

BIOGRAFSKI PRISTUP UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA

*Biljana Ratković Njegovan**, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

Sažetak: U radu se razmatra značaj biografskog pristupa upravljanju ljudskim resursima, koji je posebno značajan u prvoj, anticipativnoj fazi organizacione socijalizacije, u kojoj se obavlja razgovor za posao. Biografski princip se zasniva na širem i složenijem pristupu kandidatu, kojim mu se omogućava da predstavi svoju radnu karijeru, lične osobine, stručna znanja i veštine, socijalne kompetencije, interese i stremljenja. Biografski pristup omogućava pojedincu koji je aplicirao na određeno radno mesto, da na svojstven način promišlja, identifikuje i predstavi svoju radnu i životnu putanju. Organizacija pak putem biografskog metoda dobija informacije validne za predikciju budućeg ponašanja kandidata i njegovih performansi.

Ključne reči: biografski metod, menadžment ljudskih resursa, selekcija, anticipativna faza organizacione socijalizacije, samoidentifikacija.

BIOGRAPHICAL APPROACH TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Abstract: The paper discusses the importance of biographical approach to managing human resources, which is especially important in the first, anticipatory stage of organizational socialization, in which interview for the job is performed. Biographical principle is based on a broader and more complex approach to the candidate, which enables him to present his working career, personal qualities, professional knowledge and skills, social skills, interests and aspirations. Biographical approach allows an individual who has applied for a certain job to reflect, identify and present their work and life path in their own way. The organization, in turn, through the biographical method receives valid information to predict the future behavior of candidates and their performance.

Key words: biographical method, human resources management, selection, anticipatory phase of organizational socialization, self-identification.

JEL classification: M12

* biljananj@neobee.net

1. UVOD

Da li je moguće dobiti posao na osnovu dobro i sugestivno izložene lične biografije, a da ona bude više od životne priče (*life story*), životne istorije (*life history*) ili istorije slučaja (*case history*)? Koliko se u tom izlaganju prihvataju načela o važnosti subjektivne dimenzije u recepciji sopstvenog života, poslovnih i drugih uspeha i neuspeha? Šta bi, pri tome, trebalo naglasiti, a koje događaje izostaviti ili, možda, prikriti? Da li su za organizaciju reprezentativne iste informacije kao i za pojedinca, odnosno validne za predikciju njegovog ponašanja na poslu za koji je aplicirao i za radnu ulogu koja će mu biti poverena?

Deo odgovora na ova pitanja nalazimo u novijim orijentacijama u upravljanju ljudskim resursima, odnosno u konceptu biografskog menadžmenta ljudskih resursa (Heinz, 2002), gde se sve češće primenjuje biografski pristup, posebno značajan u prvoj, anticipativnoj fazi organizacione socijalizacije, prema Feldmanovom (1981) trostepenom modelu organizacione socijalizacije, koji čini anticipativna faza, faza ulaska u organizaciju i faza prilagođavanja (metamorfoze). U anticipativnoj fazi organizacione socijalizacije kandidat se priprema i odlazi na razgovor za posao. Ovo je faza pripreme za što bolje predstavljanje sopstvenih profesionalnih i socijalnih kompetencija, pri čemu pojedinac prethodno stvara predstavu o organizaciji, njenim vrednostima, međusobnim očekivanjima i anticipira pravce svoje radne budućnosti (Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007). Kandidat se informiše o uslovima rada u određenoj organizaciji, priprema se za radno angažovanje u toj organizaciji i predviđa pravce svoje (zamišljene) karijere. Ali, pre svega, priprema se za intervju kao prvi, neophodan korak na tom putu.

Upravo u ovoj fazi organizacione socijalizacije biografski princip omogućuje širi i složeniji pristup kandidatu ili novozaposlenom radniku, čime mu se daje šansa da predstavi svoju radnu karijeru, lične osobine, stručna znanja i veštine, socijalne kompetencije, interese i stremljenja, rečju, da na svojstven način promišlja, identifikuje i predstavi svoju radnu i životnu putanju. U formalnom smislu, putem neposrednog, fokusiranog kvalitativnog intervjua, narativne biografije, on daje podatke o svojim formalnim kvalifikacijama, ali i ličnu refleksiju o svojoj radnoj, obrazovnoj i porodičnoj biografiji, te procenjuje i promovise svoj samoidentitet (PreiBer, 2003; Schmitt, Cortina, Ingerick, & Wiechmann, 2003; PreiBer, & Wirkner, 2002; Heinz, 2002; Heinz, 2000; Giddens, 1991).

