

PSIHOLOŠKI TESTOVI U SELEKCIJI ZAPOSLENIKA

Krpan, Petra

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:345921>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-03**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Petra Krpan

PSIHOLOŠKI TESTOVI U SELEKCIJI ZAPOSLENIKA

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Petra Krpan

PSIHOLOŠKI TESTOVI U SELEKCIJI ZAPOSLENIKA

Završni rad

Kolegij: Menadžment ljudskih resursa

JMBAG: 0010225450

e-mail: petra.krpan@hotmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Management

Petra Krpan

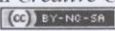
PSYCHOLOGICAL TESTS IN EMPLOYEE SELECTION

Final paper

Osijek, 2021.

IZJAVA

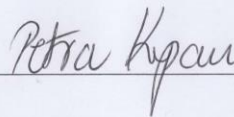
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Petra Krpan
JMBAG: 0010225450
OIB: 09642825591
e-mail za kontakt: petra.krpan@hotmail.com
Naziv studija: preddipmoski sveučilišni studij Menadžment
Naslov rada: Psihološki testovi u selekciji zaposlenika
Mentor/mentorica diplomskog rada: prof. dr. sc. Željko Požega

U Osijeku, 2021. godine

Potpis



Psihološki testovi u selekciji zaposlenika

SAŽETAK:

Psihološki testovi prilikom odabira ispravnog kandidata za posao u 21. stoljeću igraju jako veliku ulogu. Vrlo su korisni zato što pružaju detaljnije informacije o kandidatovim sposobnostima učenja i analitičkim vještinama koje na intervjuima ne dolaze dovoljno do izražaja. Kroz ovaj završni rad predstaviti će se vrste testova, kako oni izgledaju, kako se popunjavaju, koja im je namjena i na kraju koji su mogući rezultati i čemu oni služe.

Zašto tvrtke koriste psihološke testove? Glavna i osnovna svrha psiholoških testova je donošenje boljih, kvalitetnijih i ispravnijih odluka, sa puno više informacija, prilikom selektiranja kandidata za zaposlenje. Osim selektiranja, psihološki testovi imaju široku primjenu u poduzećima. Neki od njih se koriste kako bi se pratio napredak postojećih zaposlenika, što rezultira povećanom motivacijom, proaktivnošću i kompetencijom zaposlenih na svojim radnim mjestima, a također može rezultirati i promocijom ili democijom postojećih zaposlenih.

Tijekom izrade i obrađivanje teme završnog rada „Psihološki testovi u selekciji zaposlenika“ korištene su sekundarne metode istraživanja poput knjiga, stručnih članaka kao i internetski izvori. U radu su korišteni i sekundarni podaci, odnosno podaci koje je već netko istražio te ih objavio u nekom od navedenih oblika. Detaljnije, pri izradi rada koristile su se slijedeće metode: metoda, induktivna metoda, metoda analize, metoda klasifikacije, metoda kompilacije i komparativna metoda.

Sve priložene informacije, istraživanja i saznanja potvrđuju hipotezu rada, a to je da da psihološki testovi omogućavaju efektivniju i kvalitetniju selekciju zaposlenika.

Ključne riječi:

Selekcija, psihološki testovi, zaposlenici

Psychological tests in employee selection

ABSTRACT:

Psychological tests play a very big role in choosing the right candidate for the job in the 21st century. They are very useful because they provide more detailed information about the candidate's learning abilities and analytical skills that are not sufficiently emphasized in the interviews. This final paper will present the types of psychological tests, what they look like, how they are filled in, what they are intended for and finally what the possible results are and what they are for.

Why do companies use psychological tests? The main and basic purpose of psychological tests is to make better, higher quality and more correct decisions, with much more information, when selecting candidates for employment. In addition to selection, psychological tests are widely used in companies. Some of them are used to monitor the progress of existing employees, resulting in impaired motivation, proactivity and competence of employees in their workplaces, and can also result in the promotion or demotion of existing employees.

During the preparation and processing of the topics of the final work "Psychological tests in employee selection", secondary research methods such as books, professional articles and online sources were used. The paper also uses secondary data, ie data that have already been researched in some of the above forms. In more detail, the following methods are used in the preparation of the paper: method, inductive method, analysis method, classification method, compilation method and comparative method.

All the enclosed information, research and findings confirm the hypothesis of the work, which is that psychological tests enable the effectiveness and better selection of employees.

Key words:

Selection, psychological tests, employees

Sadržaj

1.Uvod.....	1
2.Metodologija rada.....	2
2.1.Predmet istraživanja.....	2
2.2.Metoda istraživanja.....	2
2.3.Hipoteza istraživanja.....	2
3.Pojam i temeljne odrednice selekcije zaposlenika.....	3
3.1.Pojam selekcije.....	3
3.2.Postupak selekcije.....	3
3.3.Metode i tehnike selekcije.....	6
4.Psihologijski testovi.....	7
4.1.Testovi sposobnosti.....	8
4.1.1.Testovi inteligencije.....	8
4.1.2.Testovi kreativnosti.....	9
4.1.3.Testovi mehaničkih sposobnosti.....	11
4.1.4.Testovi senzornih sposobnosti.....	12
4.1.5.Testovi psihomotornih sposobnosti.....	12
4.1.6.Testovi specifičnih sposobnosti.....	13
4.2.Testovi ličnosti.....	14
4.2.1.Projektivni testovi.....	15
4.2.2.Objektivni testovi ličnosti.....	17
4.3.Testovi znanja i vještina.....	17
4.4.Testovi interesa.....	18

4.5. Testovi uzoraka posla.....	18
5. Rasprava.....	19
6. Zaključak.....	21
Literatura	23
Popis slika.....	V
Popis tablica	VI

1. Uvod

Izreke „Ljudi su naša najveća vrijednost“ ili „Naši zaposlenici ključ su našeg uspjeha“ postale su glavni način na koji suvremene, globalne organizacije istupaju u javnost, posebice u 21. stoljeću. Do nedavno glavne snage i prednosti raznih poduzeća bili su kapitalni resursi u koja se najviše ulagalo, dok se danas kao ključna konkurentska prednost na tržištu smatraju ljudski resursi koji su postali primarni resursi svake uspješne organizacije upravo iz razloga jer su sva materijalna dobra postala dostupna svima.

Svakim danom sve je više potencijalnih zaposlenika sa visokom razinom obrazovanja na tržištu u potrazi za poslom te konkurencija među njima nikada nije bila veća. Broj ambicioznih kandidata, željnih znanja, dokazivanja, napredovanja i uspjeha postaje sve veći i poduzećima postaje sve teže odabrati koji je kandidat najbolji za njihovo poduzeće. Organizacije u svojim redovima nastoje imati najbolje zaposlenike kako bi svojim znanjima i intelektualnim potencijalima pomogli organizaciji da stvori dugoročnu konkurentsku prednost.

Izbor najboljih kandidata postao je izuzetno dugotrajan i složen proces isključivo iz razloga što poduzeća žele najbolje od najboljih te o njima kasnije ovisi niz aktivnosti kojima će poduzeće nastojati ostvariti dugoročno uspješno poslovanje.

