

# VEZA IZMEĐU REZULTATA PSIHOLGIJSKIH TESTOVA U PROCESU SELEKCIJE I INDIVIDUALNIH PERFORMANSI

---

Kozina, Željka

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:296222>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-23**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**VEZA IZMEĐU REZULTATA PSIHOLOGIJSKIH  
TESTOVA U PROCESU SELEKCIJE I  
INDIVIDUALNIH PERFORMANSI**

**Mentor:**

**Izv. prof. dr. sc. Bakotić Danica**

**Student:**

**Željka Kozina, univ.bacc.oec**

**Split, rujan, 2018.**

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1. Definicija problema istraživanja</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2. Ciljevi istraživanja</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3. Istraživačke hipoteze</b> .....	<b>7</b>
<b>1.4. Metode istraživanja</b> .....	<b>8</b>
<b>1.5. Doprinos istraživanja</b> .....	<b>9</b>
<b>1.6. Struktura diplomskog rada</b> .....	<b>10</b>
<b>2. TEORIJSKI ASPEKTI SELEKCIJE</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1. Pojam selekcije</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2. Postupak selekcije</b> .....	<b>11</b>
2.2.1. Pretpostavke i problemi profesionalne selekcije .....	14
2.2.2. Metode i tehnike selekcije .....	16
2.2.3. Psihometrijske karakteristike selekcijskih metoda i postupaka.....	20
<b>3. PSIHOLGIJSKI TESTOVI</b> .....	<b>23</b>
<b>3.1. Testovi sposobnosti</b> .....	<b>24</b>
3.1.1. Testovi specifičnih sposobnosti .....	24
3.1.2. Testovi mehaničkih sposobnosti .....	27
3.1.3. Testovi senzornih i psihomotornih sposobnosti.....	28
3.1.4. Testovi inteligencije .....	30
3.1.5. Testovi kreativnosti .....	31
<b>3.2. Testovi ličnosti</b> .....	<b>32</b>
3.2.1. Objektivni testovi ličnosti.....	32
3.2.2. Projektivne tehnike .....	33
<b>3.3. Testovi znanja i interesa</b> .....	<b>34</b>
<b>3.4. Testiranje pomoću računala</b> .....	<b>35</b>
<b>3.5. Problemi upotrebe psihologijskih testova</b> .....	<b>36</b>
<b>3.6. Pojam individualnih performansi</b> .....	<b>37</b>
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE VEZE IZMEĐU REZULTATA PSIHOLGIJSKIH TESTOVA U PROCESU SELEKCIJE I INDIVIDUALNIH PERFORMANSI</b> .....	<b>40</b>
<b>4.1. Metodologija istraživanja</b> .....	<b>40</b>
<b>4.2. Rezultati istraživanja</b> .....	<b>41</b>

4.2.1. Testiranje i izvođenje zaključka.....	51
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>56</b>

**SAŽETAK**

**SUMMARY**

**LITERATURA**

**POPIS SLIKA**

**POPIS TABLICA**

**PRILOZI**

# 1. UVOD

## 1.1. Definicija problema istraživanja

Ljudski faktor odraz je svake uspješne i održive organizacije, stoga organizacije moraju privući visoko kvalitetne i sposobne ljude da bi se mogli izabrati oni najbolji. Izbor najboljih kandidata je složen i dugotrajan proces koji iziskuje visoke troškove. Cilj svakog poslodavca jest da taj proces bude što kvalitetnije izvršen jer o njemu ovisi niz budućih aktivnosti i aspekata poslovanja te ostvarivanje dugoročne koristi. Početni korak pri izboru najpoželjnijih kandidata za slobodna radna mjesta su procesi pribavljanja i selekcije u kojima ključnu ulogu ima menadžment ljudskih potencijala.

Pribavljanje prema Bahtijarević Šiber (1999) je „proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva.“ Dvije su skupine izvora pribavljanja kandidata, vanjski i unutarnji. Vanjski izvori uključuju kandidate na tržištu rada, obrazovnim institucijama te drugim poduzećima dok se unutarnji izvori odnose na kandidate koji rade na drugim radnim mjestima ili drugim organizacijskim jedinicama unutar organizacije.

Nakon pribavljenog određenog broja kandidata primjenjuju se postupci selekcije. Selekcija prema Bahtijarević Šiber (1999) je „postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima.“

Po prirodi je da svakog čovjeka odlikuju karakteristike po kojima se on razlikuje od ostalih, kako na fizičkoj tako i na psihološkoj razini. Te razlike vidljive su u okviru osobina ličnosti, individualnih performansi i sposobnosti i drugih psiholoških varijabli (potreba, motivacije, interesa, percepcije itd.). Upravo zbog tih različitosti provodi se selekcija kako bi se odabrala prava osoba za određeni posao koja će udovoljavati svim zahtjevima radnoga mjesta odnosno biti kompetentna. Za selekciju su najznačajnije razlike u sposobnostima i osobinama ličnosti jer se one najčešće povezuju sa različitim radnim ponašanjem i radnom uspješnosti. Sposobnosti su psihičke osobine ljudi koje čine preduvjet za postizanje radne uspješnosti dok osobine ličnosti uključuju sve psihološke osobine pojedinca i sve ono što osobu čini različitom od druge.

Individualne performanse obuhvaćaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese pojedinca (individue). Različite su kod različitih ljudi, a razvijaju se i usmjeravaju s rastom i

razvojem osobe. Riječ je o vrlo složenom konceptu koji se temelji na raznolikim ljudskim potrebama, preferencijama, stavovima, vrijednostima i aspiracijama (Bahtijarević Šiber 1999).

Amstrong (2006) definira performanse u terminu outputa odnosno ostvarenja kvantitativnih ciljeva dok Harbour (2006) navodi da su performanse rezultat određenog ponašanja, znanja i vještina.

S obzirom na brojnost performansi postoje i različiti načini njihova mjerenja. Svako poduzeće ima različite mehanizme mjerenja ovisno o specifičnostima poduzeća. U interesu svakog poslodavca jest doći do spoznaje individualnog radnog učinka zaposlenika vodeći se time da razina individualnih performansi ima značajan utjecaj na performanse organizacije u cjelini. Da bi se moglo pristupiti mjerenju individualnih performansi nužno je jasno i precizno definirati radne zadatke, učinke i ponašanja koja se od zaposlenika očekuju.

Zbog velikog utjecaja psiholoških varijabli na individualne performanse pojedinca važan je angažman psihologa u samom procesu selekcije. Najvažniji i najrazvijeniji selekcijski instrumenti su psihologijski testovi. Putem testova ispituju se znanja, vještine i sposobnosti ispitanika te se predviđaju njegove buduće radne performanse, akcije i reakcije u poslovnim uvjetima i okolnostima na temelju postignutih rezultata u testu. Test mora biti valjan, pouzdan i objektivan. Valjanost testa izražava povezanost između rezultata testa i uspješnosti u poslu. Na rezultate testa mogu utjecati individualni i situacijski faktori (nervoza, raspoloženje, itd.) te osobine ličnosti.

Mnogi poslodavci smatraju kako će provođenje psihologijskog testiranja pridonijeti boljem i kvalitetnijem izboru kandidata za posao, a sami ispitanici (potencijalni posloprimci) često imaju suprotna mišljenja. Ispitanici često imaju osjećaj nelagode i straha prilikom pristupanja procesu testiranja želeći ostaviti što bolji dojam što može izazvati kontra efekte od uobičajenih sposobnosti ispitanika. Ne postoje metode za povećanje intelektualnih sposobnosti, ali postoje strategije koje mogu pomoći ispitaniku da postigne rezultate u skladu sa sposobnostima. Važno je da osoba bude smirena i odmorna, usredotočena na pitanja i u potpunosti iskrena. Bilo da je riječ o testu znanja, sposobnosti, interesa ili ličnosti nije dozvoljeno varanje i laganje što ovisi o karakteru osobe koja ga rješava (Jackson 2003).

Američki psiholog Lee Cronbach (1975) navodi: „Razumna politika nije ona koja se zalaže za testove ili protiv njih, već ona koja vodi računa o tome kako se testovi primjenjuju.“ Temeljna pretpostavka je da se mora poštivati dostojanstvo osobe koja se podvrgava testiranju pri tom poštujući povjerljivost podataka o toj osobi. Najčešći problemi prilikom testiranja jesu oni etičke naravi primjerice: je li opravdano zadirati u privatnost kandidata ili prikriti pravu svrhu testiranja?

Danas je sve učestalija primjena psihologijskih testiranja što je posljedica sve većeg utjecaja psihologije na različite aspekte života, a glavni razlog njihove široke primjene jest taj što ih mnogi smatraju korisnima (Jackson 2003). Odluke donesene na temelju rezultata psihologijskih testiranja u kombinaciji sa drugim potrebnim podacima imaju bolji učinak od onih koji se ne temelje na takvim rezultatima.

Problem istraživanja ovog rada je utvrditi vezu između psihologijskih testova i individualnih performansi zaposlenika odnosno odgovoriti na pitanje jesu li zaposlenici s boljim rezultatima psihologijskih testova ujedno i bolji u obavljanju svojih radnih aktivnosti.

## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Ciljevi istraživanja mogu biti spoznajni i praktični.

Spoznajni ciljevi ovog istraživanja mogu se sistematizirati na slijedeći način:

- teorijski definirati pojam, sadržaj i proces selekcije,
- utvrditi vrste i način provođenja psihologijskih testova,
- utvrditi vezu između rezultata psihologijskih testova u procesu selekcije i individualnih performansi.

Sukladno tome praktični cilj istraživanja jest istražiti hoće li organizacija primjenom psihologijskih testova u procesu selekcije izabrati kvalitetne kandidate sa individualnim performansama koje će odgovarati opisu i zahtjevu radnog mjesta čime se pridonosi uspješnosti i stabilnosti organizacije i ostvarivanju različitih koristi.

### **1.3. Istraživačke hipoteze**

Glavna istraživačka hipoteza ovog rada je:

Postoji veza između rezultata psihologijskih testova i individualnih performansi.

