

# Psihološki testovi u selekciji zaposlenika

---

**Vođinac, Petar**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:873752>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-16**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Petar Vođinac

# **PSIHOLOŠKI TESTOVI U SELEKCIJI ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Petar Vođinac

## **PSIHOLOŠKI TESTOVI U SELEKCIJI ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Student: **Petar Vođinac**

JMBAG: **0010238284**

e-mail: [pvodinac@efos.hr](mailto:pvodinac@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayera University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study Economics and business economics

Petar Vođinac

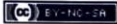
**PSYCHOLOGICAL TESTS IN EMPLOYEE SELECTION**

Final paper

Osijek, 2024.

## 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 (navesti vrstu rada: završni / diplomski /  
specijalistički / doktorski) 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 visokom obrazovanju i  
znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Petar Vodinac

**JMBAG:** 0010238284

**OIB:** 24110709272

**e-mail za kontakt:** petar.vodinac1324@gmail.com

**Naziv studija:** Ekonomija i poslovna ekonomija

**Naslov rada:** Psihološki testovi u selekciji zaposlenika

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Željko Požega

U Osijeku, 2024. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Psihološki testovi u selekciji zaposlenika**

### **SAŽETAK:**

Danas su psihološki testovi vrlo bitan alat u procesu selekcije zaposlenika, jer omogućavaju poslodavcu detaljnije i pouzdanije informacije o kandidatovim sposobnostima i vještinama koje se ne mogu uočiti na intervjuima. Složenijim testovima poslodavac minimalizira rizik od lošeg izbora, poboljšava produktivnost i motiviranost.

Različiti psihološki testovi se koriste ta procjenu različitih karakteristika zaposlenika, kao što su kognitivne sposobnosti, mehaničke i ostale. Testovi se mogu koristiti za selekciju kandidata za specifična radna mjesta i procjenu njihove sposobnosti učenja novih znanja.

Psihološki testovi pružaju objektivnu procjenu kroz standardizirani način procjene kandidata, umanjujući utjecaj subjektivnosti i pristranosti. Prikladniji kandidati se lakše identificiraju što dovodi do boljih poslovnih rezultata i smanjenje potencijalnih troškova.

Pri obradi teme završnog rada „Psihološki testovi u selekciji zaposlenika“ korištene su sekundarne metode istraživanja kao što su knjige, stručna literatura i internetski izvori. Upotrijebljeni su, također, sekundarni podaci, odnosno podaci koje je netko već istražio te objavio u navedenim oblicima. Korištene su metode analize, metoda klasifikacije, induktivna metoda, komparativna metoda i metoda komplikacije.

Hipotezu rada, da psihološki testovi omogućuju kvalitetniji odabir zaposlenika, potvrđuju sve priložene informacije, spoznaje i istraživanja.

### **Ključne riječi:**

Psihološki testovi, selekcija, zaposlenici

## **Psychological Tests in Employee Selection**

### **ABSTRACT:**

Today, psychological tests are a very important tool in the employee selection process, because they provide the employer with more detailed and reliable information about the candidate's abilities and skills that cannot be seen in interviews. With more complex tests, the employer minimizes the risk of making a bad choice, improves productivity and motivation.

Various psychological tests are used to assess different characteristics of employees, such as cognitive, mechanical and other abilities. Tests can be used to select candidates for specific positions and assess their ability to learn new knowledge.

Psychological tests provide an objective assessment through a standardized way of assessing candidates, reducing the influence of subjectivity and bias. More suitable candidates are more easily identified, which leads to better business results and a reduction in potential costs.

When processing the topic of the final paper "Psychological tests in the selection of employees", secondary research methods such as books, professional literature and Internet sources were used. Secondary data were also used, i.e. data that someone has already researched and published in the specified forms. Analysis methods, classification method, inductive method, comparative method and complication method were used.

The hypothesis of the work, that psychological tests enable a better selection of employees, is confirmed by all the attached information, knowledge and research.

### **Keywords:**

Employees, selection, psychological tests

# SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
2. Metodologija rada .....	2
2.1 Predmet istraživanja .....	2
2.2 Metoda istraživanja.....	2
3. Pojam selekcije i ključni elementi u selekciji zaposlenika.....	3
3.1 Pojam selekcije .....	3
3.2 Proces selekcije zaposlenika.....	3
3.3 Metode selekcije zaposlenika .....	4
4. Psihološki testovi.....	6
4.1. Testovi sposobnosti.....	6
4.1.1. Testovi inteligencije .....	7
4.1.2. Test kreativnosti .....	8
4.1.3. Test mehaničkih sposobnosti.....	8
4.1.4. Test specifičnih sposobnosti.....	9
4.1.5. Test senzornih sposobnosti.....	10
4.1.6. Test psihomotornih sposobnosti.....	11
4.2. Testovi osobnosti .....	12
4.2.1. Projektivni testovi .....	12
4.2.2. Objektivni testovi.....	16
4.3. Test znanja i vještina.....	16
4.4 Testovi interesa .....	17
4.5. Testovi uzorka posla .....	17
4.6 Primjer psihološkog testiranja u poduzeću- Raiffeisen Bank.....	17
5. Rasprava .....	20
6. Zaključak.....	21



Literatura .....	22
------------------	----

## 1.Uvod

U današnjem informacijskom svijetu, ljudski resursi postaju ključan faktor za postizanje dugoročne prednosti. U prošlosti se prednost formirala na osnovu materijalnih dobara i kapitala, danas je to sposobnost zaposlenika i znanje. Poslodavci su svjesni da visokokvalificirane zaposlenike jako teško zamijeniti u kratkom roku, a upravo oni donose ključne rezultate. Iz tog razloga proces selekcije zaposlenika postaje sve složeniji i izazovniji za poslodavce.