Na ovaj način stručnjaci iz sektora menadžmenta ljudskih resursa, odnosno biografskog menadžmenta ljudskih resursa (Heinz, 2002), mogu da s mnogo više podataka utvrde prikladnost kandidata ili novozaposlenog za određenu poziciju u organizaciji, budući da stiču detaljniji uvid u njegove profesionalne

kvalifikacije, veštine i socijalne kompetencije, kombinujući ih sa sposobnostima samozastupanja i samopromocije, što ovim pristupom postaje i ključno mesto u anticipativnoj fazi organizacione socijalizacije.

2. BIOGRAFSKI METOD

Biografska istraživanja, koja se fokusiraju na biografske identitete ili biografsko strukturisanje (Fischer-Rosenthal, 2000), pretpostavljaju da se veze između strukture i pojedinca mogu dovoljno razumeti samo analizom razvoja ličnosti i njegovog životnog toka. Uključuje analizu (objektivnih) biografskih podataka, analizu tematskih polja u tekstu samopredstavljanja (naraciji), samorefleksiju (narativni identitet; Giddens, 1991), te upoređivanje životnog iskustva i životne priče, tj. rekonstrukcije života tokom intervjua. Iako se neretko smatra da „u biografiji nema metoda, ali ona jeste metod”, to je, ipak, dobar metodološki alat koji omogućava izvesnu autonomiju u samoproveri sopstvenog identiteta i njegovoj (samo)prezentaciji (Giddens, 1991; Beck, 1992).

Biografski metod u istraživanju naglašava subjektivnu dimenziju, tj. subjektivno iskustvo pojedinca, koji se odnosi prema spoljnoj sredini s obzirom na značenja koja ona ima za njega. Ovaj metod dobija institucionalnu podršku u vreme Čikaške škole sociologije, između dvadesetih i četrdesetih godina dvadesetog veka, čiji su se autori (Park, Burgess, Wirth, a posebno Thomas i Znaniecki u delu *The Polish Peasant in Europe and America*, 1958), osim velikim klasičnim sociološkim temama, bavili i „malim” istraživanjima (Bogdanović, 1993), kao što su biografska. Biografski metod je razvijen kao inovativan način istraživanja u društvenim naukama, kako bi se na kvalitativan način objasnile specifične društvene pojave (Apitzsch, 2006).

Prvo evidentirano korišćenje ovog metoda, primenjeno kroz „obrazac prijave za posao” (*job application blank*; Farmer, 2007), datira iz 1894. godine (*Chicago Underwriters*), kada je predloženo da se u proceni kandidata za posao postavi i niz intimnijih pitanja, vezanih za bračno stanje, sadašnje i prošlo, finansijsko stanje, prethodno radno iskustvo (Owens, 1976). Od šezdesetih godina dvadesetog veka, primarni fokus u ovom metodu selekcije bio je na kreiranju korpusa pitanja (stavki) koje omogućavaju maksimiziranje kriterijuma za predviđanja budućih ponašanja.

U oblasti menadžmenta ljudskih resursa biografski metod se intenzivnije promenjuje od devedesetih godina dvadesetog veka, kao osnovni ili dodatni metod. Uz standardizovane testove kognitivnih sposobnosti, vezanih za razumevanje, pamćenje, donošenje odluka i učenje (Porter, Lipson, Butler, & Andrade, 1992; Heinz, Kelle, Wirtzel, & Zinn, 1998; Heinz, 2000), ovaj metod omogućava procenu performansi vezanih za posao i usko je povezan sa strategijskim planiranjem ljudskih resursa.

Biografske informacije, koje kroz obaveštenja o sebi (*self-report*) daje kandidat ili novozaposleni, korisne su u predviđanju njegove poslovne uspešnosti. Naime, u intervjuu zasnovanom na biografskom (*biodata* – analiza biografskih podataka) metodu, broj i vrsta biografskih podataka je proširena, pa sada sadrži i pitanja kao što su: prošla lična i poslovna iskustva, interesi, mišljenja, vrednosti, stavovi, predviđanje budućnosti, vizije i želje. Upravo na osnovu informacija o prošlim iskustvima i ponašanjima, biografskim i autobiografskim, kako poslovnim tako i privatnim, moguće je predviđati i buduća ponašanja (van Rijn, 1992).

