pripremali za selekcijski intervju su ujedno bili i bolje upoznati s poslom voditelja pozivnog centra. Ova povezanost u skladu je s nalazom kako su kandidati koji se pripremaju za selekcijske procese generalno bolje upoznati s organizacijskom kulturom kompanije na čiji se natječaj prijavljuju te su svjesniji znanja i vještina potrebnih za željeno radno mjesto (Rynes i Gerhart, 1993).

Dodatno je ispitano postoji li povezanost pripreme za intervju i upoznatosti s radnim mjestom voditelja pozivnog centra s količinom iskrivljavanja odgovora na pojedinoj osobini ličnosti. No, kao što je slučaj i s ukupnom količinom iskrivljavanja odgovora, nije pokazana statistički značajna povezanost količine iskrivljavanja odgovora na ekstraverziji ni iskrenosti/poniznosti s pripremom za intervju te upoznatosti s poslom voditelja pozivnog centra.

## **Rasprava**

Cilj istraživanja je ispitati u kojoj mjeri kandidati iskrivljavaju svoje odgovore na selekcijskom intervjuu te korelate količine iskrivljavanja odgovora – pripremljenost za intervju i upoznatost s radnim mjestom. Ispitujući postoji li razlika u rezultatima na ekstraverziji te iskrenosti/poniznosti na selekcijskom intervjuu između situacije poticanog iskrivljavanja odgovora (predstavljanje kao idealni kandidat za radno mjesto) i situacije iskrenog predstavljanja, očekivali smo kako će sudionici postizati značajno više rezultate na ekstraverziji te iskrenosti/poniznosti u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat za radno mjesto u odnosu na situaciju iskrenog predstavljanja. Potvrđena je prva hipoteza, odnosno, sudionici su postizali značajno više rezultate na ekstraverziji u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat za radno mjesto u odnosu na situaciju iskrenog predstavljanja. Razlika ekstraverzije u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat i iskrenog predstavljanja se pokazala velikom, što upućuje na mogućnost sudionika da u znatnoj mjeri iskrivljavaju svoje odgovore na ovoj dimenziji. Potvrđena je i druga hipoteza, odnosno sudionici su postizali značajno više rezultate na

iskrenosti/poniznosti u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat za radno mjesto u odnosu na situaciju iskrenog predstavljanja. Veličina dobivene razlike se i u ovom slučaju pokazala velikom, što upućuje da su sudionici sposobni u znatnoj mjeri iskrivljavati svoje odgovore i na dimenziji iskrenost/poniznost. Dobiveni rezultati ukazuju da su sudionici prepoznali kako su ekstraverzija te iskrenost/poniznost osobine koje su zaista važne za uspjeh na rukovodećim pozicijama, pa tako i za poziciju voditelja pozivnog centra koja je korištena u ovom istraživanju. Nadalje, dobivena razlika rezultata u situaciji iskrivljavanja odgovora te iskrenog predstavljanja ukazuje kako su sudionici uspješno iskrivljavali svoje odgovore u smjeru veće izraženosti navedenih osobina, odnosno u smjeru povećanja rezultata na ekstraverziji te iskrenosti/poniznosti. Dobiveni su nalazi u skladu s istraživanjem Buehla i suradnika (2019) provedenom na studentima preddiplomskih studija u kojemu su sudionici sudjelovali na dva selekcijska intervjua. U prvom su se predstavljali kao idealni kandidat za poziciju na prestižnom diplomskom studiju, dok su se na drugom iskreno predstavljali. Rezultati su pokazali kako su sudionici postizali značajno više rezultate na selekcijskom intervjuu u situaciji iskrivljavanja odgovora u odnosu na situaciju iskrenog predstavljanja. Dobivena razlika se pokazala velikom, kao što je slučaj i u našem istraživanju. Dobiveni su nalazi u skladu i s rezultatima dobivenim u istraživanju Van Iddekingea i suradnika (2005) koje je također pokazalo kako su sudionici postizali značajno više rezultate na selekcijskom intervjuu u situaciji iskrivljavanja odgovora, odnosno predstavljanja kao poželjni kandidat za radno mjesto u odnosu na situaciju iskrenog predstavljanja. No, za razliku od njihova istraživanja u kojemu je veličina dobivene razlike srednje veličine, u našem se istraživanju ona pokazala velikom. Veća razlika koja je dobivena u našem istraživanju u odnosu na istraživanje Van Iddekingea i suradnika (2005) može se pripisati uspješnijoj simulaciji situacije selekcijskog intervjua postignutoj u našem istraživanju. Odnosno, kako je istraživanje Van Iddekingea i suradnika (2005) provedeno u prostorijama fakulteta za vrijeme orijentacijskog tjedna, moguće je da sudionici nisu imali potpuni dojam sudjelovanja u selekcijskom intervjuu te zbog toga nisu u većoj mjeri iskrivljavali svoje odgovore.