Postoje razni načini na koje se može vršiti selekcija zaposlenika, te su za taj postupak od velike važnosti psiholozi koji su odgovorni za provedbu analiza sposobnosti kandidata. U tom postupku uglavnom se koriste psihološki testovi koji pomažu menadžerima, psiholozima, agencijama i ostalim ljudima koji se time bave kako bi odabrali najboljeg kandidata za određeni posao.

U ovom završnom radu obrađivat će se tema „Psihološki testovi u selekciji zaposlenika“ koja je usko vezana uz kolegij „Menadžment ljudskih resursa“. Nastojat će se objasniti pojmovi selekcije, koliko i zašto je ona važna, te koji su to suvremeni psihološki testovi koji pomažu u tom procesu. Osim toga, objasnit će se kako oni izgledaju, kako se primjenjuju te što govore njihovi rezultati prilikom selektiranja kandidata za potrebno radno mjesto.

2. Metodologija rada

2.1.Predmet istraživanja

Naslov seminarskog rada „Psihološki testovi u selekciji zaposlenika“ glavna je tema ovog završnog rada. Predmet istraživanja završnog rada je predstaviti koje se vrste psiholoških testova koriste danas prilikom selektiranja zaposlenika, koliko su oni korisni, te što menadžerima, psiholozima i ljudima koji provode govore završni rezultati testiranja.

2.2.Metoda istraživanja

Tijekom izrade i obrađivanja teme završnog rada „ Psihološki testovi u selekciji zaposlenika“ korištene su sekundarne metode istraživanja poput knjiga, stručnih članaka kao i internetski izvori. U radu su korišteni i sekundarni podaci, odnosno podaci koje je već netko istražio te ih objavio u nekom od navedenih oblika. Detaljnije, pri izradi rada koristile su se sljedeće metode: induktivna metoda, metoda analize, metoda klasifikacije, metoda kompilacije i komparativna metoda.

2.3.Hipoteza istraživanja

Glavna istraživačka hipoteza ovog rada je da „psihološki testovi omogućavaju efektivniju i kvalitetniju selekciju zaposlenika“.

Psihološki testovi prilikom selekcije zaposlenika omogućuju procjenu koliko će se dobro kandidat prilagoditi i uklopiti organizacijskoj kulturi, koliko će biti učinkovit u obavljanju vlastitih radnih zadataka, te koliko će biti brz u učenju. Osim toga, psihološki testovi omogućuju procjene poput sljedećih: koliko je kandidat prikladan za liderske poslove, kako je motiviran i koliko je motiviran te mogu dati i informacije o tome koliko je kandidat odgovoran, organiziran i proaktivan.

3. Pojam i temeljne odrednice selekcije zaposlenika

Suvremena ekonomija i zapošljavanje odredile su kako je selekcija zaposlenika jedna od najvažnijih, ako ne i najvažnija, aktivnost menadžmenta ljudskih resursa. Razlog koji ide u prilog tome je vrlo jednostavan: pažljiv odabir najkvalitetnijih kadrova, i interno i eksterno, dovodi do optimalnijeg i efektivnijeg obavljanja svih ostalih funkcija u menadžmentu ljudskih resursa. Poduzeća teže i duže odabiru najtalentiranije zaposlenika kako bi na radnim mjestima, adekvatnim za njih, olakšali i ubrzali procese i svojim vještinama, sposobnostima i znanjima uz ograničeno vrijeme i niske troškove, ostvarili što bolje rezultate (Požega, 2012).

3.1. Pojam selekcije

„Profesionalna selekcija ili odabir osoblja je proces kojim se između većeg broja kandidata za posao opredjeljujemo za one koji imaju (naj) više vjerojatnosti da će u poslu uspjeti. Taj proces završava odlukom da se zaposli jedan ili više pristupnika, a ostali se odbacuju“ (Šverko, 2012:48). Također Požega (2012:68) navodi da je „selekcija proces koji se odvija kontinuirano, kako unutar poduzeća gdje se radnici dokazuju i „bore“ za napredovanje (promociju), tako i izvan poduzeća, kada se pribavljaju novi zaposlenici bilo putem natječaja bilo slobodnim traženjem najkvalitetnijih kadrova u određenoj struci“.

Profesionalna selekcija podrazumijeva izuzetno skup i složen proces te je zbog toga nužno učiniti ga efikasnim i racionalnim. Brojni su načini kako proces učiniti racionalnim, a jedan od njih je da se selekcija koja je skupa i složena provodi na manjem broju kandidata koji zadovoljavaju najveći broj postavljenih uvjeta, te na taj način postići da se selekcija odvija u obliku tako zvanog lijevka (Marušić, 2006).

3.2. Postupak selekcije

Dessler (2015:178) ističe kako se na proces pribavljanja i selekcije treba gledati na najlakši mogući način, a to je kao niz prepreka koje treba preći:

- I. Donošenje odluke o tome koja će se radna mjesta popuniti kroz planiranje i predviđanje kadrova.

- II. Postupak prikupljanja baze kandidata za ta radna mjesta kroz pribavljanje internih ili eksternih kandidata.
- III. Važno je da kandidati ispune obrasce za prijavu te se isto tako mogu provesti predseleksijski intervjui.
- IV. Prilikom selekcije potrebno je služiti se selekcijskim alatima: testovima, prikupljanja informacija o obrazovanju i fizičkih ispitivanja kako bi se utvrdilo koji su kandidati prihvatljivi.
- V. Posljednji korak je posvećen donošenju odluke o tome kome će se ponuditi zapošljavanje, kroz metodu intervjua kandidata s menadžerom i ostalima ukoliko se pojavi potreba.
- VI. naručitelja selekcije o rezultatima koje je kandidat postigao

Prema Buble (2010) selekcijski proces u suvremenom svijetu postao je kontinuirani proces u gotovo svim poduzećima i uglavnom se odvija prema ustaljenom i prihvaćenom algoritmu koji može imati manji ili veći broj etapa čiji je broj uvjetovan stupnjem organizacije poduzeća i veličinom kao i razvijenošću službe ljudskih resursa. Minimum je određen zakonskim propisima radi zaštite kandidata u pogledu njihovih prava. U različitim literaturama nalaze se i različite etape, ali uobičajena i najčešća podjela je prikazana u Tablici 1.

Tablica 1. Uobičajene etape u procesu selekcije

1.	Preliminarni intervju
2.	Kompletiranje dokumentacije o kandidatu
3.	Testovi zaposlenja
4.	Intervju u službi ljudskih resursa
5.	Ispitivanje podrijetla
6.	Preliminarna selekcija u službi ljudskih resursa

7.	Intervju s neposrednim rukovoditeljem
8.	Medicinski pregled
9.	Provjera znanja, probni rad
10.	Odluka o zaposlenju

Izvor: Izrada autora na temelju Bohandler, G., Snell, S. (2000). *Managing Human Resources*. South- Western College.