Osobine ličnosti i sposobnosti za obavljanje posla povezane su sa karakteristikama i zahtjevima radnog mjesta. Različite pojedince odlikuju različite osobnosti, sposobnosti, uvjerenja, vještine i sl. Cilj svakog poslodavca je izabrati najboljeg kandidata koji će odgovarati zahtjevima radnog mjesta te sukladno obavljenom poslu doprinijeti uspješnosti čitave organizacije. Danas sve više poslodavaca provodi psihologijska testiranja i smatra da su rezultati psihologijskih testova ključni faktor pri odabiru kandidata u procesu selekcije.

Individualne performanse općenito predstavljaju rezultat rada i na njih mogu utjecati brojni faktori. Većina poduzeća kontinuirano prati individualne performanse svojih zaposlenika i bilježi njihove varijacije. Praćenje individualnih performansi daje povratnu informaciju poslodavcu o rezultatima rada i radnoj uspješnosti. Individualne performanse mogu se utvrditi na temelju osobina (organiziranost, predanost, zalaganje), ponašanja i rezultata (poznavanje posla, kvaliteta i kvantiteta rada).

Primjena psihologijskih testova u selekciji ima dvije svrhe: procijeniti stupanj razvijenosti neke psihičke varijable nužne za obavljanje posla i utvrditi razlike između kandidata te predvidjeti buduće radne uspješnosti na osnovi postignutih rezultata na testu (Jackson 2003). Svrha korištenja i valjanost testa usko je vezana sa predviđanjem radnog učinka kandidata za buduće poslovanje. Valjanost testa izražava povezanost između rezultata testa i uspješnosti u poslu, odnosno individualnih performansi zaposlenika.

Na temelju procjene rezultata testa zaposlenika moguće je procijeniti buduću radnu uspješnost i koliki radni potencijal se od osobe može očekivati. Kroz rezultate testa priliku imaju i oni koji nemaju dovoljno radnog iskustva ali ta nedovoljna stručna znanja mogu se nadoknaditi jer osoba može pokazati neke druge važne individualne karakteristike koje je čine idealnim kandidatom za profil posla na koji se prijavljuje (Cronbach 1990).



#### **1.4. Metode istraživanja**

Pri izradi teorijskog dijela rada koristit će se slijedeće metode:

- metoda deskripcije – postupak opisivanja činjenica, predmeta, pojava i procesa,
- induktivna metoda – metoda kod koje se na temelju analize pojedinačnih činjenica, dolazi do općeg zaključka,
- deduktivna metoda – metoda kod koje se iz općih stavova izvode pojedinačni stavovi,
- metoda sinteze – postupak istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih zaključaka u složenije,
- metoda analize – postupak istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente,
- metoda klasifikacije – podjela općeg pojma na posebne u okviru opsega pojma,
- metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja,
- komparativna metoda – postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanja njihovih sličnosti i razlika.

Pri izradi empirijskog dijela rada koristit će se slijedeće metode:

- metoda intervjua – metoda prikupljanja podataka putem razgovora dviju ili više osoba,
- metoda anketiranja - metoda prikupljanja podataka pomoću koje će se prikupiti podaci i informacije o stavovima i mišljenjima anketiranih osoba odnosno ispitanika o psihologijskom testiranju,
- statistička metoda – metoda analize podataka koja se koristi za obradu podataka prikupljenih anketiranjem. Pokazuje u kojoj su mjeri promjene vrijednosti jedne varijable povezane s promjenama vrijednosti druge varijable te kakva je korelacija varijabli (pozitivna ili negativna). Za obradu i prezentiranje prikupljenih podataka koristit će se statistički računalni program SPSS (StatisticalPackage for SocialSciences).

U prezentaciji rezultata empirijskog istraživanja koristit će se tablice i grafovi radi bolje preglednosti, lakše usporedivosti podataka i kvalitetnije interpretacija rezultata.

### **1.5.Doprinos istraživanja**

Postupak izbora najboljih kandidata je veoma složen i dugotrajan proces koji iziskuje visoke troškove i bez precizno definiranog procesa selekcije organizacija neće dobiti ono što treba stoga sve više poslodavaca počelo je primjenjivati psihologijska testiranja pri izboru zaposlenika.

Doprinos ovog rada ogleda se u definiranju značaja i svrhovitosti primjene psihologijskih testova u procesu profesionalne selekcije. Samom njihovom primjenom dolazi se do kvalitetnije odluke pri izboru kandidata jer će svaka osoba ostvariti različit rezultat. Psihologijskim testiranjem dolazi se do informacija o radnom umijeću osobe, može se procijeniti njena usmjerenost na radne rezultate i način kako funkcionira u radnoj okolini.

Provedeno empirijsko istraživanje može koristiti osobama koji su voditelji procesa selekcije i poslodavcima da uvide koliko je okolina upoznata sa procesom selekcije i primjenom psihologijskog testiranja prilikom zapošljavanja. Uz pomoć dobivenih informacija poslodavci mogu pobliže biti upućeni je li ispitanici shvaćaju ozbiljno pristup testiranju ili ga odrađuju pro forma sumnjajući u njegovu mjerodavnost.

Ovim empirijskim istraživanjem ukazuje se na individualne performanse pojedinca, koliko ih pojedinac smatra važnima kao faktor profesionalnog razvoja i usmjerenja te koriste li ostvarenju vlastitih ciljeva i doprinosu u poslovanju organizacije.

Teorijsko istraživanje može koristiti menadžmentu ljudskih resursa pružajući uvid u srž procesa selekcije i svrhu psihologijskog testiranja upućujući na različite metode testiranja. Osim menadžmentu istražena teorija ovog rada može poslužiti i svakom pojedincu koji se susreće sa pojmom selekcije, psihologijskog testiranja i individualnih performansi imajući uvid u temeljne aspekte tih procesa.

## **1.6.Struktura diplomskog rada**

Diplomski rad sastojat će se od teorijskog i empirijskog dijela selektiranih u 5 poglavlja.

U prvom, uvodnom poglavlju definira se problem istraživanja, precizira glavni cilj istraživanja te navode istraživačke hipoteze. U ovom dijelu objasnit će se znanstveno istraživačke metode koje će se koristiti i doprinos istraživanja.

U drugom poglavlju teorijski će se objasniti pojam selekcije. Definirat će se sadržaj, metode i tehnike selekcije.

U trećem poglavlju teorijski će se obraditi pojam psihologijskih testova. Definirat će se pojam i vrste psihologijskih testova te pojam individualnih performansi.

Četvrto poglavlje empirijskog je karaktera. U njemu će se prikazati podaci dobiveni empirijskim istraživanjem, analizirati rezultati i donijeti zaključci na temelju postavljenih hipoteza.

U petom poglavlju iznijet će se zaključak o provedenom empirijskom istraživanju i osvrt na ukupan rad.

Na samom kraju rada prikazat će se popis slika i tablica koje rad, popis literature te anketni upitnik koji će se koristiti u istraživanju

## **2. TEORIJSKI ASPEKTI SELEKCIJE**

### **2.1. Pojam selekcije**

„Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima“ navodi Bahtijarević Šiber (1999).

Potreba za procesom selekcije proizlazi iz toga da se ljudi međusobno razlikuju, a stup selekcije je postojanje mjerljivih psiholoških razlika između ljudi koje su važne u određivanju uspješnosti u poslu (Robert, 1996). Cilj je postići maksimalnu usklađenost zahtjeva posla i individualnih karakteristika odnosno odabrati one kandidate koji u potpunosti odgovaraju zahtjevima posla.

Selekcija je jako skup i složen proces stoga ga je potrebno organizirati racionalno i efikasno. Najbolji način racionalnog provođenja selekcije jest da se složeniji i skuplji selekcijski postupci provode na manjem broju kandidata koji zadovoljavaju više postavljenih uvjeta, odnosno da se selekcijski postupak odvija u obliku tako zvanog selekcijskog lijevka (Marušić, 2006).

### **2.2. Postupak selekcije**

Prema knjizi standarda u postupcima selekcije (2009) hrvatskog psihološkog društva proces selekcije započinje postavljanjem kriterija selekcije (varijabli koje prognoziraju uspjehu poslu), a koji se zasnivaju na analizi i opisu posla. Sastoje se od:

- organizacijskih kriterija koji ovise o poslovnoj strategiji, ciljevima, fazi razvoja organizacije, organizacijskoj kulturi i sl.,
- odjelnih kriterija koji ovise o kulturi i odnosima koji vladaju u specifičnom odjelu,
- kriterija posla koji su vezani uz konkretan posao koji će osoba raditi.

Za svako radno mjesto za koje se obavlja postupak selekcije izrađuje se lista kriterija selekcije koje definira psiholog i potrebna razina razvijenosti. Za svaki navedeni kriterij definiraju se instrumenti pomoću kojih će se prikupiti informacije: specifični testovi sposobnosti, konkretni upitnici ličnosti, intervju, testovi znanja itd.

Sukladno Kodeksu etike psihološke djelatnosti čl. 16(2008) psiholog mora biti upoznat s mjernim karakteristikama korištenih postupaka kao i s tehnikama njihove primjene. Nakon

provedenog postupka testiranja i intervjuiranja ocjenjuje se zastupljenost svakog kriterija i daje se konačna ocjena. Jednom prikupljeni rezultati testiranja i procjene pojedinog kandidata mogu se pohraniti i primjenjivati u budućim postupcima selekcije. U tim slučajevima, dužnost psihologa je procijeniti valjanost ranije prikupljenih podataka te utvrditi potrebu za re-testom. Načelno, psihološki re-test preporuča se provesti ukoliko su podaci prikupljeni prije 18 ili više mjeseci. Razlog tome je mogućnost razvoja vještina, znanja te promjene u području socijalnog i emocionalnog funkcioniranja kandidata.

Pri provođenju selekcijskog postupka ili postupka procjene psiholog treba pribaviti od kandidata izjavu o suglasnosti kandidata za prikupljanje osobnih podataka.

Prikupljanje općih podataka o kandidatu (ime i prezime, godina rođenja, završena škola isl.) određeno je Zakonom o zaštiti osobnih podataka(2018) te je prema tome zakonu psiholog dužan, prije nego što zatraži te podatke od kandidata, usmeno ga upoznati sa sljedećim:

- svrhom prikupljanja podataka,
- kome će podaci biti dani na korištenje,
- da je davanje podataka dobrovoljno,
- koje su posljedice uskraćivanja podataka (tj. da uskraćivanje nekih podataka može za posljedicu imati neadekvatnu procjenu kandidata zaposao za koji se prijavljuje).