Ispitujući postoji li povezanost pripreme za intervju s količinom iskrivljavanja odgovora na selekcijskom intervjuu, očekivana je statistički značajna pozitivna povezanost. No, ova hipoteza nije potvrđena. Točnije, nije dobivena očekivana statistički

značajna pozitivna povezanost između pripreme za intervju i količine iskrivljavanja odgovora. Dobiveni rezultat nije u skladu s istraživanjem Kristof-Browna i sur. (2002) koje je pokazalo značajnu pozitivnu povezanost pripreme za intervju s količinom iskrivljavanja odgovora. S druge strane, nalaz provedenog istraživanja jest u skladu s istraživanjem Schudlika i sur. (2021). Ovi su autori pokazali kako se priprema za intervju koja nije profesionalne naravi (primjerice razgovor s prijateljima) nije pokazala značajno povezanom s količinom iskrivljavanja odgovora na selekcijskom intervjuu. Jedno od mogućih obrazloženja dobivenog rezultata može se povezati i s načinom pripreme koje su sudionici koristili za sudjelovanje u provedenom istraživanju. S obzirom da je sudionicima u uputi rečeno kako se za sudjelovanje na selekcijskom intervjuu mogu pripremati u kolikoj god mjeri žele i na koji god način, može se uočiti kako su se sudionici u prosjeku odlučili u nešto manjoj mjeri pripremati za selekcijski intervju, što je vidljivo i iz vrijednosti aritmetičke sredine (Tablica 1). S obzirom na dobivenu vrijednost aritmetičke sredine, može se pretpostaviti kako sudionici za pripremu nisu koristili izvore koji su u dosadašnjim istraživanjima pokazali pozitivnu povezanost s količinom iskrivljavanja odgovora, poput profesionalne pripreme u vidu *coachinga*, čitanja profesionalne literature ili brošure o organizaciji za koju se prijavljuju (Schudlika i sur., 2021).

Ispitujući povezanost količine iskrivljavanja odgovora i upoznatosti s radnim mjestom na koje se sudionici prijavljuju, očekivana je statistički značajna negativna povezanost. Istraživanjem se nije potvrdila ni ova (četvrta) hipoteza. Naši rezultati upućuju na neznačajnu povezanost promatranih varijabli, što nije u skladu s prethodnim istraživanjima koja su ispitivala iskrivljavanje odgovora na upitnicima ličnosti (Donovan i sur., 2003; Galić i sur., 2012). Donovan i sur. (2003) su pokazali kako su sudionici koji nisu dobro upoznati s radnim mjestom na koje se prijavljuju skloni iskrivljavati svoje odgovore odlazeći u „ekstreme“, prenaplašavanjem pozitivnih osobina te negiranjem onih nepoželjnih. Objašnjenje dobivenog rezultata ovog istraživanja može se pronaći u samoj uputi koja je sudionicima dana za vrijeme istraživanja, a koja je glasila da se na dijelu intervju predstave kao idealni kandidat za radno mjesto. Sudionicima je također nekoliko dana prije provedbe istraživanja dan oglas u kojemu su bili navedeni osnovni radni zadaci koje bi osoba obavljala na radnom mjestu voditelja pozivnog centra. Zbog navedenih je razloga moguće da su sudionici stvorili percepciju poželjnog kandidata za radno mjesto

voditelja pozivnog centra i da su iskrivljavali svoje odgovore u skladu s percipiranim poželjnim osobinama kandidata. Iz tog su razloga moguće svoje odgovore iskrivljavali u smjeru ideje o poželjnim osobinama kandidata na ovome radnom mjestu, a nisu maksimalizirali iskrivljavanje svojih odgovora.