Bulat i Cvitanović (2009) u Knjizi standarda u postupcima selekcije navode kako „proces selekcije započinje postavljanjem kriterija selekcije (varijabli koje prognoziraju uspjeh u poslu), a koji se zasnivaju na analizi i opisu posla“. Sastoje se od:

- I. Organizacijskih kriterija- oni ovise o organizacijskoj kulturi, ciljevima, fazi razvoja organizacije, poslovnoj strategiji i slično.
- II. Odjelnih kriterija- oni ovise o odnosima koji vladaju u pojedinom odjelu te o kulturi odnosa.
- III. Kriterija posla- oni su isključivo su vezani uz konkretan posao koji će osoba koja dobije posao izvršavati

Prilikom obavljanja selekcije, za pojedino radno mjesto izrađuje se lista kriterija selekcija kao i potrebna razina razvijenosti koje definiraju psiholozi u suradnji s klijentom. Kako bi se prikupile informacije, za svaki kriterij definiraju se adekvatni instrumenti: intervju, specifični testovi sposobnosti, upitnici ličnosti, testovi znanja...itd. Psiholog koji obavlja postupak selekcije mora, prema kodeksu etike psihološke djelatnosti, biti upoznat sa značajkama korištenih postupaka kao i s tehnikama njihove primjene. Nakon što se testiranje i intervju provedu, slijedi postupak ocjenjivanja zastupljenosti svakog kriterija i daje se konačna ocjena. Nakon što se testiranje izvrši jednom, rezultati i procjene kandidata se pohranjuju i primjenjuju u potencijalnim budućim postupcima selekcije. Ukoliko su podaci testiranja i njegovi rezultati prestari (nakon perioda od 18 mjeseci), psiholog ima pravo napraviti re-testiranje kako bi se uvidjelo je li kandidat dodatno

razvio određene vještine, znanja ili su se dogodile promjene u socijalnom i emocionalnom funkcioniranju kandidata (Bulat, Cvitanović, 2009).

Prilikom provedbe selekcijskog postupka Bulat i Cvitanović (2009) navode kako je psiholog ili osoba koja provodi selekcijski postupak, nužna pribaviti određene izjave i dozvole od kandidata:

- a) Izjava o suglasnosti kandidata za prikupljanje osobnih podataka
- b) Izjava o suglasnosti kandidata za sudjelovanje na psihologijskom testiranju i izvještavanju

3.3. Metode i tehnike selekcije

Postoje brojne metode i tehnike selekcije koje su danas na raspolaganju organizacijama. Koje će biti odabrane ovisi o strukturi slobodnog radnog mjesta i poslova zbog kojih se i sam proces selekcije provodi te isto tako i o samoj strukturi kandidata koji se natječu za prazno radno mjesto (Požega, 2012).

Prema Bahtijarević i Šiber (1999) metode selekcije tradicionalno se dijele na:

- Konvencionalne metode i izvori: prijava natječaja za posao, životopis, diplome o obrazovanju, preporuke, psihologijske testove, probni rad, medicinska ispitivanja te centre procjene individualnih potencijala.
- Nekonvencionalne metode: grafološka analiza, poligrafska ispitivanja, testove na drogu i slično.

4. Psihologijski testovi

Najveću zastupljenost i upotrebu u selekcijskom procesu imaju psihološki testovi kojih danas ima poznatih više od pet tisuća. Svrha psiholoških testova je donošenje informiranijih i točnijih odluka o zapošljavanju potencijalnog kandidata. Mnoge se tvrtke savjetuju sa stranim, inozemnim tvrtkama kako bi dale i procijenile testove, nastojeći da testovi budu nepristrani i da se zaštite od tužbi. Psihološko testiranje koristi se posebno za utvrđivanje sposobnosti potencijalnih zaposlenika za rad u stresnim uvjetima i za procjenu potencijala kandidata da se u tim uvjetima učinkovito nosi s tim poslom (Chron, 2021).

Gutić i Devčić (2017:43) navode kako bi test što bolje ispunio svoju ulogu on mora poštivati i ispunjavati nekoliko temeljnih uvjeta i postavki, a najčešće su:

1. Valjanost ili validnost testa: pravilnost izbora onih karakteristika ličnosti koje će se mjerenjem utvrđivati
2. Pouzdanost testa: zahtjeva i podrazumijeva korelaciju odgovarajućeg raspona kako bi određeni rezultati testa mogli biti prihvaćeni kao realni
3. Osjetljivost testa: sposobnost testa da uključi ekstremne slučajeve i vrijednosti koje svojim vrijednostima značajno odstupaju od prosjeka ispitivane pojave
4. Objektivnost testa: podrazumijeva ovisnost rezultata o isključivim karakteristikama ispitanika, a nikako ili što manje o drugim vanjskim utjecajima
5. Mjerljivost testa: finalni rezultati dobiveni prilikom testiranja moraju biti reprezentativni, odnosno moraju se moći primijeniti u drugom vremenu i na nekoj sasvim drugoj grupi ili ispitaniku

Prema Požegi (2012:77) psihološki testovi „ dijele se na testove brzine, u kojima je ograničeno vrijeme rješavanja testa, te testove snage koji nemaju ograničeno vrijeme te se rješavaju koliko kandidat želi. Psihološki testovi također se mogu podijeliti na testove sposobnosti, testove ličnosti, testove znanja i vještina, testove interesa, testove uzoraka posla te intervju“. Osim navedene podjele, testove možemo podijeliti, s obzirom na način odgovaranja, na verbalne i neverbalne, te, s obzirom na to da li se test rješava individualno ili u timu, na individualne i grupne testove. Većina testova koja se rješava smišljena je na principu testova „papir olovka“ jer se rješavaju pismenim putem (Požega, 2012).

4.1. Testovi sposobnosti

Prema Bujasu (1964) testovi sposobnosti mjere osobine koje su sastavni dio općih preduvjeta pomoću kojih se određuju osnovni preduvjeti za uspjeh kandidata i to na način da određuje i razinu uspjeha, ali i uspjeh u različitim specijaliziranim poslovima. Testovi sposobnosti specifično su usmjereni na veći obuhvat osobina koje ovise o dispozicijama čovjeka, odnosno njegovoj genetici, ali isto tako i njegovoj općoj aktivnosti i iskustvu, a koje nisu rezultat specifičnog treninga u isključivo jednom području. Odnosno, to su testovi koji utvrđuju jesu li kandidati sposobni obavljati određenu radnu aktivnost, odnosno kakve su njegove vještine, kompetencije i intelektualne sposobnosti (Požega, 2012).