Svi ti podaci trebaju biti navedeni i na pisanom dokumentu kojeg kandidat treba potpisati.

Tijekom selekcijskog postupka također treba pribaviti dozvolu kandidata da je suglasan/na da naručitelj obrade bude upoznat s podacima dobivenim psihologijskom obradom.

Sukladno zakonu o zaštiti tajnosti podataka čl. 22 (2007) svaki dokument koji se daje na uvid drugoj osobi (naručitelju) treba u sebi sadržavati elemente koji ukazuju da se taj dokument treba tretirati kao poslovna tajna i treba sadržavati sljedeće elemente:

- kome je izvještaj namijenjen,
- u koju svrhu je izvještaj izražen,
- tko ga smije dobiti na uvid,
- kako treba postupati sa napisanim informacijama (kako ih koristiti i zaštititi) te da će se prenošenje informacija neovlaštenim osobama smatrati zloupotrebom.

Odjel za ljudske potencijale organizacije provodi predselekciju - odabire prijave koje zadovoljavaju kriterije navedene u natječaju. U drugom koraku, a ovisno o broju kandidata su mogući kratki online ili telefonski pred-intervjui kao i situacijski zadatci. U trećem koraku se provodi testiranje - specifičnih znanja (korištenje stranog jezika, informatičke vještine i znanja, testovi znanja u specifičnom području rada) te psihologijsko testiranje. Psihologijsko testiranje može uključivati procjenu:

- općih i specifičnih kognitivnih sposobnosti,
- profesionalnih interesa,
- radnih vrijednosti,
- timskih uloga, osobina ličnosti i dr.

Nakon testiranja odabrani kandidati pristupaju intervjuima. Intervjui se uglavnom usmjeravaju na radno iskustvo i postignuća, motivaciju za određeni posao, komunikacijske vještine i socijalne vještine općenito i sl. Općenito, važno je da bude ograničen na obilježja značajna za uspješno obavljanje posla i strukturiran što znači da intervjuer postavlja ista pitanja svim kandidatima. Moguće je, ovisno o radnom mjestu, sudjelovati u dva ili tri kruga intervjuja.

### 2.2.1. Pretpostavke i problemi profesionalne selekcije

Selekcijski proces utječe na ukupnu organizacijsku uspješnost jer u konačnici određuje kakve ljude organizacija ima. Temeljne pretpostavke uspješnog procesa selekcije prema Bahtijarević Šiber (1999) su:

- provođenje dobre analize posla,
- utvrđivanje ključnih područja radne uspješnosti i standarda,
- izbor kvalitetnih prediktora,
- postojanje stvarnih razlika u radnoj uspješnosti,
- postojanje visoke prognostičke valjanosti prediktora.

Samoj selekciji prethodi analiza posla koja pomaže u definiranju opisa posla. Na temelju njega se definiraju potrebne tehničke, stručne i osobne kompetencije idealnog kandidata, tj. profil poželjnog zaposlenika. Analiza posla prilikom provođenja selekcije ima tri cilja (Bahtijarević Šiber, 1999):

- utvrđivanje specifičnih karakteristika ljudi koji najbolje odgovaraju zahtjevima posla
- utvrđivanje kriterija po kojima će se ocjenjivati radna uspješnost kandidata
- postavljanje odgovarajućih evaluativnih standarda i utvrđivanje metrijskih karakteristika selekcijskih instrumenata i postupaka

Ovajkorak pomaže u daljnjem definiranju postupaka i instrumenata koji će se koristiti u tijeku selekcije. Također, kriteriji i aspekti koje će organizacija obuhvatiti ovise o organizacijskoj kulturi, strukturi, strateškim i drugim planovima te se mogu razlikovati za ista radna mjesta u različitim organizacijama.

Djelotvoran proces selekcije iziskuje određivanje kvalitetnih kriterija radne uspješnosti, odnosno radnog ponašanja i rezultata koji se očekuju od osobe na određenom poslu. Kriteriji su standardi koji se mogu upotrijebiti kao mjerilo za mjerenje uspjeha ili neuspjeha zaposlenih. Kriteriji daju odgovor na pitanje za što osobu biramo, koje se kvalitete od nje traže, te određuje instrumente i postupke u identificiranju i mjerenju tih osobina. Postoje tri vrste kriterija: organizacijski kriteriji, odjelni kriteriji i kriteriji posla (Bahtijarević Šiber, 1999).

Organizacijski kriteriji čine globalni okvir selekcije, odnose se na ponašanja koja organizacija sukladno svojim ciljevima, poslovnoj strategiji i kulturi drži važnima i poželjnima za svoje

zaposlenike. Dinamična organizacija će preferirati fleksibilne, prilagodljive i inovativne zaposlenike. U ovom segmentu zaposlenici trebaju udovoljavati kriterijima radne upotrebljivosti što znači posjedovanje određenog radnog iskustva i znanja za obavljanje posla, dok opći potencijal kandidata podrazumijeva sposobnost za učenje i razvoj i ulaganje organizacije u obučavanje za posao (Bahtijarević Šiber, 1999).

Odjelni kriteriji podrazumijevaju ponašanje s aspekta kulture i odnos, a koji vladaju u nekoj organizacijskoj jedinici i specifičnom odjelu. Najčešće se odnose na socijalni i radni kontekst, te poželjno socijalno ponašanje (Bahtijarević Šiber, 1999).

Kriteriji posla su najkonkretniji i najprecizniji jer su vezani za posao koji će pojedinac obavljati. Određuju uspješnost na poslu i profil osobe koja može svoj posao kvalitetno obavljati.

S obzirom da je selekcija dugotrajan i složen proces poslodavci se mogu susresti sa problemima prilikom provođenja postupka selekcije.

Najčešće pogreške koje poslodavci rade proizlaze iz samog kreiranja oglasa za posao. Razlog tome je što organizacije nejasno definiraju opis djelatnosti kojom se bavi i opis zahtijeva i zadataka radnog mjesta za kojeg je otvoren natječaj. Time se sužava interes kod potencijalnih kandidata jer ne mogu kreirati očekivanja vezana uz organizaciju (Buntak, 2013). Nejasno definirani kriteriji dovode do gubitka vremena prilikom profesionalne selekcije. To se događa kada nema jasno razrađene slike o kompetencijama koje budući djelatnik treba imati, odnosno kada se ne zna koje sve sposobnosti, vještine i osobine kandidat mora posjedovati. Dobro planiranje uštedjet će vrijeme i energiju te naglasiti ozbiljnost i profesionalnost u cijelom procesu selekcije.

Drugi problem odnosi se na pristranost prilikom čitanja životopisa kandidata. Ta pristranost proizlazi iz toga da se primjerice odabiru kandidati sa višom stručnom spremom, zatim kandidati na osnovi nekakvih poznanstava, radnog iskustva, hobija i dr. Zbog fokusiranja na specifične elemente, često se zanemaruje veliki broj potencijalno kvalitetnih kandidata jer nije pronađeno "ono nešto". Osoba koja provodi selekcijski postupak može biti do te mjere opčinjena kandidatom (npr. izgledom, referencama i sl.) pa na temelju toga stvara dojamodnosno procjenu o relevantnim aspektima radnih ponašanja i učinkovitosti radnika što se u psihologiji naziva halo efekt. Kako bise izbjegao taj efekt bilo bi dobro osloboditi vrijeme za čitanje CV-a i posao raditi u paru, u cilju izbjegavanja osobnih pristranosti.



Naravno, potrebno je poštivati već postavljene kriterije iz natječaja poput razine i vrste stručne spreme, poznavanja jezika, informatičke pismenosti, prethodno radno iskustvo i sl.

Proces selekcije iziskuje troškove te visina troškova određuje uspješnost selekcije. Poduzeća nastoje minimizirati pogreške koje mogu dovesti do visokih troškova. Troškovi ovise o složenosti i važnosti posla za koji se ljudi biraju. Neki od njih su izravni (vezani uz primjenu različitih metoda i angažman stručnjaka), a neki su neizravni vezani uz buduće probleme koji nastaju zapošljavanjem nekvalitetnih ljudi. Prvi su lako mjerljivi dok je druge moguće samo procjenjivati (Bahtijarević Šiber, 1999).

Troškovi lošeg odabira zaposlenika mogu se popeti i do 150% godišnje plaće prosječnog zaposlenika dok na razini višeg menadžmenta postotak raste i do 250% godišnje plaće. Loš odabir zaposlenika može imati negativan učinak na reputaciju organizacije te ugroziti radnu produktivnost. Da bi se izbjegli neželjeni efekti potrebno je što kvalitetnije odraditi proces selekcijski proces. Selekcijski proces trebao bi biti za sve kandidate jednak i ne bi se trebao bespotrebno odužiti. Zbog složenosti varijabli ( individualnih karakteristika, radnog ponašanja i uspješnosti) čija se povezanost nastoji utvrditi rezultati tog procesa mogu biti različiti od očekivanih i poželjnih (Bahtijarević Šiber, 1999).

Selekcijski postupci mogu biti iscrpljujući po kandidata, ali su jednako tako sjajan izvor informacija o nama samima, ali organizaciji. Ozbiljnost i važnost koju pridaje selekciji i prvom kontaktu s potencijalnim zaposlenicima govori o integritetu organizacije, ali i stavovima prema zaposlenicima.

### **2.2.2. Metode i tehnike selekcije**

Pronalaženje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika glavni je prioritet svake organizacije. S obzirom na širok pool talenata sve više organizacijanastoji odabrati što učinkovitije selekcijske metode prilikom odabira zaposlenika. Postoji nekoliko vrsta metoda koje se upotrebljavaju i često se formiraju kombinacije metoda kako bi se pronašla ona najbolja za zapošljavanje kandidata koji proizvodi željene rezultate. Koje metode će se upotrijebiti pri selekciji u konkretnoj organizaciji ovisi o poslu, odnosno radnom mjestu za koje se odabiru kandidati, općoj politici i strategiji zapošljavanja, stručnosti ljudi u funkciji ljudskih potencijala te filozofiji i stavovima menadžmenta (Bahtijarević Šiber, 1999).