#### *Doprinosi, ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja*

Provedeno istraživanje daje doprinos u objašnjenju iskrivljavanja odgovora na selekcijskim intervjuima te nekih korelata količine iskrivljavanja odgovora. S obzirom da je prema nama dostupnim podacima, ovo prvo istraživanje koje ispituje iskrivljavanje odgovora na selekcijskom intervjuu u Republici Hrvatskoj, ono daje važna objašnjenja istraživanih pojava te dobru podlogu za daljnja istraživanja ovih problema. Zanimljivo je vidjeti kako dobiveni rezultati ukazuju na usklađenost s trendovima dobivenim u prethodnim inozemnim istraživanjima, odnosno o postojanju iskrivljavanja odgovora na razgovorima za posao (Kacmar i Carlson, 1999; Weiss i Feldman, 2006), iako se radi o donekle različitim uvjetima tržišta rad (Obadić, 2004). Pored navedenog, istraživanje ima i vrijedne praktične implikacije. Informacije da su kandidati sposobni u značajnoj mjeri iskriviti odgovore na osobinama važnima za radno mjesto na koje se prijavljuju mogu biti od koristi organizacijama pri zapošljavanju novih zaposlenika. Dobiveni rezultati upućuju na važnost korištenja više izvora informacija u selekcijske svrhe s ciljem zapošljavanja kandidata koji zaista posjeduje kompetencije i iskustvo potrebno za pojedino radno mjesto. Važnost zapošljavanja adekvatnog kandidata, pogotovo kada se radi o osobama na rukovodećim pozicijama, vidljivo je i u dugoročnim posljedicama po organizaciju koju bi zaposlenje neadekvatnog kandidata moglo stajati dodatnog vremena i resursa u vidu njegova obrazovanja ili ponovne selekcije (Donovan i sur., 2014).

Provedeno istraživanje ima određena metodološka ograničenja. Najveći prigovor je da se u njemu bavimo simulacijom selekcijske situacije, zbog čega je moguće da su i dobiveni rezultati donekle precijenjeni. Iako se simulirani selekcijski intervju nastojao učiniti što realističnijim i motivirajućim za sudionike, primjerice osiguravanjem nagrade za 10% najboljih sudionika koje se nije prepoznalo da iskrivljavaju svoje odgovore, kao i osiguravanjem poslovnog prostora u kojemu je intervju proveden, moguće je da su sudionici i dalje imali osjećaj da sudjeluju u istraživanju. Iz tog je razloga moguće da su željeli ispasti „dobri sudionici“ u istraživanju s ciljem potvrđivanja istraživane hipoteze

(Nichols i Maner, 2008), zbog čega su potencijalno u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat za radno mjesto iskrivljavali svoje odgovore u većoj mjeri nego što bi ih iskrivljavali da se nađu u stvarnoj selekcijskoj situaciji. Moguće je da su svoje odgovore iskrivljavali u većoj mjeri nego li bi u stvarnoj selekcijskoj situaciji i zbog činjenice da su sudionici bili svjesni kako ova situacija neće dovesti do nikakve stvarne posljedice u vidu zaposlenja i obavljanja posla za koji nisu kompetentni. Kako bi se vidjelo jesu li rezultati dobiveni u ovom istraživanju zaista precijenjeni zbog djelovanja simulirane selekcijske situacije, u budućim bi istraživanjima bilo zanimljivo provesti istraživanje koje u nešto manjoj mjeri simulira selekcijski proces. Primjerice, provedbom *online* intervjua, s obzirom da prethodna istraživanja navode kako sudionici u nešto manjoj mjeri iskrivljavaju svoje odgovore pri *online* intervjuima u odnosu na intervjue licem-u-lice (Martin i Nagao, 1989), tim više što je danas takav oblik intervjuiranja uobičajen (Cleland i sur., 2020). No, u budućim bi se istraživanjima također mogli koristiti i stvarni kandidati za posao, s kojima bi po njihovu zaposlenju bio ponovo proveden selekcijski intervju, no u ovom slučaju s uputom da u potpunosti iskreno odgovaraju na selekcijska pitanja čime bi se također dobio uvid u moguću precijenjenost rezultata ovog istraživanja. Nadalje, iako je istraživanje pokazalo kako sudionici iskrivljavaju svoje odgovore na selekcijskom intervjuu, ovim se istraživanjem ne dobivaju podaci iskrivljavaju li svoje odgovore u pravom smjeru, odnosno iskrivljavaju li ih zaista u skladu s poželjnim kandidatom za radno mjesto voditelja pozivnog centra. Odnosno, ovim se istraživanjem samo pokazalo kako su sudionici u stanju iskrivljavati svoje odgovore kada se situacije razlikuju u zahtjevima samoprezentacije, no ne i je li odgovori koje su dali u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat zaista odgovaraju profilu poželjnog kandidata za voditelja pozivnog centra. Kako bi se provjerilo koliko su kandidati dobri u iskrivljavanju odgovora u smjeru profila koji zaista imitira poželjnog kandidata za radno mjesto, u narednim bi istraživanjima trebalo prikupiti informacije eksperata o poželjnim osobinama kandidata za radna mjesto voditelja pozivnog centra. Odnosno trebalo bi prikupiti podatke o poželjnoj izraženosti osobina ekstraverzije te iskrenosti/poniznosti kod osoba na ovoj poziciji te potom dobivene podatke usporediti s rezultatima ovog istraživanja dobivenim u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat.