Kroz biografski intervju kandidatu se daje šansa da napravi sintezu svoje prošlosti, ukaže na neke specifičnosti, da proceni svoje veštine i iskustvo potrebno za uspešno obavljanje budućeg posla. Ukoliko, pri tome, pokaže komunikacione veštine da nepretenciozno, nenametljivo i staloženo apostrofira svoje radne uspehe, ali i da predoči razloge neuspeha, biografski intervju može da dobije ton neoficijelnog upoznavanja, samopredstavljanja i uspešne samopromocije kandidata. Biografski podaci mogu da budu i efikasni „nekognitivni” prediktori, na primer, u pogledu odnosa pojedinca prema radnoj etici, kao i u pogledu ponašanja koja nisu orijentisana zadatkom (Dean, Russell, & Farmer, 2002; Guion, 1998; van Rijn, 1992).

Doduše, ukoliko je organizacija imala loša iskustva s ponašanjem drugih zaposlenih, može da pribegne oštrije fokusiranim biografskim intervjuima (*hard biodata*), kako bi se predvidela namerna ili nenamerna kontraproductivna ili devijantna ponašanja, koja su, u najširem smislu, štetna za misiju organizacije. Takođe, može se očekivati da kandidat s naglašenom notom subjektivnosti opisuje neke događaje iz svoje prošlosti, kao i da je teško proveriti sve njegove iskaze (Mael, & Hirsch, 1993).

U pripremi za biografski intervju potrebno je sistematizovati lični životopis i biti spreman da se raspravlja o pojedinostima, uključujući datume zapošljavanja, sticanja dodatnih znanja i veština, zarada i razloga za promenu radnog mesta. Kandidat može da očekuje teža i delikatnija pitanja, kao što su pitanja o razlozima praznina u zapošljavanju, zatim o pozicijama sa kratkim mandatima ili o poslovima u kojima nije postigao uspeh. Treba predvideti i pitanja o najdražim poslovima, o odnosu s prethodnim pretpostavljenima, stavu prema radnoj etici, lojalnosti i razlozima nelojalnog ponašanja prema organizaciji, zatim razlozima napuštanja prethodne organizacije, očekivanjima od nove organizacije. U tom smislu Heinz (2002, p. 61) navodi šest ključnih oblasti u biografskom predstavljanju, koji se mogu interpretirati kao: 1) identifikacija odnosa prema kompaniji u pogledu lojalnosti, poverenja i vrednovanja međuljudskih odnosa; 2) habitus zaposlenog, vrednovan prema njegovom stavu o poslu i zaposlenju (pripada kao motiv, te uslovi rada i stalnost

zaposlenja); 3) profesionalna orijentacija, gde se ispituje da li se karijera u organizaciji i mogućnost napredovanja favorizuju u odnosu na profesionalne alternative i dalje obrazovanje); 4) optimizacija šansi, gde se istražuje da li je najvažniji uspeh napredovanje u zanimanju i sticanje dodatnih kvalifikacija; 5) lični razvoj, u smislu shvatanja posla, odnosno profesije kao primarnog faktora za ispunjenje ličnih potreba; 6) habitus samozapošljavanja u smislu autonomije u poslovnim aktivnostima i u preuzimanju poslovnog rizika.

3. KARAKTERISTIKE BIOGRAFSKOG METODA

Zainteresovani teoretičari (Asher, 1972; Mumford, & Owens, 1987) pokušali su da utvrde elemente za preciznije definisanje biografskog metoda, ali je konstatovano da je teško ili gotovo nemoguće utvrditi striktno smernice za klasifikaciju tipova i sadržaja biografskog intervjua. U pogledu karakteristika i/ili tipova biografskog metoda (intervjua), u literaturi nalazimo na nekoliko stanovišta. Mael (1991) je, na primer, uočio deset karakteristika upitnika konstruisanog po modelu biografskog metoda, pa tako oni mogu da budu: istorijski, futuristički ili hipotetički, spoljašnji ili unutrašnji, objektivni ili subjektivni, direktni ili indirektni, diskretni, tj. uopšteni, verifikovani ili neverifikovani, kontrolisani ili nekontrolisani, jednakog ili nejednakog pristupa, značajni ili neznčajni za posao, neinvazivni ili invazivni (osvajajući, nasrtljivi). Asher (1972) navodi osam kvalitativnih dimenzija biografskog intervjua, kao što su: proverljivo – neproverljivo; istorijsko – futurističko; stvarno – hipotetičko; zapamćeno (memorija) – zasnovano na pretpostavkama; faktičko – interpretativno; specifično – uopšteno (generalno); odgovor (direktan) – tendencija u odgovoru; spoljašnje – unutrašnje.