Metode selekcije i postupci prikupljanja relevantnih informacija mogu se podijeliti u dvije skupine (Bahtijarević Šiber, 1999):

- konvencionalne metode i izvori podataka: uključuju prijavu natječaja za posao, životopis, diplome o obrazovanju, preporuke, psihologijske testove, probni rad, medicinska ispitivanja te centre procjene individualnih potencijala,
- nekonvencionalne metode: uključuju grafološku analizu, poligrafska ispitivanja, testove na drogu i dr.

U nastavku, prema Bahtijarević Šiber (1999) je pobliže opisana svaka od navedenih konvencionalnih metoda.

Prijava na natječaj je standardizirani obrazac koji kreira samo poduzeće. Sastavljen je u obliku upitnika na temelju kojih se doznaju relevantni podaci o prijašnjem životu i radu kandidata. Ovim putem se dobivaju temeljni osobni i obrazovni podaci i radno iskustvo. Na temelju prijave za natječaj obavlja se inicijalna selekcija. Upitnici sadržavaju pitanja Isključivo pitanja koja su relevantna za daljnji proces selekcije. Precizno su određene karakteristike koje se zahtijevaju u poslu i koje mogu biti relevantne za potencijalni razvoj kandidata.

Preporuke su značajan izvor informacija. U preporuci osoba koja poznaje kandidata u neformalnom obliku iznosi relevantne informacije na osnovu kojih ga preporučuje. To mogu biti profesori, suradnici, ili raniji poslodavci. Loše strane preporuke je upravo njena subjektivnost. Imaju nizak stupanj pouzdanosti i valjanosti.

Životopis kandidati prilažu uz obrazac za prijavu ili molbu za zaposlenje. Dok prijavni obrasci traže ograničenu količinu osnovnih informacija, životopis pruža detaljnije informacije iz osobnog i profesionalnog života.

Medicinska ispitivanja koriste se kao metoda selekcije kako bi se utvrdilo zadovoljava li kandidatovo zdravstveno stanje uvijete za sigurno obavljanje posla. U zakonodavstvu Republike Hrvatske posebnim propisom su određeni poslovi za koje su takvi medicinski pregledi obavezni i koji se točno pregledi obavljaju.

Sukladno Zakonu o radu čl. 53 (2018) prilikom sklapanja ugovora o radu može se ugovoriti probni rad. Probni rad ne smije trajati dulje od šest mjeseci, a nezadovoljavanje radnika na probnom radu predstavlja posebno opravdan razlog za otkaz ugovora o radu. Otkazni rok kod ugovorenog probnog rada je najmanje 7 dana.

Od nekonvencionalnih metoda selekcije izdvaja se poligrafsko ispitivanje koje se provodi specijalnom napravom kojom se pokušava utvrditi istinitost neke izjave mjerenjem fizioloških reakcija (krvni tlak, brzina i dubina disanja). Danas se u istu svrhu koriste i analizatori stresa u glasu. Zbog zakonskih zabrana u nekim državama i visoke cijene provođenja poligrafskih ispitivanja razvijeni su „testovi poštenja“ čija je svrha ispitivati specifične stavove i osobine ličnosti koji se dovode u vezu sa kontraproduktivnim ponašanjima (na primjer: kašnjenje, izostajanje, uporaba narkotika, krađe i slično). Ove testove treba koristiti oprezno zbog upitne pouzdanosti. Mnogo govori sama činjenica da sudovi ne prihvaćaju testiranje ovog tipa.

Druga nekonvencionalna metoda je testiranje na droge. To je metoda kojom se na temelju krvnog nalaza ili nalaza urina ispituje prisutnost droga u tijelu kandidata. U selekciji se koriste zato što se uporaba droga dovodi u vezu sa drugim štetnim ponašanjima (na primjer: krađe, izostajanje, ozljede na radu, napuštanje posla, sukobima i slično). Kandidat mora dati (potpisati) pismeno odobrenje da pristaje na ispitivanje (ovo i sva ostala potrebna odobrenja moguće je prikupiti njihovim uključivanjem u prijavni obrazac).

Kao jedna od najvažnijih i najrazvijenijih selekcijskih metoda izdvajaju se psihologijski testovi. Cronbach (1990) je dao definiciju testa kao „sistematskog postupka za opažanje ponašanja i njegovo opisivanje uz pomoć numeričkih ljestvica ili uspostavljenih kategorija“. Psihološka ispitivanja općenito se smatraju sastavnim dijelom najboljih praksi za odabir zaposlenika te je korištenje psihologijskih testova u porastu posljednjih godina (Bartram et al., 2005). Postoji nekoliko razloga koji objašnjavaju rastuću upotrebu psihologijskih testova.

Prvo, široko dostupna psihološka ispitivanja putem interneta značila su smanjenje troškova ispitivanja te je povećana jednostavnost testiranja kandidata.

Drugo, postoji sve veća svijest da je psihologijsko testiranje sastavni dio najbolje prakse za odabir kandidata (Terpstra i Rozell, 1993).

Treće, postoje dokazi da postoji poboljšanja svijest o predvidivoj valjanosti i pouzdanosti određenih testova (Harris et al., 1990).

Korištenje psihologijskih testova je veće u organizacijama koje imaju stručnjaka za ljudske resurse nego u organizacijama koje ga ne posjeduju. Profesionalne smjernice o korištenju psihologijskih testova u svrhu odabira nude vrlo jasne preporuke o pitanjima opće ocjene kao što su pouzdanost, valjanost i baždarenost te kako se psihološki podatci trebaju koristiti prilikom donošenja odluka o odabiru.

Sukladno Pravilniku o psiho-dijagnostičkim sredstvima Hrvatske psihološke komore(2005) navode se četiri kategorije u koje se svrstavaju sva psiho-dijagnostička sredstva. Za svaku kategoriju specificirana je razina stručne osposobljenosti potrebna za njihovu interpretaciju.

Kategorija 0 predstavlja skupinu psiho-dijagnostičkih sredstava koje mogu koristiti i nepsiholozi te ne služe za individualne dijagnostičke ili prognostičke svrhe. To su sredstva za mjerenje psihičkih osobina u istraživačkim pokusima, vježbama i sl.

Kategoriju A čine psiho-dijagnostička sredstva koja upotrebljavaju i drugi stručnjaci, kao što su logopedi, psihijatri, neurolozi i dr. (npr. procjena psiho-motoričkog razvoja RPM, te Reynell razvojne ljestvice govora RLJG).

Kategorija B obuhvaća psiho-dijagnostička sredstva koja su ovlašteni interpretirati isključivo psiholozi, a za koje nije nužna dodatna izobrazba (npr. M serija, Mill-Hill ljestvica rječnika, NEO-PI-R).

Kategorija C je skup psiho-dijagnostičkih sredstava koje smiju upotrebljavati jedino psiholozi s dodatnom edukacijom (npr. projektivna tehnika mozaik PPM, TAT, WAIS-R).

Osobe koje nisu diplomirani psiholozi, a obavljaju poslove vođenja, testiranja, ispravljanja testova i upitnika, pohrane i uništavanja psiho-dijagnostičkih instrumenata (psiho-tehničari i studenti psihologije) trebaju biti stručno uvedeni u posao pod mentorstvom psihologa. Preporuka je da takvi suradnici prođu program uvođenja u posao s psihologijskim mjernim instrumentima u kojem će biti upoznati s različitim aspektima posla koji trebaju obavljati, kodeksom etike psihološke djelatnosti kao i sa zakonom o psihološkoj djelatnosti. Takav suradnik na kraju obuke potpisuje dokument o povjerenju u kojem su navedene obaveze i dužnosti za vrijeme obavljanja navedenih poslova i nakon tog vremena, a za nadzor kvalitete i poštivanje pravila struke u njegovom radu odgovoran je psiholog. Interpretaciju rezultata dobivenih psihologijskim mjernim instrumentima može obavljati samo psiholog.

Prema knjizi standarda u postupcima selekcije (2009) svaki psiholog koji se bavi poslovima selekcije treba imati popis dokumentacije za selekcijski postupak koja se smatra važnom za dokazivanje kredibiliteta struke, a dokumenti se mogu pohraniti u fizičkom ili elektronskom obliku. Kod fizičkog pohranjivanja dokumenata mjerni instrumenti čuvaju se u samo za to predviđenom prostoru koji mora biti zaključan te unaprijed mora biti definirano tko sve može imati pristup tim dokumentima i kome ih smije dati. Elektronsko pohranjivanje mora imati razrađen sustav zaštite te se definira tko sve ima pristup i lozinku za autorizirane osobe.

Obavezni rok čuvanja svih dokumenata korištenih u selekcijskom postupku, svih testnih materijala, ispunjenih protokola i sl. je do isteka žalbenog roka izbora kandidata za traženi posao. Ukoliko u organizaciji nije propisan žalbeni rok, preporuka je da se dokumentacija čuva najmanje mjesec dana. Nakon isteka žalbenog roka može se uništiti molba, životopis, ispunjeni protokoli testova i upitnika. Preporuča se uništavanje dokumenata u rezaču papira za dokumente ili spaljivanjem u spalionici.

### **2.2.3. Psihometrijske karakteristike selekcijskih metoda i postupaka**

Psihometrija je društvena disciplina koja se bavi mjerenjem u psihologiji. Brown (2000) navodi da je psihometrija „disciplina društvenih znanosti koja se bavi kvantifikacijom i analizom razlika kod ljudi“.

Metode i tehnike koje se upotrebljavaju u procesu selekcije moraju imati unaprijed utvrđene i provjerene metrijske karakteristike. Prema Bahtijarević Šiber (1999) metrijske karakteristike su „svojstva nekog mjernog instrumenta (primjerice, testa osobnosti, intervjua i sl.) koja omogućuju prosuđivanje njegove dijagnostičke i prognostičke valjanosti u mjerenju određene veličine.“

Osnovne metrijske karakteristike testa su: pouzdanost, valjanost i baždarenost.

Pouzdanost testa predstavlja jednu od osnovnih metrijskih karakteristika koja govori o konzistenciji i preciznosti rezultata mjernog procesa. Kako bismo mogli vjerovati testnim rezultatima, mi moramo biti uvjereni da ako će ispitanici, ako im damo test nekoliko puta, postići slične ili iste rezultate. Nedostatak pouzdanosti znači nepreciznost i nekonzistenciju, odnosno pogrešku mjerenja. Pogreška mjerenja definira se kao promjena u rezultatu koja je nastala pod utjecajem faktora povezanih s procesom mjerenja, ali nerelevantnih za ono što je mjereno. Prema tome, pouzdanost kao metrijska karakteristika govori o tome koliko su rezultati konzistentni i oslobođeni od pogreške mjerenja (Urbina, 2004).