Poslodavci danas žele zaposliti ljude koji ne samo da posjeduju potrebne vještine i znanje, već karakteristike i potencijal za napredovanje. Psihološki testovi su važan alat u procesu selekcije, jer pomažu u procjeni karakteristika kandidata. Rezultati testova se koriste u kombinaciji s ostalim informacijama o kandidatu, kao što su iskustvo, obrazovanje, preporuke i sl.

Psihološki testovi imaju brojne prednosti kao što su objektivna procjena, poboljšana selekcija i razvoj zaposlenika. Objektivnu procjenu kandidata omogućava standardizirani testovi koji su objektivno sastavljeni. Uz pomoć psiholoških testova može se lakše identificirati kandidat sa najvećim šansama za uspjeh na određenom radnom mjestu što poboljšava selekciju. Rezultati testova mogu pružiti važne informacije koje mogu služiti za edukativne svrhe.

U ovome radu obrađena je tema „Psihološki testovi u selekciji zaposlenika“. Objašnjeni su pojmovi selekcije, psihološki testovi i vrste psiholoških testova, primjena psiholoških testova. Pojašnjen je izgled testova i njihova primjena koja ovisi o radnoj poziciji i rezultatima testova.

## **2. Metodologija rada**

### **2.1 Predmet istraživanja**

Naslov završnog rada „Psihološki testovi u selekciji zaposlenika“ predstavlja u jedino i glavnu temu rada. Predmet istraživanja završnog rada su vrste psiholoških testova koji se koriste prilikom selektiranja zaposlenika, koliko su ti testovi pouzdani, korisni i što se može iščitati iz rezultata.

### **2.2 Metoda istraživanja**

Za izradu završnog rada korištene su sekundarne metode istraživanja, knjige, stručna literatura i internetski izvori. Prilikom odabira podataka koristili su se sekundarni podaci, odnosno podaci koji su već istraženi i objavljeni u nekom od navedenih oblika. U završnom radu koristile su se sljedeće metode istraživanja: metoda analize, induktivna metoda, metoda klasifikacije, metoda kompilacije i komparativna metoda.

### **3. Pojam selekcije i ključni elementi u selekciji zaposlenika**

#### **3.1 Pojam selekcije**

Selekcija zaposlenika najvažnija je aktivnost u menadžmentu ljudskih resursa jer je selekcija proces u kojemu je potrebno odabrati najkvalitetnije zaposlenike, koji će pomoću svojih vještina, znanja i sposobnosti skratiti vrijeme obavljanja posla na adekvatnim mjestima. (Požega, 2012).

Prema Buble (2010) selekcija je postupka odabira kandidata za jedan ili više poslova, odnosno odabira odgovarajuće osobe za izvršavanje odgovarajućeg posla.

#### **3.2 Proces selekcije zaposlenika**

Prema Dessler-u (2015) najprije je potrebno analizirati radno mjesto kako bi se definirala njegova zaduženosti i zahtjevi. Potom je potrebno odlučiti koja će se radna mjesta najprije popuniti i naposljetku odabir zaposlenika. Dessler navodi i niz prepreka koje je potrebno prijeći:

1. Na temelju planiranja i predviđanja potrebno je donijeti odluku koja radna mjesta treba popuniti
2. Prikupljanje baze kandidata za ta radna mjesta, može biti vanjski ili unutarnji kandidati
3. Odabir načina prijave kroz obrazac za prijavu ili predseleksijski intervju
4. Potrebno se služiti selekcijskim alatima kao što su: testovi, prikupljanje informacija o osnovnim obilježjima kandidata i fizička ispitivanja.
5. Donošenje odluke kome će se ponuditi posao, kroz metodu intervju kandidata s menadžerom
6. Obavijestiti naručitelja selekcije o rezultatima koje je kandidat postigao

Profesor Marin Buble navodi kako je uobičajeni proces selekcije sastavljen od deset etapa prikazanih u tablici 1.

Tablica 1. 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.	Medicinski pregled
7.	Preliminarna selekcija u službi ljudskih resursa
8.	Intervju s neposrednim rukovoditeljem
9.	Provjera znanja, probni rad
10.	Odluka o zaposlenju

Izvor: Izrada autora na temelju Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.

„U procesu selekcije promatraju se individualne razlike svakog kandidata, njihova znanja, sposobnosti i vještine, njihove osobine ličnosti, pri čemu se procjena posebno temelji na karakteristikama ličnosti koje se mogu mijenjati (korigirati), dok sposobnosti koje se jednostavno ne mogu nadoknaditi predstavljaju nenadoknativ limit u procesu selekcije i u pravilu procjenu koja je negativna“ (Požega, 2021:69).

### 3.3 Metode selekcije zaposlenika

Danas postoje različite metode i tehnike za provedbu selekcije zaposlenika, ovisno o kojem se radnom mjestu radi sukladno tome odabire se i tehnika selekcije. Požega (2012) navodi kako se metode dijele na konvencionalne i nekonvencionalne metode. Konvencionalne metode su metode koje podrazumijevaju natječaje, probni rad, preporuke, psihološke testove, testovi znanja i vještina, testovi sposobnosti i životopis. Dok s druge strane u nekonvencionalne metode ubrajaju se testovi poštenja, testiranje na konzumaciju droga, poligrafska ispitivanja, astrologija i grafologija.