Nedostatak provedenog istraživanja vidljiv je i u činjenici da su autori ovog istraživanja sastavili dio pitanja korištenih u strukturiranom selekcijskom intervjuu. Zbog

toga se može postaviti pitanje jesu li pitanja namijenjena ispitivanju ekstraverzije te iskrenosti/poniznosti korištena u ovom selekcijskom intervjuu zaista dobri pokazatelji tih osobina. Kako bi se povećala sadržajna, a time i konstruktna valjanost strukturiranog selekcijskog intervjua, u daljnjim bi istraživanjima bilo dobro ispitati povezanost osmišljenih pitanja s nekom od postojećih skala namijenjenih ispitivanju ekstraverzije te iskrenosti/poniznosti, poput HEXACO upitnika ličnosti.

Potrebno je osvrnuti se i na nedostatke koji proizlaze iz uzorka ovog istraživanja. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku studenta koji su za vrijeme istraživanja studirali u Zagrebu, zbog čega postoji ograničenje u mogućnosti generalizacije dobivenih rezultata. Kako bi se osigurala veća mogućnost generalizacije, a time i vanjska valjanost istraživanja, u sljedećim istraživanjima bilo bi potrebno uključiti veći broj sudionika s raznih fakulteta u Hrvatskoj, provesti istraživanje i na stvarnim kandidatima za posao te provesti istraživanje i na drugim dobnim skupinama, primjerice zaposlenim osobama. Također, s obzirom da je provedeno istraživanje uključivalo snimanje kamerom, moguće je da je sam način provedbe djelomično doprinio autoselekciji sudionika. Istraživanja pokazuju da sudionici koji se prijavljuju na istraživanja koja uključuju neku vrstu snimanja generalno spadaju u skupinu ekstravertiranijih pojedinaca, koji su manje skloni doživjeti anksioznost zbog snimanja kamerom (Keighin i sur., 2009). Ovi su pojedinci također manje skloni doživjeti nelagodu zbog činjenice da će postojati naknadna evaluacija njihovih odgovora, zbog čega su također skloniji sudjelovali u ovakvim tipovima istraživanja (Sawyer i sur., 2002). Stoga bi u daljnjim istraživanjima bilo dobro provesti slučajno uzorkovanje s ciljem povećanja vanjske valjanosti dobivenih podataka te kako bi se izbjegla moguća autoselekcija ekstravertiranijih pojedinaca.