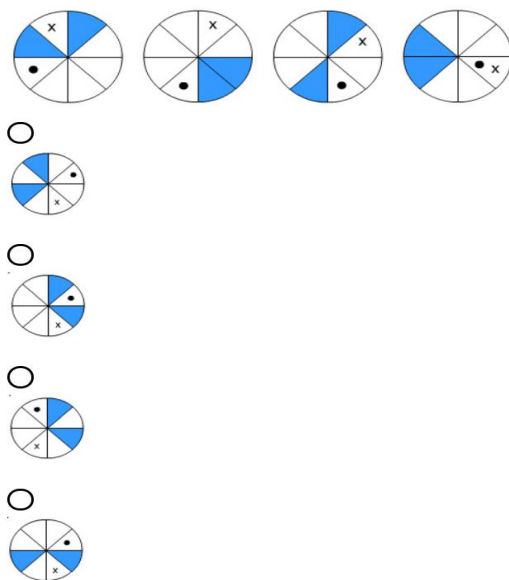
Testovi sposobnosti obuhvaćaju:

1. Testovi inteligencije
2. Testovi kreativnosti
3. Testovi mehaničkih sposobnosti
4. Testovi senzornih sposobnosti
5. Testovi psihomotornih sposobnosti
6. Testovi specifičnih sposobnosti
 - Testovi perceptivnih sposobnosti
 - Testovi spacijalnih sposobnosti
 - Testovi numeričkih sposobnosti
 - Testovi verbalnih sposobnosti

4.1.1. Testovi inteligencije

Testovi inteligencije su testovi pomoću kojih se utvrđuje više složenih intelektualnih funkcija kod kandidata: sposobnost pamćenja, raspoznavanja, uspoređivanja, rječitosti, memoriranja itd. Oni se sastoje od velikog broja zadataka koji su različitog sadržaja kao i tipa složenosti. Uglavnom su to

problemi koji se u određenom vremenskom roku moraju riješiti logičkim razmišljanjem te kako navodi Požega (2012:78), to su „visoko genetski uvjetovani testovi koji su dobri kao podloga za predviđanje uspjeha u obrazovanju i poslu i to na velikom broju radnih mjesta i zanimanja“. U nastavku se nalazi primjer zadatka iz testa inteligencije, te je potrebno odrediti koji od navedenih simbola nastavlja paralelni niz.



Slika 1. Primjer zadataka iz testa inteligencije

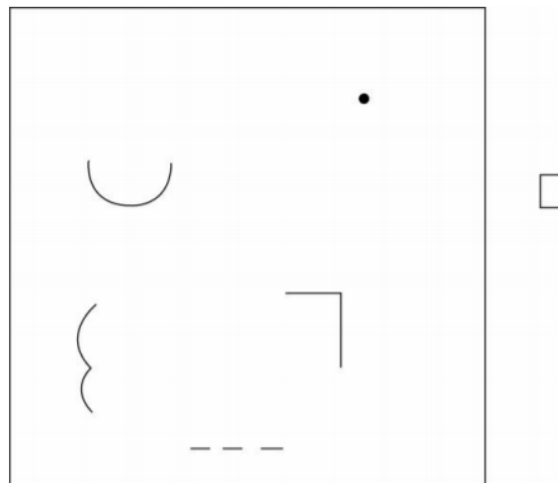
Izvor: IQ testovi (2021). Iq testovi inteligencije. Dostupno na: <https://iq-testovi.com/>
[pristupljeno: 02.lipnja 2021].

4.1.2. Testovi kreativnosti

Testovi kreativnosti su testovi u kojima se ispred kandidata postavlja problem te se zatim od njega zahtijeva da riješi problem na neobičan i drugačiji, novi način. Posljedicom globalizacije znanje se vrlo lako širi, pa su tako suvremeni načini rješavanja problema dostupni svima. Na ovaj način poduzeća privlače kandidate koji su kreativni i u stanju su predložiti neuobičajena rješenja koja do sada nisu puno ili uopće viđena, te na taj način donijeti poduzeću konkurentsku prednost u budućnosti.

Kreativnost je kao i inteligencija također visoko genetski uvjetovana, te zadaci koji su postavljeni pred kandidata su uglavnom poprilično neodređeni i nejasnih smjernica za njihovo rješavanje. Od ispitanika se traži da postavi što više originalnih rješenja što zapravo govori o kandidatovom načinu rada, upotrebi poznatih predmeta, organizaciji rada, postizanju radne uspješnosti i slično (Požega, 2012). Takvi testovi od izuzetne su koristi ukoliko je poduzeću potrebna kreacija i osmišljavanje novih načina rada.

Najpopularniji test kreativnosti razvili su Klaus Urban i Hans Jellen sa Sveučilišta u Hannoveru, pod nazivom TCT-DP test (Test for Creative Thinking – Drawing Production). Test je napravljen na način da bude pouzdan bez obzira na kulturu iz koje kandidat potječe te primjenjiv na svim dobnim skupinama. Ispred kandidata se postavlja papir za crtanje koji sadrži okvir i šest likovnih elemenata koji služe kao polazište od kojeg kandidati nastavljaju crtati crtež. Vrijeme koje im je na raspolaganju je 15 minuta (Researchgate, 2018).

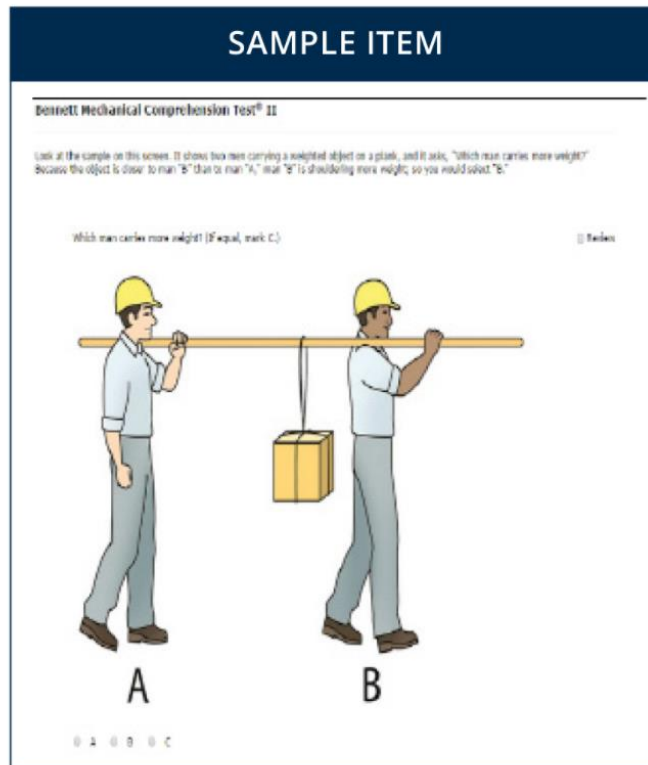


Slika 2. TCT-DP test kreativnosti

Izvor: Researchgate (2018). Exploring the Creative Process: Integrating Psychometric and Eye-Tracking Approaches. Dostupno na:
[https://www.researchgate.net/publication/328168219 Exploring the Creative Process Integrating Psychometric and Eye-Tracking Approaches](https://www.researchgate.net/publication/328168219_Exploring_the_Creative_Process_Integrating_Psychometric_and_Eye-Tracking_Approaches) [pristupljeno 2. lipnja 2021].