Danas jedna od popularnijih metoda selekcije zaposlenika jest intervju. Intervju podrazumijeva razgovor kandidata s intervjuerom. Razgovor se temelji na pitanjima vezanim za posao,

zadacima i sposobnostima klijenta. Prema obliku intervju može biti nestrukturirani, polustrukturirani i strukturirani, tablica 2.

Tablica 2. Oblici intervju

	<b>Strukturirani intervju</b>	<b>Nestrukturirani intervju</b>	<b>Polustrukturirani intervju</b>
<b>Struktura</b>	Unaprijed pripremljena	Neplanirana	Unaprijed određene teme
<b>Pitanja</b>	Svi kandidati imaju ista pitanja	Otvorena i fleksibilna, razlikuju se od kandidata do kandidata	Mogu bit otvorena i zatvorena
<b>Cilj</b>	Kvantitativni podaci	Kvalitativni podaci	Kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih podataka
<b>Prednosti</b>	Lakša usporedba rezultata	Bolje razumijevanje kandidata	Kombinacija oba tipa
<b>Mane</b>	Manja fleksibilnosti i razumijevanje kandidata	Teže usporediti rezultate	Zahtjeva visoku razinu spremnosti ispitivača

Izvor: Izrada autora na temelju Stanić, M. (2015). *Priručnik za strukturirani i polustrukturirani intervju.*

Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci

## **4.Psihološki testovi**

Psihološki testovi danas predstavljaju temelj procesa selekcije zaposlenika, trenutačno je poznato više od pet tisuća psiholoških testova. Testovi su sastavljeni tako da budu nepristrani, objektivni i da se tvrtke zaštite od potencijalni tužbi. Šverko (2012) navodi kako su psihološki testovi temeljito proučeni instrumenti koji se temelji na empirijskim mjernim oblicima, priručnikom i sustavu bodovanja odgovora. Testom se utvrđuje razvijenosti individualnosti i karakternih sposobnosti za predviđeni posao. Prema autorima Gutić i Devčić (2017:43) testovi moraju poštivati nekoliko uvjeta i odredbi: pouzdanost testa, validnost testa, osjetljivost testa, objektivnost testa, osjetljivost testa i mjerljivost testa.

### **4.1. Testovi sposobnosti**

Testovi sposobnosti su testovi s pomoću kojih se utvrđuju mogućnosti kandidata da obavlja određenu radnu aktivnost, odnosno njegove intelektualne sposobnosti, kompetencije i vještine. Testovi sposobnosti obuhvaćaju testove inteligencije, testove kreativnosti, testove mehaničkih sposobnosti, testove senzornih sposobnosti, testove psihomotornih sposobnosti, testove specifičnih sposobnosti, testove perceptivnih sposobnosti, testove spacijalnih sposobnosti, testove numeričkih sposobnosti te testove verbalnih sposobnosti (Požega, 2012:77/78).

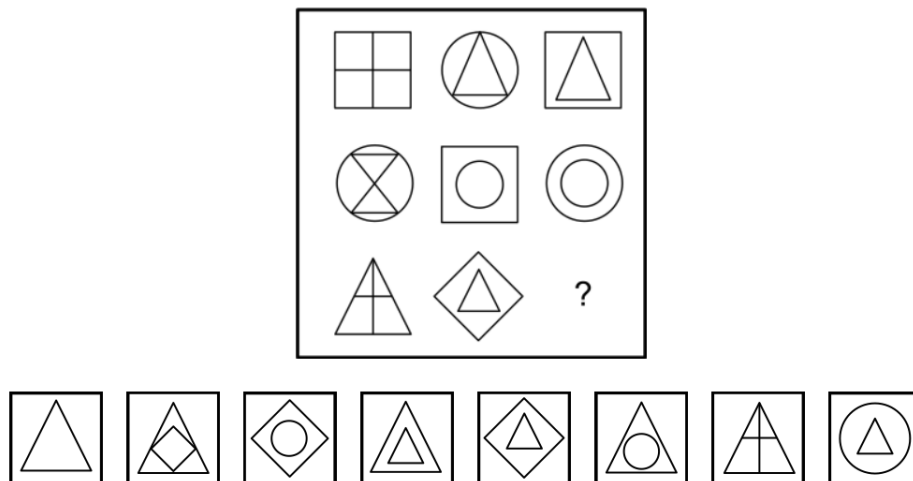
Prema Buble (2010) testovi sposobnosti služe za dobivanje podataka o latentnim mogućnostima osobe prije uvježbavanja, kako bi tijekom tog procesa stekla određene druge vještine i potrebno znanje.

Testovi sposobnosti sadrže standardizirane metode procjene učinka pojedinca u različitim poslovnim situacijama i mjestima. Mjerenjem potencijala pojedincima dobivaju se rezultati koji omogućavaju menadžerima uvid u ponašanje kandidata za određeno radno mjesto. Kroz testove sposobnosti može se procijeniti i radni učinak pojedinog kandidata.

### 4.1.1. Testovi inteligencije

„Testovi inteligencije su testovi koji ispituju opću sposobnost snalaženja kandidata u problemskim situacijama kao i razlike u snalaženjima koje pri tome postoje. Testovi inteligencije sastoje se od niza zadataka različitog sadržaja i tipa složenosti koje ispitanici moraju riješiti“ (Požega, 2012:78).

Testovi inteligencije sastoje se od niza zadataka koji mogu biti numerički, znakovni i drugi. Testovi su zasnovani na rješavanju pojedinih zadataka logičnim razmišljanjem. Testovi mogu poslužiti za predviđanjem poslovnog uspjeha. Testovi inteligencije osim općeg kvocijenta inteligencije, mjere memoriju, tečnost govora, matematičke sposobnosti i verbalni i neverbalni kvocijent inteligencije.