Drugi autori daju i nešto drugačije kategorizacije, pa je, na primer, Barge (1987) grupisao biografske podatke, tj. stavke o biografskim podacima, po trima osnovama, a to su: raznolikost (heterogenost), posebnost u ponašanju i doslednost u ponašanju. Raznolikost se odnosi na složenost pitanja u meri u kojoj to uključuje više bihejvioralnih komponenti. Doslednost u ponašanju se odnosi na sličnosti u ponašanju prema pojedinim pitanjima s ponašanjima koja se traže na određenom radnom mestu. Posebnost se odnosi na to da li su (biografska) pitanja usmerena samo na jedno ponašanje, ili su više orijentisana na apstrahovanje nekih karakteristika. Ispitujući odnos između ovih odlika i prediktivne vrednosti pojedinačnih biografskih pitanja, odnosno koliko se na osnovu odgovora na takva pitanja mogu predvideti ponašanja (Barge, 1987; prema van Rijn, 1992) utvrdio je da su doslednost ponašanja i posebnost ponašanja, kao odlike sadržine pitanja, znatno doprinele njegovoj vrednosti. Raznolikost je, međutim, doprinosila da se postigne korespondentnost sa stvarnošću (validnost), suprotno od one pretpostavljene hipotezom. Pitanja koja su sadržavala manje raznolikosti postizala su višu validnost (upotrebnu

vrednost), od onih koja su sadržavala više raznolikosti (obuhvatala raznolikija ponašanja). Ipak, Barge (1987) je smatrao da ovi nalazi ne znače da raznolikost u instrumentu za evidentiranje biografskih podataka ne bi mogla da bude poželjna.

Ključni deo biografskog intervjua sadržan je u rezimeu radne i profesionalne biografije, koji je kandidat prethodno pripremio, uokvirujući, kroz rezime, svoj ukupni *curriculum*. Rezime može da predstavlja subjektivnu refleksiju o sebi, koja bi, kako navodi Hoff (1990), trebalo da sadrži tri dimenzije: koherentnost, kojom se promovise stabilnost životnih okolnosti, socijalnu uključenost, tj. povezanost s drugima i kontinuitet u pogledu profesionalne karijere, porodičnih i prijateljskih odnosa i sl.

Međutim, pitanja postavljena u biografskom upitniku prilagođavaju se konkretnim uslovima odnosno cilju koji se postavlja pri selekciji kandidata i obično sadrže više alternativnih odgovora. Pri tome, nužno je voditi računa da se postavljaju pitanja na koja je moguće dati odgovore s većom pouzdanošću, da imaju određenu vremensku postojanost, te da ih je moguće obrađivati različitim statističkim analizama. Pri tome, prednost imaju kratka pitanja s više ponuđenih modaliteta odgovora, neutralnog ili pozitivnog tona.

Biografskim metodom se prikupljaju brojne i različite informacije, kao što su: osobine ličnosti, stavovi, naklonosti, očekivanja u budućnosti, sposobnost samoprocene, vrednosti, interesi, prethodno radno iskustvo, ostvarenje rezultata na poslu, pa čak i podaci o zdravlju, porodici, nacionalnoj i verskoj opredeljenosti, interpersonalnim veštinama. U tom smislu navodimo primer izrazito razgranatog upitnika (*Biography Interview Questions*), u kome su neki delovi bili opcioni:

Tabela 1

Primer razgranatog upitnika

Rano detinjstvo (odaberite 2 do 3 pitanja)

- Kada i gde ste rođeni?
- Da li se možete prisetiti zanimljive priče iz Vašeg ranog detinjstva?
- Šta je Vaše najstarije (najranije) pamćenje?
- Ko je bio najuticajniji čovek u Vašem detinjstvu?
- Da li ste, kao dete, imali kućne ljubimce i koju vrstu?
- Šta ste radili tokom leta?
- Koja je bila Vaša omiljena igra?