Pouzdanost selekcijskog ili bilo kojeg drugog mjernog instrumenta može se utvrditi na različite načine. S različitim načinima za utvrđivanje pouzdanosti povezane su tri različite vrste odnosno indeksi pouzdanosti: pouzdanost ponovljenog mjerenja, pouzdanost ekvivalentnih normi i pouzdanost interne konzistencije (Bahtijarević Šiber, 1999). Koja vrsta pouzdanosti će se utvrđivati ovisi o ciljevima mjerenja i o konkretnoj situaciji. U nastavku su ukratko opisane karakteristike pojedine vrste, odnosno koeficijenta pouzdanosti.

Pouzdanost ponovljenog mjerenja zasniva se na tome da se isti test primjenjuje na istu skupinu ispitanika, u istim uvjetima ali različitim vremenskim razdobljima tzv. re – test. Ako je test pouzdan dat će slične rezultate za istu osobu što će rezultirati visokom korelacijom koja govori o stabilnosti mjerenja tijekom vremena. Tako dobiven koeficijent naziva se koeficijent stabilnosti (Bahtijarević Šiber, 1999).

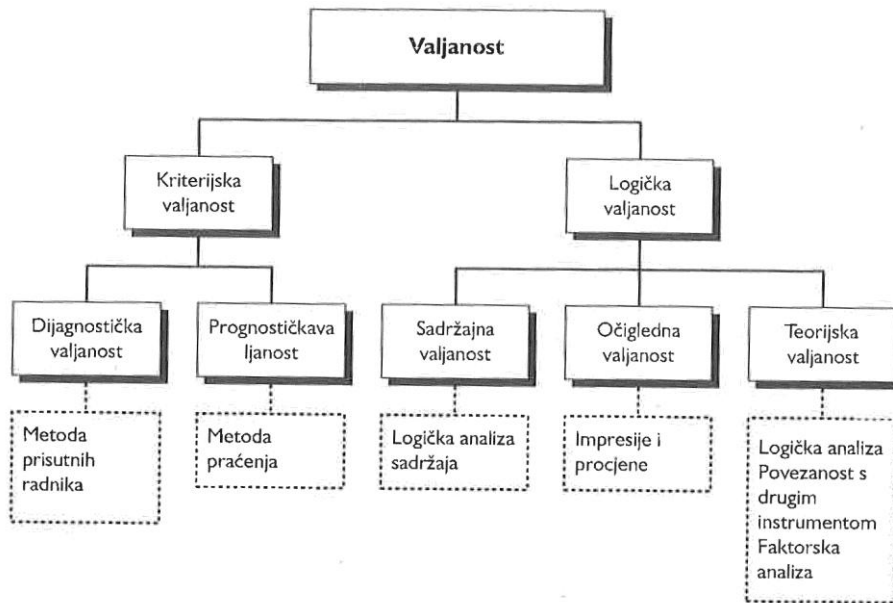
Pouzdanost ekvivalentnih formi zasniva se na tome da se na istoj skupini ispitanika u istim uvjetima primjenjuju dvije ekvivalentne forme nekog mjernog instrumenta. Tako dobiven koeficijent naziva se koeficijentom ekvivalentnosti (Bahtijarević Šiber, 1999).

Pouzdanost interne konzistencije zasniva se na tome da se jedan instrument podijeli u dva paralelna dijela, a koeficijent interne konzistentnosti dobiva se tako što se izračunava povezanost u ta dva dijela instrumenta (Bahtijarević Šiber, 1999).

Furr i Bacharach (2013) su predložili jedan koristan način da mislimo o pouzdanosti kao odnosu između signala i šuma. Signal bi bio naš pravi rezultat, a šum je pogreška mjerenja koja ometa percepciju signala i otežava nam da ga detektiramo. Pouzdanost bi bila odnos između količine signala i ukupne količine signala i šuma, odnosno:  $POUZDANOST = \frac{SIGNAL}{SIGNAL + \check{S}UM}$ . Iz ove perspektive, pouzdanost je veća kada je signal jak, a šum mali.

Kod testova i drugih selekcijskih instrumenata koeficijent pouzdanosti trebao bi najmanje iznositi 0,80 ali prihvatljivo je i 0,70.

Valjanost je karakteristika koja govori „mjeri li i u kojem stupnju selekcijski instrument (test, upitnik ličnosti, intervju) ono čemu je namijenjen (inteligenciju, interese, ekstravertiranost i sl.) i koliko dobro možemo na temelju rezultata na selekcijskom instrumentu vidjeti uspjeh u nekoj aktivnosti, konkretnije radnoj aktivnosti“ navodi Bahtijarević Šiber (1999). Valjanost je karakteristika koja uključuje niz komponenti što je vidljivo iz slike 1.



**Slika 1: Vrste valjanosti mjernog instrumenta**

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

Na slici 1 su prikazane vrste valjanosti koje mora imati svaki selekcijski instrument. Dvije temeljne vrste valjanosti su kriterijska valjanost i logička valjanost, a svaka od njih ima svoje podvrste.

Logička valjanost je tip valjanosti koji se odnosi na kvalitetu operacionalizacije neke osobine i njezinu povezanost s osobinom na čije je mjerenje usmjerena. Bahtijarević Šiber (1999) navodi slijedeće podvrste logičke valjanosti:

- Sadržajna valjanost je valjanost koja se temelji na logičkoj analizi reprezentativnosti sadržaja mjernog instrumenta. Kada se formira test potrebno je provjeriti jesu li i koliko zadaci reprezentativni i obuhvaćaju li sve aspekte ponašanja vezane za osobinu koja se želi mjeriti.
- Očigledna valjanost je valjanost koja se zasniva na percepciji ljudi o tome je li test dobro povezan s onim za što je namijenjen.
- Teorijska valjanost je valjanost koja polazi od teze je li test uopće mjeri ono za što je namijenjen odnosno želi odrediti psihološke osobine koje test mjeri. Ova vrsta valjanosti pokušava odgovoriti na pitanje što je psihološko značenje rezultata odnosno kakav je povezanost između psihološke osobine i stvarnosti.

Kriterijska valjanost odnosi se na „sposobnost mjernog postupka da diferencira uspješne i neuspješne u nekom kriteriju radne aktivnosti i uspješnosti“ kaže Bahtijarević Šiber (1999). Dvije su vrste kriterijske valjanosti:

- Dijagnostička valjanost je valjanost koja se odnosi na utvrđivanje povezanosti između rezultata na selekcijskom instrumentu i radnog ponašanja i uspješnosti.
- Prognostička valjanost je valjanost koja definira koliko je selekcijski instrument povezan sa kasnijom radnom uspješnošću odabranih kandidata. Specifična je po tome što se povezanost između rezultata na selekcijskom instrumentu i radne uspješnosti utvrđuje naknado odnosno nakon određenog vremenskog razdoblja

Treća metrijska karakteristika je baždarenost. Baždarenost je karakteristika nekog motoričkog mjernog instrumenta na osnovu koje se uočava mogućnost utvrđivanja kvantitativne vrijednosti individualnog rezultata mjerenja pomoću tog instrumenta. To je postupak normiranja i stupnjevanja postignutih rezultata u svrhu njihove interpretacije. Osnovna pretpostavka za normiranje jest da su nam poznati rezultati koje na tom instrumentu postižu ostali ispitanici.

### **3. PSIHOLGIJSKI TESTOVI**

Psihologijski testovi se uglavnom koriste kao način mjerenja razlike između ljudi ili razlika u istoj osobi tijekom vremena. Psihologijska testiranja se koriste da bi se procijenile različite mentalne sposobnosti i atributi no je li uistinu tako? Ovaj segment istraživanja je ključan za ovaj rad. Postavlja se poveznica između stajališta ispitanika o tome je li postoji veza između rezultata psihologijskih testova i individualnih performansi zaposlenika odnosno jesu li psihologijski testovi uistinu mjerodavan pokazatelj zaposlenikovih znanja, vještina i sposobnosti.

Cilj svakog poslodavca je odabrati zaposlenika koji će u potpunosti odgovarati zahtjevima posla i pozitivno utjecati na poslovne rezultate organizacije. Psihologijski testovi su jedni od najkorištenijih instrumenata profesionalne selekcije. Rezultatima psihologijskih testova poslodavac možda može predvidjeti tijek radnog ponašanja kandidata i usmjeravati ga ka ciljevima organizacije.



### **3.1. Testovi sposobnosti**

Testovi sposobnosti obično se koriste za procjenu verbalnih, numeričkih i prostornih sposobnosti. Važno je osigurati da referentna ili usporedna skupina bude prikladna. Dok bi neki pretpostavili da većina menadžera lako može shvatiti značenje jednog postotnog rezultata, Muchinsky (2004) izjavio je da u svom osobnom iskustvu menadžeri ne znaju interpretirati testne rezultate. Tako su Muchinsky i drugi (Roose i Doherty 1976) predložili da rezultati testova sposobnosti trebaju biti određeni u prolazu ili neuspjehu. Uzimanje takvog pristupa smanjuje mogućnost menadžera da pogrešno interpretiraju rezultate testa sposobnosti. Ako se testni rezultati prijavljuju organizaciji, važno je da su menadžeri obučeni u tumačenju testova, a stručna vodstva (tj. psiholog) mogu pomoći upraviteljima interpretirati rezultate ispitivanja. Postoji potreba za istraživanjem koja ispituje mogu li menadžeri ispravno tumačiti testne rezultate i opseg u kojem obuka poboljšava sposobnost tumačenja psiholoških testnih podataka.