4.1.3. Testovi mehaničkih sposobnosti

„Testovi mehaničkih sposobnosti utvrđuju kod ispitanika sposobnost shvaćanja mehaničkih principa te način rješavanja tehničko-praktičnih problema“ (Požega, 2012:79). U odnosu na prethodna dva testa, ovaj test je više pod utjecajem iskustva nego što je uvjetovan genetikom. Jedan od najpoznatijih testova mehaničkih sposobnosti, koji ima globalnu upotrebu već dugi niz godina, je BMCT („Bennett Mechanical Comprehension Test“). Sljedeća slika prikazuje primjer zadatka koji se nalazi u BMCT testu: kandidat mora odlučiti „koji čovjek nosi veću težinu?“, a ukoliko nose istu težinu, odgovor je C.



Slika 3. Primjer testa mehaničkih sposobnosti

Izvor: Pearson (2021). Bennett mechanical comprehension test. Dostupno na: <https://talentlens.in/solutions/bennett-mechanical-comprehension-test-bmct-ii/> [pristupljeno 2. lipnja 2021].

4.1.4. Testovi senzornih sposobnosti

Dobivanje informacija o okolini, prilagođavanje položaja prema okolini iz koje dobivamo informacije putem sedam ljudskih osjetila (taktalnog, vestibularnog, proprioceptivnog, auditivnog, vizualnog, oralnog i gustativnog sustava) omogućavaju nam senzorne sposobnosti (Rječnik psihologije rada, 2021). Testovi se primjenjuju kako bi se ispitale funkcionalne mogućnosti osjetnih sustava, odnosno ljudske sposobnosti osjetne diskriminacije i detekcije. Različiti poslovi zahtijevaju različitu razinu razvijenosti pojedinih osjetnih sposobnosti. Dok je u nekim poslovima potrebna najmanja razina razvijenosti određenih osjetnih sposobnosti, u nekim poslovima zahtjeva se isključivo visoki stupanj razvijenosti osjetila te su testiranja zbog toga nužna (Šverko, 2012).

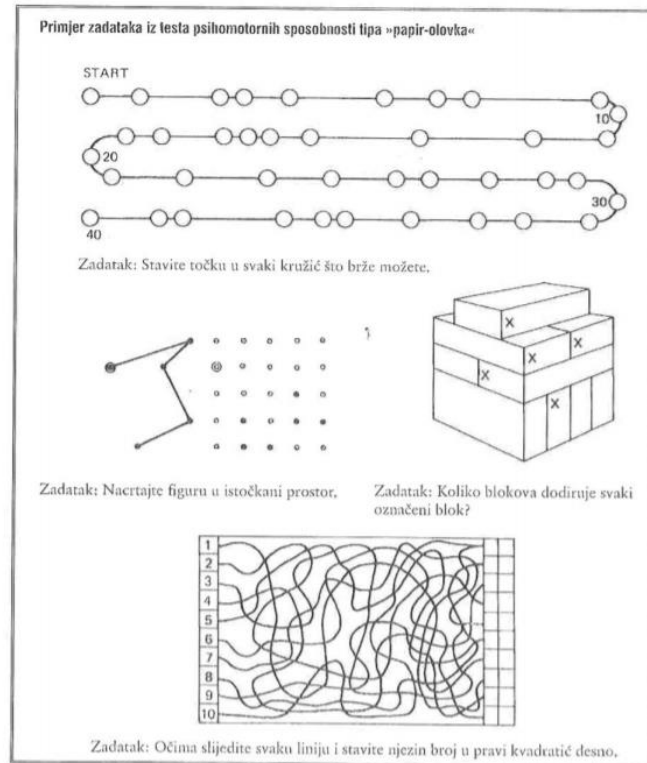
Primjer testa senzornih sposobnosti, odnosno kompjuteriziranog sustava koji služi za ispitivanje sposobnosti simultanog djelovanja, razvijen je na Odsjeku za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu. Funkcionira na način da se kandidat mora istovremeno nositi s dva zadatka: desna ruka mu je zadužena za jedan zadatak, praćenje mete koju je potrebno pokriti dok se ona nepredvidivo i skokovito kreće, a lijeva za drugi, reagiranje na lampice koje se uzastopno pale (Šverko, 2012).

4.1.5. Testovi psihomotornih sposobnosti

Testovi psihomotornih sposobnosti zaduženi su za utvrđivanje razine psiho-fizičkih sposobnosti. „Pomoću njih se ispituje brzina i preciznost pokreta, točnost s kojom su pokreti usuglašeni s osjetnim podacima, mišićna snaga i elastičnost“ (Šverko, 2012:56). Postoji veliki broj različitih sposobnosti od kojih neke mogu visoko biti genetski uvjetovane, a neke ne. Uglavnom su navedene sposobnosti posljedica kombinacije gena, usavršavanja, procesa rada i razvijanja. Ima ih mnogo, a neke od najvažnijih su: brzina reakcije, koordinacija pokreta udova, brzina pokreta ruku itd. Testovi psihomotornih sposobnosti primjenjuju se na područjima manjeg broja radnih mjesta i poslova, gdje je za uspješno obavljanje posla od izuzetne važnosti i dominacije da kandidati imaju visoku razinu razvijenosti psiho-fizičkih osobina (Požega, 2012).

Jedan od načina obavljanja testiranja navedenih sposobnosti je putem „deksterimetra“. Tim testovima mjeri se brzina i točnost jednostavnih rutinskih pokreta kako bi se uvidjela sposobnost, spretnost i brzina pokreta šake i prstiju. „Pretežito se koriste se u selekciji kandidata za poslove koji zahtijevaju precizno manipuliranje malim predmetima“ (Selekcija.hr, 2010).

Osim navedenog, postoji velik broj testova koji se koristi za ispitivanje psihomotornih sposobnosti, a jedan od takvih nalazi se na slici 4.



Slika 4. Primjer testa psihomotornih sposobnosti

Izvor: Bahtijarević Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.

4.1.6. Testovi specifičnih sposobnosti

Testovi specifičnih sposobnosti su testovi koji pomažu kako bi se kod kandidata uvidjele mogućnosti obavljanja određene specifične radne aktivnosti. Testovi koji pripadaju testovima specifičnih sposobnosti su: testovi perceptivnih sposobnosti, testovi spacijalnih sposobnosti, testovi verbalne fluentnosti, testovi numeričke sposobnosti i testovi verbalne sposobnosti (Požega, 2012).

Testovi perceptivnih sposobnosti su testovi pomoću kojih se utvrđuju mogućnosti brzine kojom kandidat može točno definirati oblike i predmete, te se osim toga mogu uočiti i definirati izuzetno male sličnosti i razlike među njima. Izuzetno su korisni kada se kod kandidata žele utvrditi brzina reakcije, koncentracija i percepcija koje su ključne za uspješno obavljanje zadataka na radnom mjestu (Požega, 2012).

Testovi spacijalnih sposobnosti su testovi koji su usmjereni na mjerenje spacijalnog faktora koji mjeri sposobnost zamišljanja i predočavanja rasporeda predmeta i površina u 2 ili čak 3 dimenzije (Selekcija.hr, 2010). Spacijalne sposobnosti nisu visoko genetski uvjetovane te se pretežito primjenjuju kod malog obujma posla i manjeg broja radnih mjesta (Požega, 2012).