Porodica (odaberite 2 do 3 pitanja)

- Da li imate dece? Ako je tako, koliko ih je i kog su pola i dobi?
- Koji je Vaš cilj kao roditelja?
- Šta reč „porodica” znači za Vas?
- Kako bi Vas Vaša deca opisala kao roditelja?
- Kako biste opisali sebe kao roditelja?
- Na koji način su Vaši roditelji uticali na Vas?
- Da li biste želeli da je bilo drugačije? Kako?

- Da li ste imali bilo kakve nadimke?
- Čega ste se najviše bojali kao dete?
- Da li se sećate neke zanimljive priče vezane uz Vaše detinjstvo, a vredna je da se ovde spomene?

Školovanje – srednjoškolsko (odaberite 2 do 3 pitanja)

- Ko je bio Vaš najbolji prijatelj? Da li ste još u kontaktu s njim/njom?
- Koji je bio Vaš omiljeni predmet u školi?
- Koji je Vaš omiljeni sport?
- Da li ste zapamtili učitelja/nastavnika koji je na Vas posebno uticao?
- Kako biste opisali sebe kao učenika: socijalno i akademski?
- Šta Vam se najviše sviđalo u školi, a šta najmanje?
- U kojim izvannastavnim aktivnostima ste učestvovali kao tinejdžer?
- Da li ste bili tinejdžerski idol? Ako nije tako, ko je to bio i zašto?
- Koja je bila Vaša omiljena muzika, muzička grupa i igra u srednjoj školi?
- Da li bi drugi ljudi mogli pronaći nešto iznenađujuće o Vama kao tinejdžeru?

Fakultet (fakultativno)

- Da li ste pohađali fakultet? Ako jeste, koji fakultet? Ako niste, zašto?
- Koji su Vaši nezaboravni trenuci na fakultetu?
- Ko je bio Vaš najupečatljiviji cimer?
- Zašto ste odlučili da upišete fakultet?
- Koji predmet/predmete ste odabrali i zašto?
- Da li ste dobili diplomu? Za koju struku?
- Ako biste mogli da to učinite opet, da li biste odabrali drugačiji akademski put, ili ste zadovoljni onim što ste izabrali?
- U kojim aktivnostima ste učestvovali na studentskim kampovima?

Vojno iskustvo (fakultativno)

ŠKOLA BIZNISA, 1/2015, 98 – 110

- Kakav je bio Vaš odnos s roditeljima i kakav je danas?
- Imate li braće i sestara? Koliko ih je i koje su dobi?
- S kim ste najbliži u Vašoj porodici?
- Ko Vam se najviše divi u Vašoj porodici i zašto?
- Da li ste izgubili neke članove porodice?
Ako je tako, kakav je Vaš odnos prema njima sada i kako je njihova smrt uticala na Vas/Vašu porodicu?

Ljubav (fakultativno)

- Ko je bio/la Vaša prva ljubav?
- Da li Vam je „sломio/la” srce?
- Da li ste Vi nekome „sломili” srce?
- Da li ste nekada bili u braku? S kim i koliko dugo?
- Kakav je bio prvi susret Vas i Vaše supruge/supruga?
- Verujete li u ljubav na prvi pogled?
- Kakav je to poseban način na koji ste pokazali da nekoga volite?
- Kakav je to poseban način na koji je pokazano da ste voljeni?

Politika/istorija (odaberite 2 pitanja)

- Koji politički događaj za Vašeg života smatrate najvažnijim?
- Kojoj političkoj ličnosti se najviše divite?
- Osim u sadašnjosti, u kom istorijskom razdoblju biste želeli da živite?
- Koji ratni sukob, koji se odigrao tokom Vašeg života, smatrate najvažnijim, a koji u čitavoj istoriji?
- Da li ste se nekada borili za političke ciljeve?
- Koje promene biste želeli da vidite u trenutnoj političkoj/društvenoj atmosferi?
- Ukoliko biste mogli da dostignete osobine neke istorijske ličnosti, iz prošlosti ili sadašnjosti, ko bi to bio i zašto?