Slika 1. Primjer zadatka iz testa inteligencije

Izvor: Selekcija.hr (2018). IQ testovi. Dostupno na: <https://selekcija.hr/2018/06/iq-test-2/>

[ pristupljeno: 26. 6. 2024. ]



#### **4.1.2. Test kreativnosti**

„Testovi kreativnosti su testovi u kojima se pred kandidate postavljaju problemi te se od njih traže nova i neobična rješenja tih problema. Danas se u poduzećima traže i cijene zaposlenici koji su kreativni i u stanju su predložiti nova i neobična rješenja određenih poslovnih situacija, dok se smatra da kod zaposlenika koji svaku problemsku situaciju nastoje riješiti na poznate, uobičajene načine (tzv. „copy and past“ tehnika) zapravo i nije potrebno određeni obrazovanje, odnosno specifična znanja i vještine“ (Požega, 2012:79).

Testovi kreativnosti najviše se koriste u poslovima koji se zasnivaju na dizajnu, razvoju marketinških kampanja, izrade strategija i pozicioniranje proizvoda. Danas najpopularniji test kreativnosti razvili su Klaus Urban i Hans Jellen sa Sveučilišta u Hannoveru. Test for Creative Thinking je naziv testa koji je napravljen tako da bude pouzdan bez obzira na kulturu iz koje kandidat potječe i može se primijeniti na svim dobnim skupinama.

#### **4.1.3. Test mehaničkih sposobnosti**

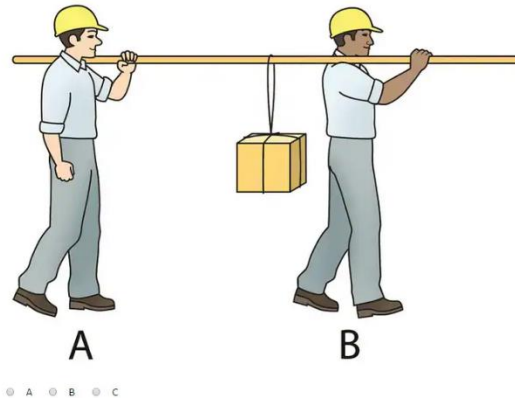
„Testovi mehaničke sposobnosti utvrđuju kod ispitanika sposobnost shvaćanja mehaničkih principa te načine rješavanja tehničko-praktičkih problema. Ovi se testovi posebno primjenjuju isključivo kod selekcije za inženjerske, konstrukcijske, mehaničke i druge poslove“ (Požega, 2012:79). U usporedbi s navedenim testovima, ovaj test se više zasniva na utjecaju iskustva nego li genetikom. BMCT je danas jedan od najpoznatijih testova mehaničke sposobnosti.

#### Bennett Mechanical Comprehension Test® II

Look at the sample on this screen. It shows two men carrying a weighted object on a plank, and it asks, "Which man carries more weight?" Because the object is closer to man "B" than to man "A," man "B" is shouldering more weight; so you would select "B."

Which man carries more weight? (If equal, mark C.)

Review



Slika 2. Primjer testa BMCT

Izvor: Pearson Talent Lens (2024). BMCT Dostupno na:

<https://www.talentlens.com/recruitment/assessments/bennett-mechanical-comprehension-test.html>

[ pristupljeno: 26.6.2024.]

#### 4.1.4. Test specifičnih sposobnosti

„Testovi specifičnih sposobnosti su testovi s pomoću kojih se utvrđuje mogućnosti kandidata da obavlja određenu specifičnu radnu aktivnost. Testovi specifičnih sposobnosti obuhvaćaju testove perceptivnih sposobnosti, testove specijalnih sposobnosti, testove numeričkih sposobnosti, testove verbalnih sposobnosti i testove verbalne fluentnosti“ (Požega, 2012: 81).

Testovi specijalnih sposobnosti usmjereni su na sposobnosti pojedinca zamišljanja i predočavanja objekata u prostoru. Prema Požegi (2012) specijalni testovi nisu visoko genetski uvjetovani, primjenjuju se kod posla manjeg obujma.

„Testovi perceptivnih sposobnosti usmjereni su na utvrđivanje brzine kojom ispitanik točno identificira oblike i predmete te uočava male sličnosti i razlike među njima. Perceptivna

sposobnost nije visoko genetski uvjetovana, a ovi se testovi primjenjuju kod selekcije za prilično velik broj poslova i radnih mjesta gdje su dobra koncentracija, percepcija i brzina reakcije ključni za uspješno obavljanje poslova i zadataka“ (Požega, 2012:81).

„Testovi numeričkih sposobnosti koriste se za ispitivanje razine sposobnosti izvođenja matematičko – numeričkih zadataka i operacija. Numeričke sposobnosti nisu visoko genetski uvjetovane, a ovi se testovi koriste kod relativno velikog broja poslova i radnih mjesta na kojima se za svakodnevno uspješno obavljanje poslova potrebna znanja računalnih operacija“ (Požega,2012:82). Prema (Selekcija.hr, 2010) numerički testovi su testovi s kojima se čovjek najviše put susreće u životu, usmjereni su na sposobnosti pojedinca za izvođenje jednostavnih numeričkih operacija koje u svom rješenju ne zahtijevaju mišljenje.