Testovi numeričkih sposobnosti su testovi s kojim se čovjek u svom životu vjerojatno najviše puta susreo. To su testovi koji su usmjereni na određivanje sposobnosti izvođenja jednostavnih numeričkih operacija koje u svom rješavanju ne zahtijevaju mišljenje (Selekcija.hr, 2010). Navedena sposobnost je visoko genetski uvjetovana i koriste se kod organizacija s velikim brojem poslova i radnih mjesta na kojima je svakodnevno potrebna sposobnost znanja računalnih operacija (Požega, 2012).

Testovi koji također pripadaju testovima specifičnih sposobnosti su testovi verbalnih sposobnosti. Verbalne sposobnosti nisu visoko genetski uvjetovane, a svoju upotrebu pronašli su u organizacijama s manjim obujmom posla i radnih mjesta, posebice u organizacijama kod kojih je komunikacija i dijalog dio svakodnevne rutine obavljanja posla. Testovi verbalnih sposobnosti koriste se kod kandidata kod kojih se želi utvrditi opseg vokabulara, razina sposobnosti brzog i lakog razumijevanja govornih simbola, razumijevanje teksta kao i sinonima i antonima, te mogućnost da kandidati izraze riječima svoje misli na brz i lak način.

4.2. Testovi ličnosti

„Ličnost je svojstveni sklop svih osobina nekog pojedinca, uključujući i njegove sposobnosti. No testovi ličnosti obuhvaćaju postupke za ispitivanje osobina koje su pretežito afektivne i konativne prirode. Pod pojmom ličnosti, dakle, obuhvaćamo složenije osobine, koje se ispoljavaju u tipičnom urođenom reagiranju pojedinca, u njegovim motivima, interesima i stavovima“ (Šverko, 2012:64).

Testovi ličnosti danas su doista nezamjenjivi dio kliničke psihologije kojima se kroz upoznavanje kandidatovih znanja, sposobnosti i inteligencije može pouzdano i protumačiti ali i predvidjeti nečije ponašanje (Gutić, Devčić, 2017).

Rezultati testova ličnosti uglavnom svrstavaju kandidate u određene dimenzije, te ih se u literaturi najčešće dijeli u sljedećih pet dimenzija ličnosti: mentalna otvorenost, savjesnost, ugodnost, neuroticizam i ekstraverzija. Dakle, izuzetno je korisno za poslodavca testirati ličnost potencijalnog kandidata upravo iz razloga što može saznati koliko je kandidat po svojim osobinama adekvatan za određeni posao (Selekcija.hr, 2019).

4.2.1. Projektivni testovi

Kako navodi Požega (2012) jedni od najpoznatijih testova ličnosti su projektivni testovi. To su testovi koji su sastavljeni od nedefiniranog materijala koji je višeznačan i nestrukturiran te na temelju njega kandidati trebaju objasniti i definirati što materijal predstavlja, na koji način ga oni percipiraju. Može se pojaviti i test u kojem kandidati moraju nastaviti rečenicu ili ispričati priču o dijagramu ili slici. Prema Bahtijarević Šiber(1999) pretpostavka projektivnih tehnika je da će kandidat prilikom interpretacije višeznačnih ili također nedovoljno strukturiranih situacija i događaja, prenijeti svoje interese, potrebe, želje i karakteristike ličnosti i ponašanja. Neki od najkorištenijih i najpoznatijih su test nedovršenih rečenica, Roscharow test mrlje, test tematske percepcije i Rosenzweigov test frustracije.

Roscharov test mrlje nalazi se na Slici 3. te se na njoj nalaze nizovi mrlje od tinte (neke u boji, a neke crno bijele). Zadatak kandidata je da kaže što vidi, odnosno što on misli da se nalazi na slici. Interpretacija odgovora i utvrđivanje odgovora sastavni su dio testa. Kandidata se pomno prati i npr. kandidat koji je češće isticao u mrljama pokrete čovjeka nego boje, više je introvert nego ekstrovert.



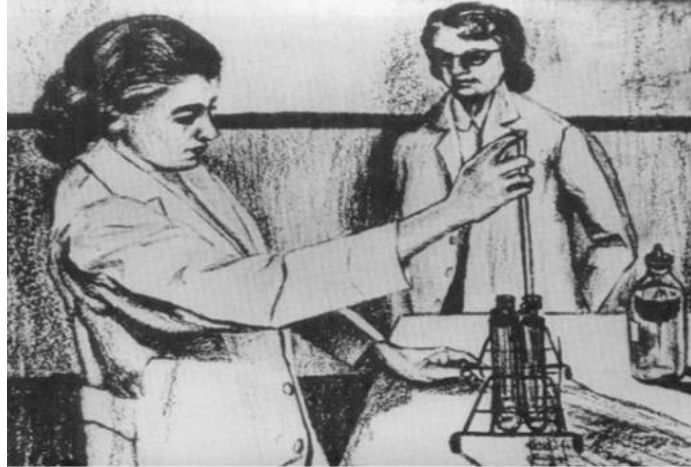
Slika 5. Roscharov test mrlja

Izvor: The ink blot test (2021). Dostupno na: <http://www.theinkblot.com/> [pristupljeno: 02.lipnja 2021].

Test nedovršenih rečenica (TNR) jedan je od najduže prisutnih testova u procjeni ličnosti kandidata. Zadatak kandidata je dovršiti rečenice, koje nisu napisane do kraja, na način koji on smatra ispravnim. Oblici testa se razlikuju ovisno o uzrastu kandidata, pa tako postoje testovi za srednju školu, odrasle, fakultet. Test nedovršenih rečenica izuzetno je koristan kao mjera emocionalne prilagođenosti odnosno neprilagođenosti (Istraži me, 2013). U nastavku rada se nalaze neki od primjera.

1. „Na kraju dana uvijek...“,
2. „Ponekad mi dođe da...“,
3. „Najmanje volim...“

Test tematske percepcije (TAT) usmjeren je utvrđivanju karakteristika ličnosti kandidata ili skrivenih motiva. „Pretpostavlja se da češće pojavljivanje određenih motiva upućuje na veću zastupljenost tog motiva ili karakteristika u ličnosti pojedinca. Test se sastoji od 31 crno-bijele slike/karte na kojima se nalaze osobe, krajolici i slično te predstavlja svojevrsnu zbirku umjetničkih slika, fotografija i crteža“ (Istraži me, 2013). Na slikama nije jasno što osobe rade, ali uz sugeriranje što bi trebali raditi, kandidat daje svoj opis slike. Slika 5 predstavlja jednu od slika pomoću koje se izvodi TAT.



Slika 6. Primjer slike pomoću koje se izvodi Test tematske percepcije

Izvor: Časopis Interfon (2015). Što je to test tematske aprecijacije?. Dostupno na: <https://casopisinterfon.rs/2015/04/15/sta-je-to-test-tematske-apercepcije/> [pristupljeno: 02.lipnja 2021].