- Kako je došlo do toga da ste otišli u vojsku?
 - Da li ste ikada služiti dužnost u drugoj državi? Ako je tako, gde i iz kog razloga?
 - Koliko godina ste služili?
 - Koji čin ste stekli u vojnoj službi?
 - Da li ste formirali dugotrajne odnose s vojskom?
 - Koje je Vaše najdraže iskustvo iz vojske?
 - Šta je bilo najteže u vojsci?
 - Da li ste ikada bili u borbi? Objasnite okolnosti.
 - Kakvo je Vaše mišljenje o ratu kao sredstvu za rešavanje sukoba?
 - Da li biste (ili ste) podsticali Vaše dete da se prijavi za vojnu obavezu? Zašto da ili zašto ne?
 - Smatrate li da je odlazak u vojsku pozitivno ili negativno životno iskustvo? Zašto?
 - Šta ste naučili iz vojske i od čega ste imali najviše koristi u životu?
- Karijera (odaberite 2 pitanja)**
- Šta je bio Vaš prvi posao?
 - Koji Vaš posao je bio najbolji?
 - Koji Vaš posao je bio najgori?
 - Osim što zarađujete, koji deo Vaše karijere je uticao na izgradnju Vaših vrednosti?
 - Šta je najviše uticalo na Vašu karijeru?
 - Šta bi za Vas bio idealan posao?
- Opšta pitanja (odaberite 2 do 3 pitanja)**
- Kakva je Vaša definicija sreće?
 - Koji je Vaš najupečatljiviji turistički doživljaj?
 - Šta je najsmušnije što Vam se ikada dogodilo?
 - Koje trenutke pamtite kao najsrećnije?
 - Na koje uspehe ste najviše ponosni?
 - Šta mislite, kako će Vas ljudi pamtiti?
 - Ko je Vaš najveći obožavalac?
 - Čiji ste Vi najveći obožavalac?
 - Šta želite da radite u Vaše slobodno vreme?
 - Koji je Vaš najsramotniji trenutak?
 - Ako biste mogli posedovati neki superelement ljudske snage, šta bi to bilo?
 - Šta je Vaš najveći strah?
 - Šta je Vaša najveća nada?
 - Šta mislite da se događa nakon smrti?
 - Koje mesto ima religija u Vašem životu?
 - Koje su najvažnije lekcije koje ste naučili u životu?
- Dobno specifična pitanja (odaberite jedno ili više pitanja)**
- Gde ste bili i kako ste reagovali na: ubistvo predsednika Kenedija, sletanje na Mesec, pad Berlinskog zida, eksploziju Čelendžera, 11. septembar?

Napomena. Prilagođeno prema:

www.sps186.org/downloads/basic/62401/Biography_Interview_Questions.doc+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=rs.

4. ZAKLJUČAK

Biografski pristup upravljanju ljudskim resursima pokazao se kao jedan od boljih prediktora ponašanja budućih zaposlenih (Schmitt, & Golubovich, 2013). Ipak, ovaj metod odabira kadrova većina organizacija ne primenjuje, čak ni na

formalan način, a poslednjih godina ova tema izaziva sve manje pažnje istraživača (Cortina, & Luchman, 2013).

Biografije mogu da uključe aspekte ličnih podataka vezanih za detinjstvo, obrazovanje, zapošljavanje, socijalna iskustva, znanja, socioekonomski status, društvene aktivnosti, hobije, lične osobine i karakteristike. Biografske podatke je moguće prikupljati u pisanom obliku, kroz strukturisani ili polustrukturisani upitnik, ili kroz neposredan razgovor. Za razliku od uobičajenih *curriculum vitae* rezimea, princip radne biografije (*biodata*) je obuhvatniji, istovremeno i suptilniji, jer, uz objektivne podatke o kvalifikacijama, uključuje i subjektivne iskaze kandidata o njegovim interesovanjima i afinitetima, snazi i potencijalima, o profesionalnim i ličnim dostignućima, uz hronološko, introspektivno sumiranje sopstvenog života i njegovog napretka. Ovaj metod oponira ustaljenom verovanju da je prvi korak u traženju posla „pravljenje dobre biografije”, jer omogućava organizaciji da intimnije „zaviri” u život pojedinca, a istovremeno problematizuje, u praksi često korišćeno stanovište, da je „prvi utisak i poslednji utisak”.