Test verbalnih sposobnosti koristi se za ispitivanje razine sposobnosti brzog i lakog razumijevanja govornih simbola i sposobnost izražavanja razmišljanja putem riječi. Verbalne sposobnosti nisu visoko genetski uvjetovane, a ovi se testovi koriste kod relativno manjeg obujma poslova i radnih mjesta (Požega, 2012). Primjer testa verbalnih sposobnosti može biti; U svakom nizu od 4 riječi treba pronaći one dvije koje su najviše slične ili suprotne po svom značenju.

#### 4.1.5. Test senzornih sposobnosti

„Testovi senzornih sposobnosti imaju za cilj utvrditi imaju li pojedinci minimalno potrebne osjetilne sposobnosti potrebne za obavljanje određenog posla, treba li poduzeti određene mjere za korekcija eventualnih osjetilnih nedostataka te kako spriječiti aktivnosti koje bi mogle u znatnijoj mjeri pogoršati različite aktualne osjetilne nedostatke“ (Požega, 2012:80). Prilikom testiranja senzornih sposobnosti koriste se specijalni alati, koje najčešće koriste liječnici. Neki od primjera ispitivanja senzornih sposobnosti: ispitivanje vida, sluha, širina vidnog polja, razlikovanje boja, kinetička osjetljivost i sl.

#### 4.1.6. Test psihomotornih sposobnosti

„Testovi psihomotornih sposobnosti utvrđuju razinu psiho-fizičkih sposobnosti prilikom manualnog obavljanja radne aktivnosti te se odnosi na brzo, lako, točno i precizno obavljanje određenih kretanja ili radnji.“ (Požega, 2012)

„S Pomoću njih se ispituje brzina i preciznost pokreta, točnost s kojom su pokreti usuglašeni s osjetnim podacima, mišićna snaga i elastičnost“ (Šverko, 2012:56). Postoje različite sposobnosti neke su visoko genetski uvjetovane, a neke ne. Generalno gledajući sposobnosti su posljedica usavršavanja, kombinacijom gena i DNA, napredovanje i proces rada. Neki od faktora psihomotorike su: preciznost pokreta, koordinacija udova, brzina izbornog reagiranja, slijeđenje, ručna spremnost, spretnost prstiju i mirnoća ruke. Primjenjuju se kod manjeg broja poslova i radnih mjesta na kojima je za uspješno obavljanje zadatka primarno i dominantno imati visoku razinu razvijenosti psiho- fizičkih osobina. (Požega, 2012).



Grooved Pegboard test

Slika 3. Test psihomotoričkih sposobnosti

Izvor: Selekcija.hr, Dostupno na: <https://selekcija.hr/2010/06/psihomotorika-sto-je-to/>

[Pristupljeno: 26. 6. 2024.]

## **4.2. Testovi osobnosti**

Testovi osobina ili ličnosti služe za ispitivanje osobina čovjeka i prilagodbe koje se izražavaju kroz emocionalno ponašanje prema sebi, drugima i društvu. (Buble, 2010).

„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 kognitivne prirode.“ (Šverko, 2012:64).

Umjesto da se ocjenjuje broj bodova ili točnih odgovora, testovi ličnosti se koriste za procjenu kandidatove sposobnosti i sklonosti za određenu ulogu. Važno je da kandidati budu iskreni prilikom odgovaranja na pitanja kako bi se dobila što preciznija slika o njima. (Selekcija.hr, 2019).

### **4.2.1. Projektivni testovi**

„Najpoznatiji testovi ličnosti su projektivni testovi koji se sastoje od nestrukturiranog, višeznačnog, nedefiniranog materijala (slike, dijagram i sl.) na temelju kojih ispitanici trebaju definirati i objasniti što taj materijal predstavlja, što vide iz njihove percepcije, ispričati priču o slici ili dijagramu. Polazište projektivnih tehnika pretpostavka je da će osoba u interpretaciji višeznačnih ili nedovoljno strukturiranih situacija ili događaja projicirati zapro vlastite želje i interese kao i karakteristike ličnosti i ponašanja.“ (Požega, 2012:83). Prema (Požegi, 2012) projektivni testovi imaju relativno široku primjenu posebno kod selekcija zaposlenika koji se prijavljuju za posao na višim hijerarhijskim razinama.

Rorschachov test mrlje sastoji se od mrlja tinte od kojih neke mogu biti u boji, a neke crne ili bijele. Ispitanik na temelju slike mora reći što je vidio, odnosno što se, prema njegovom mišljenju nalazi na slici. „Sastavni dio testa utvrđivanje je i interpretacija odgovora. Na primjer, ako jedna osoba češće ističe u mrljama ljudske pokrete nego boje, vjerojatno je introvertirana, dok ekstrovertirane osobe više ističu boje nego pokrete.“ (Požega, 2012:84). Na slici 4. prikazana je Rorschachova mrlja.



Slika 4. Rorschachov test mrlje

Izvor: atma.hr (2019). Dostupno: <https://atma.hr/rorschachov-test-mrlja-sto-vi-vidite-na-ovih-5-slika-i-sto-to-znaci/>

[Pristupljeno: 26. 6. 2024.]

„Test tematske percepcije (TAT) test je koji se sastoji od niza slika u kojoj se sudionici nalaze u nejasnoj, ali sugestibilnoj situaciji. Na slikama je nejasno što sudionici rade, ali sugerira što bi trebali raditi te na temelju toga kandidati moraju dati svoj opis slike.“ (Požega, 26.6.2024.)  
Slika 5. prikazuje test.