Testovi sposobnosti prema Bujas (1964) nastoje izmjeriti one „osobine koje čine opće osobne preduvjete za uspjeh određene razine u različitim specijaliziranim područjima rada. Testovi sposobnosti usmjereni su na one šire osobine koje ovise o dispozicijama čovjeka i njegovoj općoj aktivnosti i iskustvu, a koje nisu rezultat specifičnog treninga u jednom području.“

#### **3.1.1. Testovi specifičnih sposobnosti**

Testovi specifičnih sposobnosti od velikog su značaja u području diferencijalne psihodijagnostike u poslovima selekcije kao i u istraživačkoj djelatnosti. Testovi specifičnih sposobnosti usmjereni su na istraživanje užih segmenata intelekta važnih za obavljanje specifičnih zadataka. U nastavku su navedeni neki od najvažnijih.

Testovi perceptivnih sposobnosti usmjereni su na otkrivanje brzine kojom netko točno identificira oblike i uočava male sličnosti i razlike među njima. Poseban oblik su testovi perceptivne brzine koji se primjenjuju posebice u poslovima koji se obavljaju na temelju shema i nacрта gdje je brzina važna pretpostavka uspješnosti u poslu. Slika 2 prikazuje primjer testa perceptivnih sposobnosti.

## Picture Patterns

Look at the first set of shapes. Think how the first shape changed to become the second one. Now look at the second set of shapes and see if you can find what the first shape should change into. Choose your answer from the shapes in the group on the right.

10



Circle the shape you think is the correct one.

1		
2		
3		
4		
5		
6		

© World Teachers Press® www.didax.com/2-5081

Visual Discrimination – 15

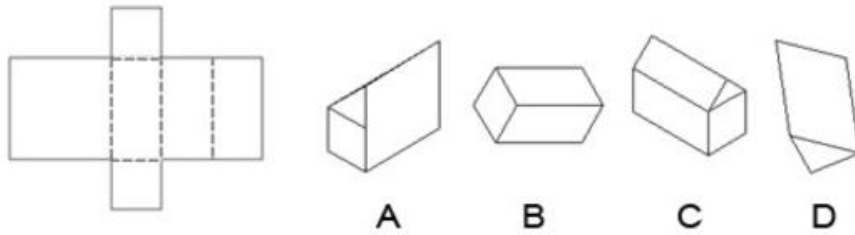
## Slika 2: Primjer testa perceptivnih sposobnosti

Izvor: Pinterest, <https://pinterest.com>

Kako je vidljivo iz slike 2 zadatak ispitanika je da prema primjeru iz prvog stupca, u kojem se prvi oblik mijenja i postaje drugi oblik, iz drugog stupca s desne strane zaokruži oblik u koji će se promijeniti onaj iz drugog stupca sa lijeve strane.

Testovi specijalnih sposobnosti usmjereni su na utvrđivanje sposobnosti zamišljanja i predočavanja objekata u prostoru i određivanja njihovih odnosa. Uključuje zadatke s mrežom likova kojima se ispituje sposobnost stvaranja, zadržavanja i snalaženja mentalnim slikama. U ovom tipu zadatka ispitanik treba zamisliti rezultat savijanja plošnog lika u trodimenzionalni oblik. Na slici 3 prikazan je primjer testa specijalnih sposobnosti

1. Which diagram results from folding the diagram on the left?



### Slika 3: Primjer testa spacijalnih sposobnosti

Izvor: <https://psych2go.net/spatial-intelligence-quiz-9-types-quiz-series/>

Kako je vidljivo iz slike 3 zadatak ispitanika je da zaokruži oblik koji je rezultat savijanja lika sa lijeve strane.

Spacijalne sposobnosti važne su za uspješnost u konstrukcijskim poslovima, arhitekturi, dizajniranju, umjetnosti i drugim aktivnostima koji zahtijevaju izradu ili upotrebu shema i nacрта kao temelj za izvođenje i planiranje aktivnosti, odnosno gdje god je potrebno vizualizirati objekte u tri dimenzije.

Testovi numeričkih sposobnosti usmjereni su na ispitivanje sposobnosti izvođenja jednostavnih numeričkih operacija temeljenih na zbrajanju, oduzimanju, množenju i dijeljenju. Numeričke sposobnosti važne su za sve poslove koji iziskuju rad s brojevima poput računovodstvenih, blagajničkih, kontrolnih i administrativnih poslova. Slika 4 prikazuje primjer testa numeričkih sposobnosti.

Example Question 1

What is the missing number that should take the place of the question mark?

?	7	10
6	9	...
8	...	14

Type your answer here:

### Slika 4: Primjer testa numeričkih sposobnosti

Izvor: Revelian, <http://www.revelian.com/numerical-reasoning-test/>

Kako je vidljivo na slici 4 zadatak ispitanika je zaključiti koji broj bi trebao biti upisan u kvadratu označenom upitnikom i rezultat upisati u predviđeno mjesto za odgovor.

Testovi verbalnih sposobnosti usmjereni su na utvrđivanje sposobnosti lakog razumijevanja govornih simbola odnosno sposobnost da se riječi efikasno upotrebljavaju i razumijevaju u mišljenju i komuniciranju. Verbalna komunikacija postaje sve značajnija u radu s ljudima i u svim poslovima koji traže djelotvorne verbalne komunikacije poput prezentiranja projekata, odvjetništva, nastavnčkih poslova i dr. Slika 5 prikazuje primjer testa verbalnih sposobnosti.

Primjer zadataka testova verbalnih sposobnosti			
Zadatak: U svakom nizu od 4 riječi treba pronaći one dvije koje su najviše slične ili suprotne po svome značenju			
1. A. velik	B prostran	C suh	D spor
2. A сггг	B sitan	C bistar	D krupan
3. A blag	B točan	C pogrešan	D sličan
4. A otvor	B pad	C početak	D svršetak
5. A obmana	B borba	C heroj	D prijevara
6. A oda	B osebnost	C pažnja	D karakter
7. A bilateralan	B koristan	C jednostran	D privremen
8. A majestičan	B fermentiran	C grandiozan	D temperamentan
9. A predgovor	B uvod	C pogovor	D dogovor
10. A proturječje	B razvođe	C neprijatelj	D suglasnost

### Slika 5: Primjer testa verbalnih sposobnosti

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

Kako je vidljivo iz slike zadatak ispitanika je u svakom nizu od četiri pronaći dvije koje su najviše slične ili suprotne po svome značenju.

### 3.1.2 Testovi mehaničkih sposobnosti

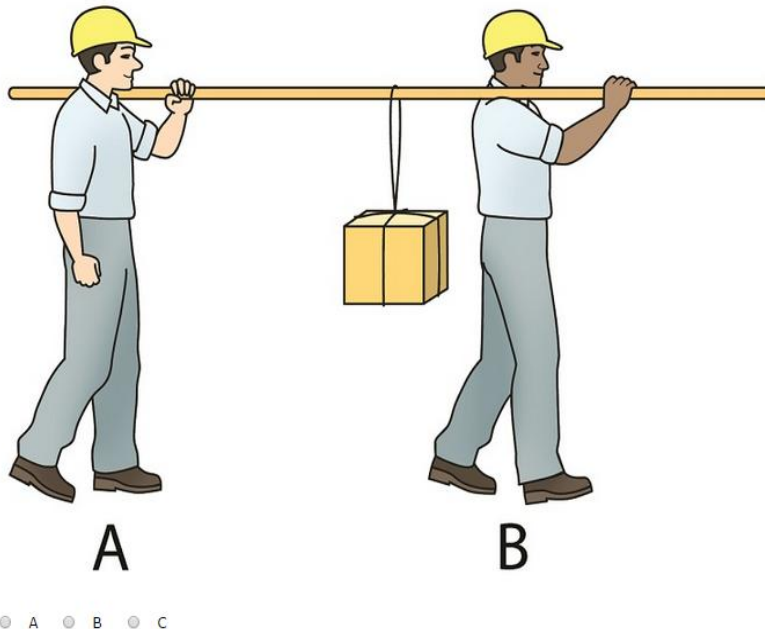
Testovi mehaničkih sposobnosti usmjereni su na rješavanje tehničko praktičnih problema. Za razliku od ostalih intelektualnih sposobnosti mehanička sposobnost je pod utjecajem iskustva. Na slici 6 je primjer takvog testa čije pitanje glasi: Koji čovjek nosi veću težinu? (Ako nose istu zaokružite C).

## 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 6: Primjer testa mehaničkih sposobnosti

Izvor: PearsonTalentLens, <https://us.talentlens.com/>

#### 3.1.3. Testovi senzornih i psihomotornih sposobnosti

Senzore sposobnosti vezane su uz osjetila vida i sluha. Testiranje u ovom području ima tri cilja (Bujas, 1967):

- utvrditi imaju li pojedinci potreban minimum osjetnih sposobnosti za obavljanje određenog posla,
- poduzeti određene mjere za korekciju eventualnih nedostataka,
- spriječiti aktivnosti koje bi mogle pogoršati različite aktualne nedostatke.

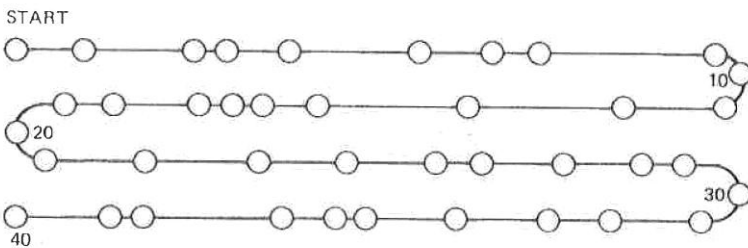
Kada je riječ o osjetilu vida tada se može testirati oštrina vida, osjetljivost danjeg i noćnog vida, širina vidnog polja, razlikovanje boja i drugo.

Kada je riječ o osjetilu sluha tada se može testirati oštrina sluha, lokaliziranje sluha, diferencijalna osjetljivost i drugo.

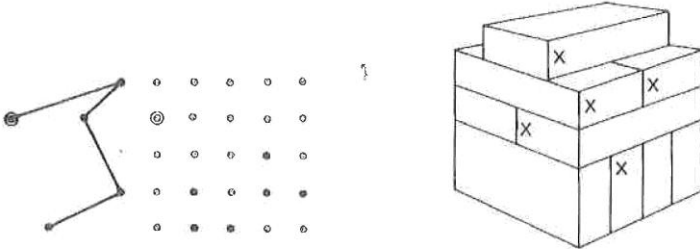
Psihomotorne sposobnosti su sposobnosti koje su povezane s tjelesnim pokretima i motoričkim djelovanjem. Određuju brzinu, točnost i snagu pokreta tijela i udova, odnosno razinu motorne spretnosti u djelovanju koja se postiže vježbom. Istraživanja su pokazala kako ne postoji opća psihomotorna sposobnost (tzv. opća motorna spretnost), nego niz razmjerno neovisnih psihomotornih sposobnosti (npr. okulomotorna koordinacija, spretnost ruku, spretnost prstiju, snaga trupa, tjelesna koordinacija i dr.).