Od subjektivnih presuda dobijenih biografskim metodom odabira kadrova, ne može se očekivati da doprinesu predviđanju svih budućih ponašanja potencijalnih radnika, ali je koristan instrument selekcije s obzirom na to da je manje podložan greškama proizašlim iz pristrasnosti, predrasuda ili drugih subjektivnosti intervjuera (van Rijn, 1992). Polemiše se oko biografske tačnosti i psihometrijske ispravnosti biografskih podataka (Mitchell, 1998), zatim preovlađujućeg empirizma u ovom metodu koji ne prate odgovarajuće psihološke teorije u racionalnom rasvetljavanju osnovnih pretpostavki ponašanja, davanju socijalno poželjnih odgovora (Mumford, & Owens, 1987).

Iako sprovođenje biografskog metoda može da bude skuplje od standardnih metoda, jer zahteva angažman različitih stručnjaka i znatno više vremena za njegovu realizaciju (gotovo je nemoguća vremenska standardizacija), kao i za obradu rezultata, ipak daje brojne i validne podatke za različite organizacijske zahteve. Takođe, ovaj metod se ne svodi samo na puku procenu kandidata na osnovu njegovih formalnih odgovora i ponašanja tokom razgovora za posao, jer može da pruži korisne informacije u pogledu potrebne obuke i razvoja zaposlenih.

Međutim, postoje mnogi faktori koje nije jednostavno proceniti. Na primer, kako se mere karakteristike zaposlenih, s obzirom na to nema *a priori* tačnih (pravih) ili netačnih odgovora, već je važnije koliko je uspešno ili neuspešno odgovoreno na postavljena pitanja. Da li se procene vrše na osnovu evolucije i efikasnosti kompanije, gde Kimberly i Rottman (1987) predlažu takođe biografski pristup proučavanju organizacije, koji povezuje unutrašnje i spoljne faktore važne za razvoj organizacije? Da li je moguće izbeći subjektivne

impresije menadžera u proceni kandidata, posebno kada procenjuju njihove karakteristike za slične vrste poslova ili kada konkuriše veći broj osoba za samo nekoliko pozicija? Osim toga, na efikasnost biografskog intervjua utiče njegov dizajn, karakter pitanja i ponuđenih stavki odgovora, način njegove obrade i bodovni algoritam, način analize i sl. U tom smislu Williams (2007) smatra da je gotovo nemoguće utvrditi objektivno merilo u ocenjivanju ovih učinaka.

Ipak, mnogi autori (Porter et al., 1992; van Rijn, 1992; Schmidt, & Hunter, 1998) smatraju da biografski metod u selekciji kadrova povećava pouzdanost i valjanost istraživanja, s malo ili nimalo negativnih uticaja i rukovođen „doslednošću” da je najbolji prediktor budućeg ponašanja – ponašanje u prošlosti (Owens, 1976; Wernimont, & Campbell, 1968). Biografski metod uglavnom ima visok stepen prediktivne tačnosti, s obzirom na to da se zasniva na informacijama koje je o sebi dao sam ispitanik, tj. kandidat za posao, a u zavisnosti od njegove sposobnosti da apostrofira ključne tačke svoje radne i životne biografije, da navede intencije u pogledu razvoja svoje karijere i daljeg usavršavanja, da to predstavi na način za koji pretpostavlja da je značajan za organizaciju, rečju da upravlja svojom samopromocijom i budućom organizacionom samosocijalizacijom.

REFERENCE

- Apitzsch, U. (2006). Biographieforschung und Interkulturelle Pädagogik. U: H. H. Krüger & M. Winfried (ur.), *Handbuch erziehungswissenschaftliche Biographieforschung* (str. 499–515). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Asher, J. J. (1972). The biographical item: Can it be improved? *Personnel Psychology*, 25, 251–269.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in Organizational Contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 1–70.
- Barge, B. N. (1987). Characteristics of biodata items and their relationship to validity. U: Paper presented at the 95th Annual Convention of the American Psychological Association, New York, NY.
- Beck, U. (1992). *Risk Society. Towards a New Modernity*. London: SAGE.
- Bogdanović, M. (1993). *Metodološke studije*. Beograd: Institut za političke studije.
- Cortina, J. M., & Luchman, J. N. (2013). Personnel selection and employee performance. U: N. W. Schmitt & S. Highhouse (ed.), *Handbook of*