Slika 5. Prikazuje testa tematske percepcije

Izvor: Psychestudy (2017). Personality. Dostupno na:

[https://www.psychestudy.com/general/personality/detailed-procedure-thematic-procedure-test?utm\\_content=cmp-true](https://www.psychestudy.com/general/personality/detailed-procedure-thematic-procedure-test?utm_content=cmp-true)

[pristupljeno: 26 .6. 2024.]

„Rosenzweigov test frustracije test je sličan testu tematske percepcije, uz razliku da se na slikama nalaze ljudi u nejasnoj, ali obavezno u frustrirajućoj situaciji te kandidat na temelju toga mora dati svoj opis slike kao i opis razgovora sudionika na slikama. U primjeru zadatka iz Rosenzweigovog testa frustracije na slici koja slijedi nalaze se primjeri situacije za koje ispitanici moraju objasniti što bi osoba trebala odgovoriti.“ (Požega, 2012:85)



Slika 6. Rosenzweigov test frustracije

Izvor: Psycho-tests, Rosenzweig test. Dostupno na: <https://psycho-tests.com/test/rosenzweig-frustration-test>

[Pristupljeno: 26. 6. 2024.]

Test nedovršenih rečenica podrazumijeva kandidate koji moraju dovršiti rečenice na način koji im se čini prirodan i smislen. Dio rečenice je dat kao sugestija, ali je dovoljno neodređen da bi se iz odgovora kandidata moglo puno toga naučiti o njegovoj ličnosti. Način na koji kandidat dovršava rečenice, te naglasak koji stavlja na različite aspekte rečenice (pesimističan, optimističan, agresivan).



#### **4.2.2. Objektivni testovi**

U ovim testovima ličnosti, ispitanik ne može znati što se točno ispituje. To znači da ne može svjesno utjecati na svoj rezultat. Primjer takvih testova su mjerenje mirnoće ruke, veličina elektrodermalne reakcije i slično. (Šverko, 2012).

#### **4.3. Test znanja i vještina**

„Testovi znanja služe za utvrđivanje stečenih radnih navika, vještima i znanja kandidata. Primjenjuju se kad kandidati imaju prethodna iskustva u radu.“ (Buble, 2010:129). Prema (Požegi, 2012) testovi znanja i vještina imaju vrlo široku primjenu za prilično velik broj poslova i radnih mjesta, često se primjenjuju za poslove na višim razinama hijerarhijske organizacije.

„Testovi znanja i vještina sastoje se od pitanja otvorenog i/ili zatvorenog tipa na temelju kojih se provjerava znanje ispitanika, stečeno kroz formalno i neformalno obrazovanje, iz određenog područja ili struke.“ (Požega, 2012:86). Cilj ovog testiranja je ispitati buduću radnu uspješnost kandidata i njegovu motiviranost.

Postoje dva glavna tipa testova znanja: usmeni i pismeni. Usmeni testovi znanja se sastoje od standardiziranih pitanja koja se postavljaju kandidatima usmeno. Cilj je ovih testova procijeniti kandidatovo poznavanje određenog posla. Pitanja mogu biti otvorena ili zatvorena, a mogu se koristiti i za provjeru vještina kao što su komunikacija i rješavanje problema. Pismeni testovi znanja se sastoje od pisanih pitanja na koja kandidat mora odgovoriti u pisanom obliku. Pitanja moraju biti jasno definirana i precizna, kako bi kandidat mogao dati točan odgovor na svako pitanje. (Buble, 2010).

#### **4.4 Testovi interesa**

Testovi interesa se koriste za procjenu područja interesa zaposlenika u poslu, privatnom životu i slično, zaposlenici koji imaju širok spektar interesa obično dobro prolaze ove testove. Pitanja u ovim testovima mogu biti otvorena ili zatvorena. (Požega, 2012)

#### **4.5. Testovi uzorka posla**

„Testovi uzorka posla zapravo su praktični testovi i, kao takvi, sve šire primjene budući se kandidatima daje obaviti određeni segment ili uzorak posla, a za koji se vrši selekcija, te se promatra njegovo ponašanje, izvršavanje zadataka i pri tome njegove potrebne sposobnosti za obavljanje promatranog posla, dakako, opet ovisno o kojem se poslu radi.“ (Požega, 2012:86).

#### **4.6 Primjeri psihološkog testiranja u poduzećima-Raiffeisen Bank, Red Bull Adria, Span i državna služba (Carina)**

##### **Raiffeisen Bank**

„Psihologijsko testiranje se sastoji od testa kognitivnih sposobnosti i upitnika ličnosti, a ovisno o potrebama pozicije za koju ste se javili, možemo uključivati i druge testove poput provjere znanja engleskog jezika. Testiranje u RBA traje u prosjeku 1,5 sat. Iako na internetu često možete pronaći primjere testova ili savjete kako se pripremiti, smatramo da ne postoji neki poseban način pripreme. Savjetujemo vam da budete odmorni te da budete potpuno koncentrirani na zadata kojega rješavate. Iskoristite vrijeme davanja uputa i prolaženja zadataka za vježbu, kako biste postavili sva pitanja koja imate i tako riješili sve nedoumice prije početka testiranja. Važno je znati da za različite pozicije tražimo različite profile kandidata, a sukladno tome i različite rezultate testiranja na našim testovima.“ Testovi koji su najviše zastupljeni u bankarskom i financijskom sektoru su: testovi osobnosti, testovi sposobnosti i intervju. (Raiffeisen Bank, dostupno: <https://www.rba.hr/cesta-pitanja> [pristupljeno: 26. 6. 2024.]).