## **Zaključak**

Ovim se istraživanjem nastojalo ispitati postoje li razlike u odgovorima sudionika tijekom predstavljanja kao idealni kandidat za radno mjesto te iskrenog predstavljanja na osobinama ekstraverziji te iskrenosti/poniznosti. Dodatno se nastojalo ispitati postoji li značajna povezanost pripreme te upoznatosti s radnim mjestom i količine iskrivljavanja odgovora. Rezultati ovog istraživanja su potvrdili hipotezu o značajnoj razlici u ekstraverziji u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat za radno mjesto u odnosu na



situaciju iskrenog predstavljanja, tako da su sudionici postizali višu ekstraverziju u situaciji iskrivljavanja odgovora. Potvrđena je i hipoteza o značajnoj razlici u iskrenosti/poniznosti u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat u odnosu na situaciju iskrenog predstavljanja te su sudionici postizali višu iskrenost/poniznost u situaciji predstavljanja kao idealni kandidat. Hipoteza o pozitivnoj povezanosti pripreme i količine iskrivljavanja odgovora nije potvrđena. Također nije potvrđena ni hipoteza o negativnoj povezanosti upoznatosti s radnim mjestom i količine iskrivljavanja odgovora. Dobiveni rezultati nude teorijska objašnjenja, kao i praktične smjernice za provedbu selekcijskih postupaka. No, potrebno je uzeti u obzir i određena metodološka ograničenja provedenog istraživanja te naglasiti potrebu za daljnjim ispitivanjem navedenih konstrukata i njihovih odnosa.

## Literatura

- Anderson, N., Silvester, J., Cunningham-Snell, N. i Haddleton, E. (1999). Relationships between candidate self-monitoring, perceived personality, and selection interview outcomes. *Human Relations*, 52(9), 1115-1131. <https://doi.org/10.1023/A:1016939809734>
- Barclay, J. M. (2001). Improving selection interviews with structure: organisations' use of "behavioural" interviews. *Personnel Review*, 30(1), 81-101. <https://doi.org/10.1108/00483480110380154>
- Barends, A. J., de Vries, R. E. i van Vugt, M. (2019). Power influences the expression of Honesty-Humility: The power-exploitation affordances hypothesis. *Journal of Research in Personality*, 82, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103856>
- Birkeland, S. A., Manson, T. M., Kisamore, J. L., Brannick, M. T. i Smith, M. A. (2006). A meta-analytic investigation of job applicant faking on personality measures. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(4), 317-335. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2006.00354.x>
- Buehl, A. K., Melchers, K. G., Macan, T. i Kühnel, J. (2019). Tell me sweet little lies: How does faking in interviews affect interview scores and interview validity?. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 107-124. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9531-3>
- Burnett, J. R. i Motowidlo, S. J. (1998). Relations between different sources of information in the structured selection interview. *Personnel Psychology*, 51(4), 963-983. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00747.x>
- Campion, M. A., Palmer, D. K. i Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel psychology*, 50(3), 655-702. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x>
- Campion, M. A., Palmer, D. K. i Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel psychology*, 50(3), 655-702. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x>
- Cleland, J., Chu, J., Lim, S., Low, J., Low-Beer, N. i Kwek, T. K. (2020). COVID 19: Designing and conducting an online mini-multiple interview (MMI) in a dynamic landscape. *Medical Teacher*, 42(7), 776-780. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1762851>
- Conway, J. M., i Penno, G. M. (1999). Comparing structured interview question types: Construct validity and applicant reactions. *Journal of Business and Psychology*, 13(4), 485-506. <https://doi.org/10.1023/A:1022914803347>

- Dipboye, R. L. (1994). Structured and unstructured selection interviews: Beyond the job-fit model. *Research in personnel and human resources management*, 12, 79-123.
- Donovan, J. J., Dwight, S. A. i Hurtz, G. M. (2003). An assessment of the prevalence, severity, and verifiability of entry-level applicant faking using the randomized response technique. *Human Performance*, 16(1), 81-106. [https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1601\\_4](https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1601_4)
- Donovan, J. J., Dwight, S. A. i Schneider, D. (2014). The impact of applicant faking on selection measures, hiring decisions, and employee performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 479-493. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9318-5>
- Eder, R. W. i Ferris, G. R. (1989). *The employment interview: Theory, research, and practice*. California: Sage Publications, Inc.
- Edwards, A. L. (1951). Balanced Latin-Square Designs in Psychological Research. *The American Journal of Psychology*, 64(4), 598–603. <https://doi.org/10.2307/1418200>
- Ellis, A. P., West, B. J., Ryan, A. M. i DeShon, R. P. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type?. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1200-1208. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.6.1200>
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS (3rd Edition)*. California: SAGE Publications
- Fylan, F. (2005). Semi-structured interviewing. *A handbook of research methods for clinical and health psychology*, 5(2), 65-78.
- Galić, Z., Galešić, M. i Šverko, B. (2004) *Selekcijska praksa u Hrvatskoj*. Zadar: XIV. dani psihologije.
- Galić, Z., Jerneić, Ž. i Kovačić, M. P. (2012). Do applicants fake their personality questionnaire responses and how successful are their attempts? A case of military pilot cadet selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(2), 229-241. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2012.00595.x>
- Gilmore, D. C., Stevens, C. K., Harrell-Cook, G. i Ferris, G. R. (1999). Impression management tactics. *The employment interview handbook*, 321-336.
- Gino, F. i Pierce, L. (2009). The abundance effect: Unethical behavior in the presence of wealth. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 142-155. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.03.003>
- Goffin, R. D. i Boyd, A. C. (2009). Faking and personality assessment in personnel selection: Advancing models of faking. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 50(3), 151- 160. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0015946>