- Psychology, Industrial and Organizational Psychology* (p. 143–183). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Dean, M. A., Russell, C. J., & Farmer, W. (2002). Non cognitive predictors of air traffic controller performance. U: H. Eibfeldt, M. Heil, & D. Broach (ed.), *Staffing the air traffic management (ATM) system: The selection of air traffic controllers* (p. 59–72). Brookfield, VT: Ashgate. Edited book chapter.
- Farmer, W. L. (2007). A Brief Review of Biodata History, Research, and Applications. *NPRST–TN*, 7(3).
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6, 309–318.
- Fischer-Rosenthal, W. (2000). Biographical work and biographical structuring in present-day societies. U: P. Chamberlayne, J. Bornat, & T. Wengraf (ed.), *The Turn to Biographical Methods in Social Science*. London, New York: Routledge.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Guion, R. M. (1998). *Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Heinz, W. R. (2002). Self-socialization and post-traditional society. U: R.A. Settersten & T.J. Owen (ed.), *New Frontiers in Socialization* (p. 41–64). New York: Elsevier.
- Heinz, W. R. (2000). Selbstsozialisation im Lebenslauf. Umrise einer Theorie biografischen Handelns. U: E. M. Hoerning (ur.), *Biografische Sozialisation* (str. 165–186). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Heinz, W. R., Kelle, U., Wirtzel, A., & Zinn, J. (1998). Vocational training and career development in Germany: Results from a longitudinal study. *International Journal of Behavioral Development*, 22, 77–101.
- Hoff, E. H. (1990). Identität und Arbeit. *Psychosozial*, 13, 7–25.
- Kimberly, J.R., & Rottman, D.B. (1987). Environment, organization and effectiveness: A biographical approach. *Journal of Management Studies*, 24(6), 595–622. doi:10.1111/j.1467-6486.1987.tb00465.x.
- Mael, F. A. (1991). A conceptual rationale for the domain and attributes of biodata items. *Personnel Psychology*, 44, 763–792.

- Mael, F. A., & Hirsch, A. C. (1993). Rainforest empiricism and quasi-rationality: Two approaches to objective biodata. *Personnel Psychology*, 46, 719–738.
- Mitchell, T. W. (1998). The utility and practical value of biodata. U: *Symposium conducted at the 13th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Dallas, TX.
- Mumford, M. D., & Owens, W. A. (1987). Methodology review: Principles, procedures, and findings in the application of background data measures. *Applied Psychological Measurement*, 11, 1–31.
- Owens, W. A. (1976). Background data. U M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 609–644). Chicago: Rand McNally.
- Porter, E., Lipson, L., Butler, O., & Andrade, M. V. (1992). Development of a Biographical Data Instrument. U: Paper presented at the *Assessment Council Conference on Public Personnel Assessment of the International Personnel Management Association*, Baltimore, MD.
- Preißer, R. (2003). Berufsbiografische Selbstorganisation, biografisches Lernen Selbstsozialisation – Herausforderung für die Erwachsenenbildung? *REPORT Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung*, 26(3), 87–97.
- Preißer, R., & Wirkner, B. (2002). *Module zur Förderung der (berufs-)biografischen Gestaltungs- und Steuerungskompetenz*. Bonn: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung DIE.
- Schmitt, N., Cortina, J. M., Ingerick, M. J., & Wiechmann, D. (2003). Personnel selection and employee performance. U: *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (p. 77–105). New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262–274.
- Schmitt, N., & Golubovich, J. (2013). Biographical information. U K.F. Geisinger, B.A. Bracken, & et al. (ed.), *APA Handbook of Testing and assessment in psychology: Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology: Vol 1. Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology* (p. 437–455). Washington DC: American Psychological Association.
- Thomas, W. I., & Znaniecki, F. (1958). *The Polish Peasant in Europe and America Volumes I and II*. New York: Dover Publications.

Van Rijn, P. (1992). *Biodata: Potentials and Challenges in Public Sector Employee Selection*. Assessment Council of the International Personnel Management Association.

Wernimont, P. F., & Campbell, J. P. (1968). Sings, sample, an criteria. *Journal of Applied Psychology*, 52(5), 372–376.

Williams, W. (2007). Using Bio-Data for Selection. Preuzeto sa <http://www.ere.net/2007/02/21/using-bio-data-for-selection>.

Preuzeto sa

www.sps186.org/downloads/basic/62401/Biography_Interview_Questions.doc+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=rs.

Primljeno: 10.08.2015.

Odobreno: 31.08.2015.