## **Red Bull Adria**

Poduzeće Red Bull Adria testira potencijalne kandidate kroz nekoliko krugova. Prvi i općeniti krug je životopis koji predstavlja eliminacijski krug. Drugi krug se temelji na aplikaciji HireVue, kandidati mora odgovoriti putem videa na 8 pitanja koja su vremenski ograničena. (HireVue, dostupno na: <https://hirevuesupport.zendesk.com/hc/en-us> [pristupljeno: 29. 7. 2024.]). Za svako pitanje kandidati ima 10 sekundi razmišljanja i 30 sekundi odgovaranja. Pitanja su općeg karaktera kao na primjer. „Kako ti može pridonijeti rastu poduzeća?“, „Zašto smatraš da si ti idealni kandidat za posao?“. Treći krug se sastoji od intervjua preko aplikacije Microsoft Teams, ovlaštena osoba ispituje kandidate pitanja koja su povezana za proizvode Red Bulla. Takvim pristupom želi se ispitati koliko je kandidati upućen u poslovanje Red Bulla.

## **Span**

IT poduzeće Span vrši testiranje isto kroz tri kruga, prvi krug predstavlja slanje životopisa i motivacijskog pisma. Životopis mora biti u obliku Europassa i PDF formatu. Drugi krug predstavlja niz testiranja na stranici Selekcija.hr. Testovi koji su bili zastupljeni su: testovi sposobnosti, testovi inteligencije, testovi perceptivnih sposobnosti, testovi numeričkih sposobnosti i testovi osobnosti. Nakon odrađenih testova, slijedi treći krug, a to je intervju sa ovlaštenom osobom.

## **Državna služba- Carinik**

„Testiranje se sastoji od provjere znanja osnova upravnog područja za koje je raspisan javni natječaj (pisani dio testiranja) i razgovora Komisije s kandidatima (intervju). Kandidat koji nije pristupio testiranju više se ne smatra kandidatom u postupku. Svaki dio provjere znanja osnova upravnog područja za koje je raspisan natječaj vrednuje se bodovima od 0 do 10. Bodovi se mogu utvrditi decimalnim brojem, najviše na dvije decimale. Smatra se da je kandidat zadovoljio na provedenoj provjeri znanja, sposobnosti i vještina ako je za svako dio provedene provjere dobio najmanje 5 bodova. Kandidat koji ne zadovolji na provedenoj provjeri, odnosno dijelu provedene provjere, ne može sudjelovati u daljnjem postupku. Testiranje se provodi u dvije faze. U prvu fazu testiranja upućuju se svi kandidati koji ispunjavaju formalne uvjete iz javnog natječaja, a čije su prijave pravodobne i potpune. Prva faza testiranja za kandidate sastoji se od provjere znanja osnova upravnog područja za koje je raspisan javni natječaj. Provjera

znanja obavlja se pisanim putem. U drugu fazu testiranja upućuju se kandidati koji su ostvarili najbolje rezultate u prvoj fazi testiranja, i to 15 kandidata za svako radno mjesto, a ako se za radno mjesto traži veći broj izvršitelja, taj broj se povećava za broj traženih izvršitelja. Ako je u prvoj fazi testiranja zadovoljilo manje od 15 kandidata, u drugu fazu postupka pozvat će se svi kandidati koji su zadovoljili u prvoj fazi testiranja. Svi kandidati koji dijele 15. mjesto u prvoj fazi testiranja pozvat će se u drugu fazu testiranja. Druga faza testiranja sastoji se od provjere znanja stranog jezika i znanja rada na računalu. Na razgovor (intervju) pozvat će se kandidati koji su ostvarili ukupno najviše bodova u prvoj i drugoj fazi testiranja, i to 10 kandidata za svako radno mjesto. Ako je u drugoj fazi testiranja zadovoljilo manje od 10 kandidata, na razgovor (intervju) će se pozvati svi kandidati koji su zadovoljili u drugoj fazi testiranja. Svi kandidati koji dijele 10. mjesto nakon provedenog testiranja u prvoj i drugoj fazi pozvat će se na intervju.“ (Carina.gov.hr, Ljudski potencijali, dostupno na: <https://carina.gov.hr/> [pristupljeno: 29. 7. 2024.]).

## 5. Rasprava

U današnjem dinamičnom okruženju, pronalaska kvalitetnih zaposlenika za posao postaje sve veći izazov. Tradicionalne metode selekcije kao što su razgovori za posao, često nisu dovoljno dobre jer ne rezultiraju cjelokupnim informacijama o kandidatu. Psihološka testiranja nude objektivn i pouzdan način procjene sposobnosti, znanja, vještina i osobnosti kandidata, te time pomažu tvrtkama donijeti kvalitetne odluke o zapošljavanju. Pogrešan izbor zaposlenika može predstavljati veliki problem i još veće posljedice za tvrtku. Ne samo da dovodi do gubitka vremena i novca uložene u edukaciju i obuku, već može utjecati i na produktivnost, radnu atmosferu i profitabilnost. Psihološki testovi su objektivni, pouzdani, cjeloviti i omogućavaju predviđanje. Objektivnost gdje su testovi su standardizirani i procijenjeni, što znači da se rezultati mogu usporediti s rezultatima drugih kandidata. Pouzdanost gdje su testovi su zasnovani na znanstvenim principima i imaju visoku valjanost i pouzdanost. Cjelovitost gdje su testovi pokrivaju širok raspon aspekata relevantnih za posao, uključujući kognitivne sposobnosti, osobnost, motivaciju i radne navike. Predviđanje gdje se testovi mogu pomoći u predviđanju kako će se kandidat snaći u poslu i koliko će biti uspješan. Prednosti psiholoških testiranja su smanjenje troškova, povećanje produktivnosti, poboljšanje radne atmosfere i razvoj zaposlenika. Psihološka testiranja mogu pomoći u smanjenju troškova povezanih s pogrešnim zaposlenjem. Zapošljavanje pravih ljudi za posao može dovesti do značajnog povećanja produktivnosti. Dobar timski rad i suradnja ovise o tome da se na svakom radnom mjestu nalaze prave osobe. Psihološka testiranja mogu pomoći u stvaranju harmoničnijeg i produktivnijeg radnog okruženja. Psihološka testiranja se mogu koristiti i za praćenje napretka i razvoja zaposlenika, te za identificiranje područja u kojima im je potrebna edukacija ili obuka. Dodatne prednosti psiholoških testiranja provjera istinitosti informacija iz životopisa i procjena kandidatovih sposobnosti. Psihološki testovi mogu potvrditi ili odbaciti informacije koje su kandidati naveli u životopisu. Psihološka testiranja mogu procijeniti kandidatovu sposobnost da se nosi sa stresnim situacijama koje određeno radno mjesto zahtijeva.