Rosenzweigov test frustracije je test koji izuzetno sličan prethodno navedenom testu, testu tematske percepcije. Razlika između njih je da su u ovom testu ljudi na slikama obavezno nalaze u nejasnoj i frustrirajućoj situaciji i na temelju toga kandidat je dužan dati vlastiti opis slike i sudionika na slici (Požega, 2012).

4.2.2. Objektivni testovi ličnosti

U kategoriji objektivnih testova ličnosti kandidat nije u stanju procijeniti što se ispituje, te zbog toga ne može namjerno utjecati na vlastiti rezultat. Tu pripadaju testovi poput mjerenja mirnoće ruke, reakcije u simuliranim konfliktnim situacijama, obavljanje zadataka uz smetnje i dr. (Šverko, 2018).

4.3. Testovi znanja i vještina

Testovi znanja i vještina primjenjuju se na vrlo širokom području na izuzetno velikom broju radnih mjesta i poslova. Ono za šta se navedeni testovi posebno koriste su testiranje kandidata za radna mjesta koja se nalaze na višim razinama hijerarhije u poduzeću (Požega, 2012).

Testovi su napravljeni na principu pitanja koja mogu biti otvorenog i/ili zatvorenog tipa, te se na temelju odgovora provjerava znanje kandidata. Znanje koje se može ispitivati može biti znanje iz određenog područja, struke, znanje stečeno kroz neformalno i formalno obrazovanje ili znanje iz nekoliko područja zajedno (Požega, 2012).

Korisni su zato što mogu odmah ukazati na to kolika je potencijalna kandidatova radna uspješnost u budućnosti, kolika mu je motivacija za učenjem, kakve su njegove radne navike i slično.

4.4. Testovi interesa

Testom interesa utvrđuje se koliko su profesionalni interesi kandidata kompatibilni interesima onih koji su uspješni u obavljanju specifičnog posla. Osnovno polazište testova interesa je pretpostavka su ljudi uspješniji u poslovima koji im se sviđaju i koji u njima pobuđuju zainteresiranost. Osim toga, pretpostavka je također da su ljudi koji dobro poznaju sebe i vlastite interese također bolji u obavljanju posla. Ova vrsta testa pomaže psihologu, menadžeru ili osobi koja provodi test da napravi selekciju kandidata između velikog broja prijavljenih. Kao i u testovima znanja i vještina, pitanja su otvorenog i/ili zatvorenog tipa (Selekcija.hr, 2010).

4.5. Testovi uzoraka posla

Testovi uzoraka posla su testovi čija je svrha više praktična i ima sve širu primjenu. U ovom testu kandidatu se daje određeni segment ili uzorak posla koji mora obaviti, te se promatra njegovo ponašanje, sposobnosti, izvršenje zadatka i na temelju toga donose određeni zaključci (Požega, 2012).

5. Rasprava

U današnjem globaliziranom svijetu postoji veliki broj moćnih i utjecajnih poduzeća koji trebaju moćne i utjecajne zaposlenike. Kako bi pravilno odabrali i educirali zaposlenike potrebno je imati i dovoljno materijalnih resursa. Zapošljavanje zaposlenika i njihova edukacija mogu biti izuzetno skup i dugotrajan proces, a istraživanja su pokazala kako „u prosjeku, tvrtke na selekciju i obuku kandidata utroše puno više vremena od onoga što su spremne u početku“ (Selekcija.hr, 2019). Usprkos rezultatima navedenog istraživanja, pogrešaka u zapošljavanju je i dalje puno i to na razini višljaj nego što si to poduzeća mogu priuštiti.

Ukoliko je poduzeće uspješno u zapošljavanju novih zaposlenika, to će uglavnom rezultirati njegovom stabilnošću. Posljedica stabilne organizacije je organizacija sa izuzetnom organizacijskom klimom, timskim moralom, ali i rastućom profitabilnošću. Kako bi organizacije navedene čimbenike stvarno postigle i u praksi sa što manjim troškovima, koriste se psihološkim testovima prilikom selekcije zaposlenika, koji “procjenjuju potrebne kompetencije i brzinu učenja radnih zadataka za određeno radno mjesto” (Selekcija.hr,2019).

Zašto tvrtke koriste psihološke testove? Glavna i osnovna svrha psiholoških testova je donošenje boljih, kvalitetnijih i ispravnijih odluka, sa puno više informacija, prilikom selektiranja kandidata za zaposlenje. Osim selektiranja, psihološki testovi imaju široku primjenu u poduzećima. Neki od njih se koriste kako bi se pratio napredak postojećih zaposlenika, što rezultira povećanom motivacijom, proaktivnošću i kompetencijom zaposlenih na svojim radnim mjestima, a također može rezultirati i promocijom ili democijom postojećih zaposlenih (Selekcija.hr, 2019).

Unutar psihološkog testiranja prilikom selektiranja kandidata za određeni posao, upitnici ličnosti i testiranja sposobnosti od jednake su važnosti, a prema Selekcija.hr (2019) “zajedno omogućuju uvid u vrline kandidata i područja za daljnji rast i razvoj budućih zaposlenika. Psihološki testovi koriste se za predikciju sposobnosti i osobina ličnosti neophodnih za kvalitetno obavljanje radnih zadataka”.

Prema Selekcija.hr (2019) neke od glavnih prednosti psihološkog testiranja su:

- I. Psihološki testovi su superiorniji od intervjua

- II. Psihološki testovi pomažu u otkrivanju laži u životopisima
- III. Brži je pronalazak traženih vrlina i vještina potrebnih za obavljanje posla na potrebnom „random“ mjestu
- IV. Izbacivanje “Resume Spammers-a”, odnosno ukoliko poslodavci odmah na početku prijave zatraže rješavanje psihološkog testa, štede s i vrijeme i novac

Neki od potencijalnih nedostataka psiholoških testova su: umor tijekom rješavanja testa, motivacija za rješavanje testa, davanje lažnih ili socijalno poželjnih odgovora, uvježbanost (poznavanje testa), utjecaj fizičkih obilježja tijekom rješavanja testa (npr. buka) (Kreni Zdravo, 2020).

Činjenica je da se prilikom selektiranja zaposlenika nikada ne uzimaju samo rezultati psihološkog testiranja, ali isto tako, psihološki testovi osiguravaju odabir puno prikladnijeg zaposlenika za određeno radno mjesto od intervjua i životopisa zajedno. Važno je da budu primijenjeni od strane educiranih pojedinaca jer će se isključivo na taj način dobiti i željeni rezultati, a to su ispravne informacije o kompetencijama kandidata (Selekcija.hr, 2019).

6. Zaključak

Psihološki testovi prilikom odabira ispravnog kandidata za posao u 21. stoljeću igraju jako veliku ulogu. Vrlo su korisni zato što pružaju detaljnije informacije o kandidatovim sposobnostima učenja i analitičkim vještinama koje na intervjuima ne dolaze dovoljno do izražaja. Najveću zastupljenost, ali i upotrebu u selekcijskom procesu imaju psihološki testovi kojih danas u svijetu ima poznatih čak više od pet tisuća. Njihova glavna svrha je donošenje informiranijih i točnijih odluka o zapošljavanju potencijalnog kandidata, te se prema priloženim informacijama ovog završnog rada može zaključiti kako se hipoteza da psihološki testovi omogućavaju efektivniju i kvalitetniju selekciju zaposlenika, bez dvoumljenja prihvaća .