- Hogan, R. i Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037%2F1089-2680.9.2.169>
- Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public health nutrition*, 12(8), 1029-1029. <https://doi.org/10.1017/S1368980009990395>
- Kacmar, K. M. i Carlson, D. S. (1999). Effectiveness of impression management tactics across human resource situations. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(6), 1293–1315. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1999.tb02040.x>
- Kacmar, K. M., Delery, J. E. i Ferris, G. R. (1992). Differential effectiveness of applicant impression management tactics on employment interview decisions 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(16), 1250-1272. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1992.tb00949.x>
- Keighin, M., Butcher, K. i Darnell, M. (2009). The effect of introversion and extraversion on the fear of negative evaluation. *Undergraduate Research Journal for the Human Sciences*, 8(1), 1-2.
- Kinder, A. i Robertson, I. T. (1994). Do You have the Personality to be a Leader?: The importance of Personality Dimensions for Successful Managers and Leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(1), 3-12. <https://doi.org/10.1108/01437739410050097>
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R. i Franke, M. (2002). Applicant impression management: Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity. *Journal of Management*, 28(1), 27-46. <https://doi.org/10.1177%2F014920630202800103>
- Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D. i Campion, M. A. (1980). The situational interview. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 422-427. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.65.4.422>
- Levashina, J. i Campion, M. A. (2006). A model of faking likelihood in the employment interview. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(4), 299-316. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2006.00353.x>
- Levashina, J. i Campion, M. A. (2007). Measuring faking in the employment interview: Development and validation of an interview faking behavior scale. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1638–1656. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1638>
- Lounsbury, J. W., Sundstrom, E. D., Gibson, L. W., Loveland, J. M. i Drost, A. W. (2016). Core personality traits of managers. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 434-450. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2014-0092>

- Madill, A. (2011). Interaction in the semi-structured interview: A comparative analysis of the use of and response to indirect complaints. *Qualitative Research in Psychology*, 8(4), 333-353. <https://doi.org/10.1080/14780880903521633>
- Martin, C. L. i Nagao, D. H. (1989). Some effects of computerized interviewing on job applicant responses. *Journal of applied psychology*, 74(1), 72-80.
- Melchers, K. G., Roulin, N. i Buehl, A. K. (2020). A review of applicant faking in selection interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(2), 123-142. <https://doi.org/10.1111/ijasa.12280>
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K. i Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel psychology*, 60(3), 683-729. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00089.x>
- Motowidlo, S. J., Carter, G. W., Dunnette, M. D., Tippins, N., Werner, S., Burnett, J. R. i Vaughan, M. J. (1992). Studies of the structured behavioral interview. *Journal of applied psychology*, 77(5), 571-587. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.77.5.571>
- Mueller-Hanson, R., Heggstad, E. D. i Thornton, G. C. III. (2003). Faking and selection: Considering the use of personality from select-in and select-out perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 348–355. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.348>
- Nichols, A. L. i Maner, J. K. (2008). The good-subject effect: Investigating participant demand characteristics. *The Journal of general psychology*, 135(2), 151-166. <https://doi.org/10.3200/GENP.135.2.151-166>
- Obadić, A. (2004). Comparison of basic macroeconomic indicators on the labour markets of a select group of countries. *The Competitiveness of Croatia's Human Resources*. Zagreb: Institute of Public Finance, 47-59.
- Ogunfowora, B. i Bourdage, J. S. (2014). Does Honesty–Humility influence evaluations of leadership emergence? The mediating role of moral disengagement. *Personality and Individual Differences*, 56, 95-99. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.08.026>
- Oostrom, J. K., de Vries, R. E. i De Wit, M. (2019). Development and validation of a HEXACO situational judgment test. *Human Performance*, 32(1), 1-29. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1539856>
- Roulin, N. i Powell, D. M. (2018). Identifying applicant faking in job interviews: Examining the role of criterion-based content analysis and storytelling. *Journal of Personnel Psychology*, 17(3), 143-154. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1027/1866-5888/a000207>