Za ispitivanje psihomotornih sposobnosti postoje različiti testovi, a neki od njih su: Turnerov aparat za ispitivanje spretnosti ruku i okulomotorne koordinacije, O'Connorov dekstrimetar, tremometar i drugo. Slika 7 prikazuje primjer testa psihomotornih sposobnosti.

**Primjer zadataka iz testa psihomotornih sposobnosti tipa »papir-olovka«**

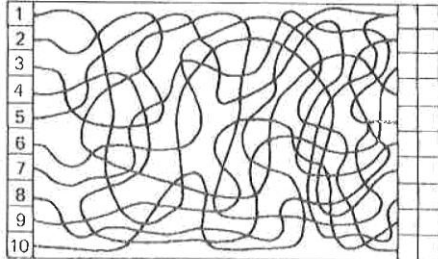


Zadatak: Stavite točku u svaki kružić što brže možete.



Zadatak: Nacrtajte figuru u istočkani prostor.

Zadatak: Koliko blokova dodiruje svaki označeni blok?



Zadatak: Očima slijedite svaku liniju i stavite njezin broj u pravi kvadratić desno.

**Slika 7: Primjer testa psihomotornih sposobnosti**

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

Na slici 7 prikazano je više primjera testova psihomotornih sposobnosti. Neki od zadatak ispitanika u testu mogu biti: nacrtati figuru u istočkani prostor, očima slijediti linije i staviti broj u pravi kvadratić, staviti točku u svaki kružić što brže.

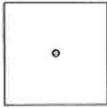









### 3.1.4. Testovi inteligencije

Smatra se da su testovi inteligencije najviše korišteni selekcijski instrument. Sastoje se od niza verbalnih, numeričkih i figuralnih zadataka koji simuliraju problemske situacije različitog sadržaja i tipa složenosti koje ispitanici rješavaju otkrivanjem zakonitosti međusobnih odnosa, sličnosti i razlika, otkrivanjem bitnog i slično (Bahtijarević Šiber, 1999).

Razlikuje se osam tipova inteligencije, a svaki čovjek je inteligentan na svaki od tih načina i te inteligencije su u različitim razdobljima razvijene do različitog stupnja. Kako su one međusobno povezane kada pojedinac napreduje u jednoj od tih inteligencija njegova ukupna inteligencija bit će uvećana (Marušić, 2006). Slika 8 prikazuje primjer testa inteligencije.

**Primjer zadataka testa inteligencije**

Zadatak 1.      Koji oblik dolazi u kvadrat E – a, b, c, d ili e?

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
				
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
				

Zadatak 2.      U navedenome nizu brojeva jedan ne pripada u taj niz. Vaš je zadatak da ga prectate.

37   34   31   29   27   24   22   21   19

Zadatak 3.      Riječi u donjem nizu poredane su po nekom načelu. Vaš je zadatak da ga otkrijete i stavite u označeni prostor riječ koja nastavlja niz.

Stablo, svjetlo, cijev, voda, žica, struja, igla, \_\_\_\_\_

**Slika 8: Primjer testa inteligencije**

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

Slika 8 prikazuje više zadataka koji mogu biti zadani ispitaniku u testu inteligencije. Neki od njih su: upisati odgovarajući oblik u odgovarajući kvadrat, precrtati broj koji ne pripada nizu, nastaviti niz i slično.

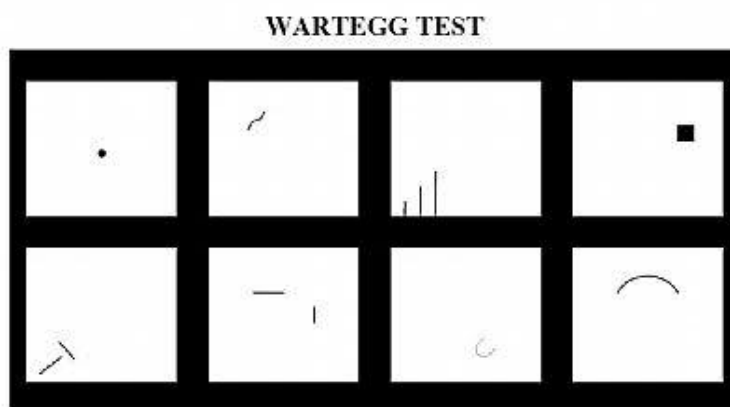
### 3.1.5. Testovi kreativnosti

Kreativnost je mentalni proces koji uključuje stvaranje novih ideja, pojmova, rješenja problema ili novih poveznica između postojećih ideja ili pojmova. Barron (1988) ističe da je kreativnost sposobnost produkcije rada koji je nov i prikladan. Nov produkt je onaj koji je originalan, koji izaziva iznenađenje.

Carsonova (1999) navodi nekoliko karakteristika kreativnih pojedinaca:

- otvorenost "unutrašnjim" i "vanjskim" iskustvima,
- sposobnost mišljenja koje ide protiv logike,
- senzitivnost / osjetljivost,
- ustrajnost,
- pronalaženje reda u kaosu,
- često pita : "Zašto?",
- spremnost rasti i mijenjati se.

Testovi kreativnosti zasnivaju se na tome da se od ispitanika traži pronalaženje što više originalnih rješenja i brzog generiranja velikog broja ideja. Na slici 9 prikazan je primjer warteggova testa kreativnosti.



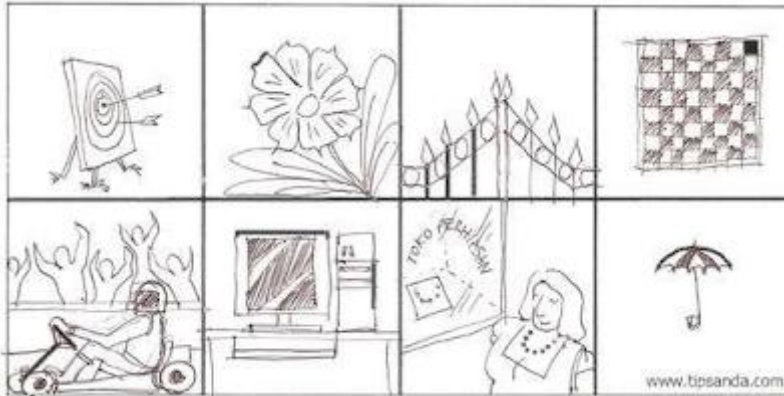
**Slika 9: Primjer testa kreativnosti**

Izvor: <http://riza-iskandar.blogspot.com>



Kako je vidljivo iz slike 9 zadatak ispitanika je dovršiti sliku na temelju početnog oblika u svakom kvadratu.

Slika 10 prikazuje riješeni wartegg test kreativnosti.



**Slika 10: Primjer riješenog Wartegg testa**

Izvor:<http://riza-iskandar.blogspot.com>

## **3.2. Testovi ličnosti**

### **3.2.1. Objektivni testovi ličnosti**

Cloninger (2009) na osnovu pregleda glavnih teorija ličnosti (bioloških, psiho-dinamičkih, kognitivnih, humanističkih, teorija učenja i teorija crta), navodi da ličnost u početku obuhvaća biološki determinirane, odnosno naslijeđene komponente, koje su po svojoj prirodi slične onima kod drugih osoba, ali su i u određenoj mjeri različite. Široko opće testiranje ličnosti bez obzira na zahtjeve radnog mjesta ili zanimanja teško može potvrditi prognostičku valjanost dok će testovi specifičnih osobina ličnosti temeljeni na zahtjevima radnog mjesta imati mnogo više izgleda za uspjeh (Fletcher et. al., 1991).

Objektivni testovi ličnosti traže od ispitanika da odgovori na niz standardiziranih zadataka, najčešće u obliku upitnika, a ispitanik treba izabrati jedan od predloženih odgovora. Pri primjeni testova ličnosti u procesu selekcije potrebno je utvrditi važnost pojedinih karakteristika ličnosti za uspješno obavljanje posla te utvrditi psihometrijske karakteristike, posebice pouzdanost i valjanost (Bahtijarević Šiber, 1999).

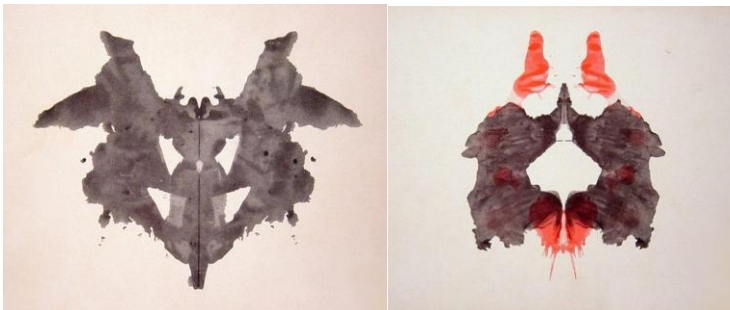
Pauphaus (1989) navodi da zbog dominante prirode zadataka na kojima se objektivni testovi ličnosti temelje i problema iskrivljavanja odgovora dolazi do samozavaravanja i stvaranja

impresije. Samozavaravanje se odnosi na to da su kandidati preoptimistični u percepciji svojih pozitivnih osobina ličnosti, a istovremeno umanjuju svoje negativne karakteristike. Stvaranje impresije je želja kandidata da se prikaže u što boljem svjetlu i da daje socijalno poželjne odgovore.

### 3.2.2. Projektivne tehnike

Projektivne tehnike sadrže nejasni ili nedovršeni materijal koji ispitanik treba objasniti ili dovršiti i pri tome nenamjerno projicirati svoje nesvjesne motive, želje, strahove i drugo. Prema Bahtijarević Šiber(1999) pretpostavka projektivnih tehnika je da će „osoba u interpretaciji višeznačnih ili nedovoljno strukturiranih situacija ili događaja projicirati svoje želje, potrebe, interese te karakteristike ličnosti i ponašanja.“ Postoje brojne projektivne tehnike a najpoznatije su: Roschachov test mrlja i test tematske apercepcije.