## 6. Zaključak

Psihološki testovi su postali nezaobilazan dio procesa selekcije zaposlenika, pružajući cjelovite informacije o kandidatu. Njihova objektivnost i pouzdanost omogućavaju tvrtkama kvalitetne informacije o kandidatima koje su ključne za zapošljavanje. Testovi su fokusirani na utvrđivanje stanja psiholoških funkcija klijenta. Imamo nekoliko vrsta psiholoških testova: testovi sposobnosti, testovi osobnosti, testovi znanja i vještina, testovi interesa i testovi uzorka. Pri čemu testovi mogu biti vremenski ograničeni ili u obliku testa snage. Također, testove možemo podijeliti u verbalne i neverbalne testove. Testiranja mogu biti grupna i individualna, na papiru ili online.

Prednosti psiholoških testova su: objektivnost, omogućavaju provjeru podataka koji su navedeni u životopisu, pronalaženje idealnog kandidata za radno mjesto, smanjivanje potencijalnih troškova po pitanju vremena i financija.

Potrebno je naglasiti kako psihološki testovi imaju i nedostatke prilikom provođenja testiranja: umora, vanjski utjecaji na kandidata, davanje netočnih i lažnih informacija, umor, mogućnost prepoznavanja testa od prije. Nedostaci koje imaju psihološki testovi su neznatni u usporedbi sa drugim metodama selekcije.

Danas imamo široki spektar psiholoških testova, testovi su dostupni online i svatko im može pristupiti. Poduzeća bi trebala kombinirati više psiholoških testova kako bi došli do što idealnijeg kandidata. Odabirom različitih testova poslodavci selektiraju i karakteristike koje su im potrebne za određeno radno mjesto.

## Literatura

1. Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa. Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
2. Selekcija.hr (2018). IQ testovi. Dostupno na: <https://selekcija.hr/2018/06/iq-test-2/> [pristupljeno: 26 .6. 2024.]
3. Šverko, B. (2012). Ljudski potencijali. Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
4. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
5. Dessler, G. (2015). Upravljanje ljudskim potencijalima. Florida: Međunarodno sveučilište Floride.
6. Raiffeisen Bank, Česta pitanja prilikom zaposlenja. Dostupno na: <https://www.rba.hr/cesta-pitanja> [pristupljeno 26. 6. 2024.]
7. Marušić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Adeco.
8. Buble, M. (2010). Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija-nakladništvo
9. Atma, Rorschachov test, 5 slika- 3 najčešća odgovora. Dostupno na: <https://atma.hr/rorschachov-test-mrlja-sto-vi-vidite-na-ovih-5-slika-i-sto-to-znaci/> [pristupljeno 26. 6. 2024.]
10. Pearson, TalentLens. Bennett Mechanical Comprehension Test. Dostupno na: <https://www.talentlens.com/recruitment/assessments/bennett-mechanical-comprehension-test.html> [pristupljeno: 26. 6. 2024.]
11. Psychestudy. Thematic Apperception Test. Dostupno <https://www.psychestudy.com/general/personality/thematic-apperception-test> [pristupljeno: 26. 6. 2024.]
12. Selekcija.hr (2010). Psihomotorika-što je to? Dostupno na: <https://selekcija.hr/2010/06/psihomotorika-sto-je-to/> [pristupljeno: 26. 6. 2024.]
13. Sveučilište u Zagrebu, Stomatološki fakultet. Psihomotorika. Dostupno na: [https://www.sfzg.unizg.hr/upisi/test\\_psihomotorike](https://www.sfzg.unizg.hr/upisi/test_psihomotorike) [pristupljeno: 26. 6. 2024.]
14. Gutić, D., Devčić A., Hak, M. (2017). Psihologija u upravljanju ljudskim resursima. Mostar: Univerzitet modernih znanosti CKM Mostar.

15. Carinska uprava (2024). Ljudski potencijali. Dostupno na: <https://carina.gov.hr/>  
[pristupljeno: 29.7.2024.]
16. HireVue, Intervju Process. Dostupno na: <https://hirevuesupport.zendesk.com/hc/en-us>  
[pristupljeno: 29.7.2024.]



## **Popis slika**

- Slika 1. Primjer zadatka iz testa inteligencije .....
- Slika 2. Primjer testa BMCT.....
- Slika 3. Test psihomotoričkih sposobnosti.....
- Slika 4. Rorschachov test mrlje.....
- Slika 5. Prikazuje testa tematske percepcije.....
- Slika 6. Rosenzweigov test frustracije.....