Psiholoških testova ima puno, pa tako i njihovih podjela, ali neke od glavnih podjela su: testovi brzine, u kojima je ograničeno vrijeme rješavanja testa, te testove snage koji nemaju ograničeno vrijeme te se rješavaju koliko kandidat želi. Psihološki testovi također se mogu podijeliti na testove sposobnosti, testove ličnosti, testove znanja i vještina, testove interesa, testove uzoraka posla te intervju. Osim navedene podjele, testove možemo podijeliti, s obzirom na način odgovaranja, na verbalne i neverbalne, te, s obzirom na to da li se test rješava individualno ili u timu, na individualne i grupne testove. Većina testova smišljena je na tradicionalan način „papir olovka“.

Sve metode selektiranja imaju svoje prednosti i nedostatke, pa tako i psihološki testovi. Važno je da, ukoliko se oni planiraju koristiti, prednosti ima daleko više nego nedostataka. Neke od glavnih prednosti psihološkog testiranja su: psihološki testovi su superiorniji od intervjua, psihološki testovi pomažu u otkrivanju laži u životopisima, brži je pronalazak traženih vrlina i vještina potrebnih za obavljanje posla na potrebnom „random“ mjestu, te posljednja, izbacivanje „Resume Spammers-a“, odnosno ukoliko poslodavci odmah na početku prijave zatraže rješavanje psihološkog testa, štede s i vrijeme i novac.

Neki od nedostataka koji se često pojavljuju prilikom provedbe psiholoških testova su: umor tijekom rješavanja testa, motivacija za rješavanje testa, davanje lažnih ili socijalno poželjnih odgovora, uvježbanost (poznavanje testa), utjecaj fizičkih obilježja tijekom rješavanja testa.

U pandemiji korona virusa svijet u kojem smo do sada živjeli izuzetno se promijenio. Nije se promijenio samo jedan aspekt života, već gotovo svi. Osim što se nastava u školama i fakultetima pohađa „online“, također se i proces izvođenja psiholoških testova u selekciji zaposlenika preselio

na „online“ verziju, te su zbog toga određena poduzeća, poput „Selekcija.hr“, doživjela veliku korist i napredak kao posljedicu pandemije. „Selekcija.hr“ je hrvatska organizacija, odnosno platforma za regrutaciju, video intervju i psihološka testiranja kandidata za posao i zaposlenika. Nude mogućnost online testiranja bez obzira na to odakle je poduzeće kao i odakle je kandidat. Njihov cilj je olakšati proces zapošljavanja menadžerima ljudskih resursa, te uz to uštediti i vrijeme i novac.

Na koji god način poduzeća danas vrše selekciju, poznato je kako se nikada ne uzimaju samo rezultati psihološkog testiranja, ali isto tako, psihološki testovi osiguravaju odabir puno prikladnijeg zaposlenika za određeno radno mjesto od intervjua i životopisa zajedno. Važno je da budu primijenjeni od strane educiranih pojedinaca jer će se isključivo na taj način dobiti i željeni rezultati, a to su ispravne informacije o kompetencijama kandidata.

Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Bohandler, G., Snell, S. (2000). *Managing Human Resources*. South- Western College.
3. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo.
4. Bulat, H., Cvitanović, K. (2009). Knjiga standarda u postupcima selekcije. Dostupno na: <file:///C:/Users/Petra/Downloads/Knjiga-standarda-u-postupcima-selekcije.pdf> [pristupljeno 1. lipnja 2021].
5. Chron (2021). The Use of Psychological Tests in Employment Recruitment Processes. Dostupno na: <https://smallbusiness.chron.com/use-psychological-tests-employment-recruitment-processes-22461.html> [pristupljeno 1. lipnja 2021].
6. Časopis Interfon (2015). Što je to test tematske aprecijacije?. Dostupno na: <https://casopisinterfon.rs/2015/04/15/sta-je-to-test-tematske-apercepcije/> [pristupljeno: 02.lipnja 2021].
7. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Florida: Međunarodno sveučilište Floride.
8. Gutić, D., Devčić A., Hak, M. (2017). *Psihologija u upravljanju ljudskim resursima*. Mostar: Univerzitet modernih znanosti CKM Mostar.
9. IQ testovi (2021). Iq testovi inteligencije. Dostupno na: <https://iq-testovi.com/> [pristupljeno: 02.lipnja 2021].
10. Kreni Zdravo (2020). Psihološki testovi- vrste, prednosti i nedostaci. Dostupno na: <https://www.krenizdravo.hr/zdravlje/psihologija/psiholoski-testovi-vrste-prednosti-i-nedostaci> [pristupljeno 3. lipnja 2021].
11. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.

12. Pearson (2021). Bennett mechanical comprehension test. Dostupno na: <https://talentlens.in/solutions/bennett-mechanical-comprehension-test-bmct-ii/> [pristupljeno 2. lipnja 2021].
13. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa. Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
14. Researchgate (2018). Exploring the Creative Process: Integrating Psychometric and Eye-Tracking Approaches. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/328168219_Exploring_the_Creative_Process_Integrating_Psychometric_and_Eye-Tracking_Approaches [pristupljeno 2. lipnja 2021].
15. Rječnik psihologije rada (2021). Testovi senzornih sposobnosti. Dostupno na: <https://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2020/04/testovi-senzornih-sposobnosti.html> [pristupljeno 3. lipnja 2021].
16. Selekcija. hr (2010). Psihomotorika-što je to?. Dostupno na: <https://selekcija.hr/2010/06/psihomotorika-sto-je-to/> [pristupljeno 3. lipnja 2021].
17. Selekcija.hr (2019). Prednosti psihološkog testiranja kandidata za posao. Dostupno na: <https://selekcija.hr/2019/10/prednosti-psiholoskog-testiranja-kandidata-za-posao/> [pristupljeno 3. lipnja 2021].
18. Šverko, B. (2012). *Ljudski potencijali. Usmeravanje, odabir i osposobljavanje*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
19. The ink blot test (2021). Dostupno na: <http://www.theinkblot.com/> [pristupljeno: 02.lipnja 2021].

Popis slika

<u>Slika 1. Primjer zadatka iz testa inteligencije</u>	9
<u>Slika 2. TCT-DP test kreativnosti</u>	10
<u>Slika 3. Primjer testa mehaničkih sposobnosti</u>	11
<u>Slika 4. Primjer testa psihomotornih sposobnosti</u>	13
<u>Slika 5. Roscharov test mrlja</u>	16
<u>Slika 6. Primjer slike pomoću koje se izvodi Test tematske percepcije</u>	17

Popis tablica

Tablica 1. Uobičajne etape u procesu selekcije	4
--	---