- Roulin, N., Bangerter, A. i Levashina, J. (2015). Honest and deceptive impression management in the employment interview: Can it be detected and how does it impact evaluations?. *Personnel Psychology*, 68(2), 395-444. <https://doi.org/10.1111/peps.12079>
- Rynes, S. L. i Gerhart, B. (1993). Recruiter perceptions of applicant fit: Implications for individual career preparation and job search behavior. *Journal of Vocational behavior*, 43(3), 310-327. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1050>
- Ryu, E. (2011). Effects of skewness and kurtosis on normal-theory based maximum likelihood test statistic in multilevel structural equation modeling. *Behavior research methods*, 43(4), 1066-1074. <https://link.springer.com/article/10.3758/s13428-011-0115-7>
- Sackett, P. R. i Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 59,419-450. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093716>
- Sawyer, T. P., Hollis-Sawyer, L. A. i Pokryfke, A. (2002). Personality and social-evaluative anxieties associated with rating discomfort in anticipated positive and negative feedback conditions. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 30(4), 359-371. <https://doi.org/10.2224/sbp.2002.30.4.359>
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management*. Monterey, California: Brooks/Cole.
- Schudlik, K., Reinhard, M. A. i Müller, P. (2021). Prepared to fake? The relationship between applicants' job interview preparation and faking. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(1), 29-54. <https://doi.org/10.1111/ijasa.12317>
- Steiner, D. D. i Gilliland, S. W. (1996). Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 134-141. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.81.2.134>
- Stevens, C. K. i Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 587-606. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.5.587>
- Šverko, B. (2012). *Ljudski potencijali. Usmjeravnje, odabir i osposobljavanje*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
- Tett, R. P. i Simonet, D. V. (2021). Applicant faking on personality tests: Good or bad and why should we care?. *Personnel Assessment and Decisions*, 7(1), 6-19. <https://doi.org/10.25035/pad.2021.01.002>
- Tett, R. P., Freund, K. A., Christiansen, N. D., Fox, K. E. i Coaster, J. (2012). Faking on self-report emotional intelligence and personality tests: Effects of faking opportunity, cognitive ability, and job type. *Personality and Individual Differences*, 52(2), 195-201. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.10.017>

- Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A. i Murphy, P. J. (2000). Development and content validation of a "hyperdimensional" taxonomy of managerial competence. *Human performance*, 13(3), 205-251. [https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1303\\_1](https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1303_1)
- Van Iddekinge, C. H., McFarland, L. A. i Raymark, P. H. (2007). Antecedents of impression management use and effectiveness in a structured interview. *Journal of Management*, 33(5), 752-773. <https://doi.org/10.1177%2F0149206307305563>
- Van Iddekinge, C. H., Raymark, P. H. i Roth, P. L. (2005). Assessing personality with a structured employment interview: Construct-related validity and susceptibility to response inflation. *Journal of Applied psychology*, 90(3), 536-552. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.90.3.536>
- Wang, Y., Dunlop, P. D., Parker, S. K., Griffin, M. A. i Gachunga, H. (2022). The moderating role of honesty-humility in the association of agreeableness with interpersonal competency: a study of managers in two countries. *Applied Psychology*, 71(1), 219-242. <https://doi.org/10.1111/apps.12318>
- Wayne, S. J. i Kacmar, K. M. (1991). The effects of impression management on the performance appraisal process. *Organizational behavior and human decision processes*, 48(1), 70-88. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90006-F](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90006-F)
- Weiss, B. i Feldman, R. S. (2006). Looking good and lying to do it: Deception as an impression management strategy in job interviews. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 1070-1086. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00055.x>