Slika 11 prikazuje Roschachov test mrlja, a sastoji se od niza mrlja tinte od kojih su neke u boji a neke crno-bijele. Zadatak ispitanika je reći što vide.



**Slika 11: Roschachov test mrlja**

Izvor:<http://www.theinkblot.com/>

Test tematske apercepcije (TAT) sastoji se od 20 ili 30 crno-bijelih slika s jednom ili dvije osobe u nejasnoj ali sugestivnoj situaciji. Zadatak ispitanika je da napravi priču o slici odnosno o onome što vide, misle ili osjećaju osobe na slici, kako se kasnije razvijala situacija na slici i kako će završiti. Slika 12 prikazuje primjer testa tematske apercepcije.



**Slika 12: primjer testa tematske apercepcije**

Izvor: [www.e-reading.club](http://www.e-reading.club)

### **3.3. Testovi znanja i interesa**

Testom interesa se utvrđuje koliko su profesionalni interesi kandidata sukladni interesima onih koji su uspješni u obavljanju specifičnog posla. Temeljno polazište tih testova je pretpostavka da je veća uspješnost ljudi u poslovima koji im se sviđaju i za koje su zainteresirani te da kandidati dobro poznaju dobro sebe i svoje interese. zadaci se sastoje od nekoliko aktivnosti između kojih ispitanik mora odabrati onu kojom bi se najradije bavio.

Testovi znanja usmjereni su na utvrđivanje stupnja u kojem je osoba odnosno kandidat ili skupina kandidata usvojila određena znanja. Ovi testovi najčešće se upotrebljavaju kod provjere rezultata treninga ili nekog specifičnog obrazovnog procesa. Slika 13 prikazuje test znanja gdje ispitanik mora zaokružiti jedan odgovor: t (točno) ili n (netočno).

<< Back

# Testovi znanja

1. Psihologija se bavi sistematskim proučavanjem psihičkih osobina i procesa, ali i proučavanjem njihovih manifestacija u čovjekovom ponašanju.
2. Opažanje, potrebe i mišljenje spadaju u psihičke procese.
4. Psihoterapija je jedna od mogućnosti izvršenja praktičnih zadataka psihologije.
5. Psihologija postaje empirijska nauka sredinom XX veka.
6. Proučavanjem osnovnih psihičkih funkcija se bavi psihološka disciplina koja se zove psihologija ličnosti.
7. Ontogenetski razvitak se odnosi na razvitak čovjeka od njegovog rođenja do starosti
8. Proučavanjem zavisnosti uspeha u radu od različitih psihičkih faktora bavi se psihologija rada.



## Slika 13: Primjer testa znanja

Izvor: [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

### 3.4. Testiranje pomoću računala

Mnogi testovi se danas primjenjuju putem računala. Stari testovi prilagođeni su pomoću računala dok se novi testovi konstruiraju na način koji omogućuje korištenje posebnih obilježja kao što je dinamički prikaz za razliku od statičkih crteža. Upotreba računala omogućila je razvoj adaptivnih testova u kojem su pitanja prilagođena svakom pojedincu, odnosno odgovor koji osoba daje na jedno pitanje određuje slijedeće pitanje na testu. U drugim je područjima učestala upotreba računala dovela do razvoja boljih postupaka ocjenjivanja za razne upitnike ličnosti izrađeni su programi za primjenu pomoću računala koji uključuju interpretaciju postignutih rezultata u testu (Jackson, 2003).

Prema Bahtijarević Šiber (1999) testiranje pomoću računala ima brojne prednosti pred standardnim testiranjem:

- može se primjenjivati na velikoj i raznolikoj grupi kandidata,
- kada je riječ o intelektualnim sposobnostima testiranje je fleksibilno i prilagođava se individualnoj razini,

- može se obavljati bilo kada, bez potrebe da se okupe svi kandidati i da bude prisutan stručnjak za njihovu primjenu,
- rezultat se dobiva odmah,
- suvremena informatička tehnologija omogućava da se obavlja uz veliku prostornu i zemljopisnu udaljenost testiranih.

Sve više se ističe da računala omogućuju otkrivanje i mjerenje nekih dosad nepoznatih dimenzija mentalnih sposobnosti, ali to je skup i sofisticiran postupak prihvatljiv samo za velike organizacije koje testiraju velik broj kandidata.

### **3.5. Problemi upotrebe psihologijskih testova**

Na rezultate testova u selekciji može utjecati velik broj individualnih i situacijskih faktora i karakteri ličnosti. Poznato psihologijsko pravilo glasi „dobar rezultat upućuje na razvijenost neke osobine i treba ga prihvatiti, dok loš rezultat treba provjeriti.“ Nažalost, organizacije nemaju ni vremena ni želje za primjenu takva načela.

Prilikom upotrebe testova u procesu selekcije mogući su problemi i dileme poput:

- testovi su specifični za posao i uvijete i ako se promijeni posao za koji se test upotrebljava tada se ne može uzimati da je povezan s izvršenjem posla na isti način,
- čest prigovor verbalnim testovima za mjerenje nekih sposobnosti jest da mogu biti diskriminativni u pogledu nekih spolnih, kulturnih, socijalnih i drugih obilježja kandidata,
- postupci vrednovanja su vremenski zahtjevni, a presudni za uspješnu upotrebu testova,
- kriteriji radne uspješnosti koji se upotrebljavaju prilikom vrednovanja testa su često subjektivni i neadekvatni i samim tim uzrokuju nižu prognostičku valjanost,
- zbog složenosti varijabli koje mjere testovi ne mogu biti dobri prediktori buduće uspješnosti.

Svi korisnici testova trebali bi nastojati doprinijeti primjerenijoj upotrebi testova. Primjerena interpretacija testa može se postići samo unutar konteksta u kojem se testovi upotrebljavaju te uvijek treba razmotriti društvena i etička pitanja vezana uz testiranje (Jackson, 2003).

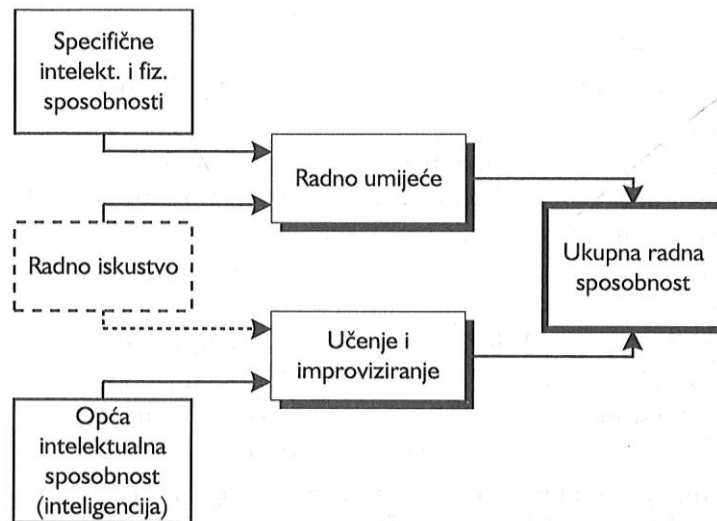
### **3.6. Pojam individualnih performansi**

Individualne performanse općenito predstavljaju rezultat rada. Na njih utječu mnogi faktori. Neki od njih su pod kontrolom zaposlenika, a neki nisu. Oni faktori na koje zaposlenik može utjecati su njegovo znanje, vještine, sposobnosti, interesi, ambicije i sl. Navedeni faktori utječu na određeni način na individualne performanse, a time i na organizacijske performanse, odnosno na poslovanje cijele organizacije. Individualne performanse se tako mogu utvrditi na temelju osobina (zalaganje, organiziranost, pedantnost), ponašanja (poštovanje rokova, kooperativnost) i rezultata (kvantiteta i kvaliteta rada, poznavanje posla). Visoka razina performansi je rezultat odgovarajućeg ponašanja i efektivne upotrebe zahtijevanog znanja, vještina i kompetencija. Dakle, performanse podrazumijevaju i ponašanja i rezultate (Harbour, 1997).

Po prirodi je da svakog čovjeka odlikuju karakteristike po kojima se on razlikuje od ostalih, kako na fizičkoj tako i na psihološkoj razini. Te razlike vidljive su u okviru osobina ličnosti, individualnih performansi i sposobnosti i drugih psiholoških varijabli (potreba, motivacije, interesa, percepcije itd.). Prema Wagner et al. (1995) za selekciju su najznačajnije razlike u sposobnostima i karakteristikama ličnosti.

Kako navodi Bahtijarević Šiber (1999) sposobnosti su „ psihičke osobine ljudi koje čine opće osobne preduvjete za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti.“ Njihovo poznavanje i utvrđivanje ključno je pri selekciji, profesionalnoj orijentaciji i razvoju karijere, napredovanju i dr. Mogu se podijeliti na tri skupine: intelektualne sposobnosti, osjetne sposobnosti i psihomotorne sposobnosti.

Intelektualne sposobnosti odnose se na potencijal ljudi da procesuiraju verbalne, numeričke i ostale informacije te da shvaćaju i rješavaju probleme različite vrste. U svojoj dvofaktorskoj teoriji Spearman (1927) navodi da postoji faktor opće inteligencije koji je odgovoran za korelaciju koja postoji u uspješnom obavljanju zadataka različite vrste kod iste osobe i niz specifičnih faktora koji objašnjavaju da ljudi nisu jednako uspješni u svemu već su neki bolji u verbalnim, a neki u numeričkim ili drugim aktivnostima. Na slici 14 prikazana je uloga sposobnosti u individualnoj radnoj uspješnosti.



**Slika 14: Uloga sposobnosti u individualnoj radnoj uspješnosti**

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

Što se tiče selekcije ljudi može se reći da je opće prihvaćen model postojanja inteligencije kao opće mentalne sposobnosti važne u obavljanju svih kompleksnih poslova i sposobnosti važnih za obavljanje različitih poslova (Bahtijarević Šiber, 1999., str. 336).

Inteligencija je jednostavno rečeno sposobnost rješavanja novih problema odnosno rješavanje problema koji se ne mogu riješiti na standardni način. Unatoč brojnim vrstama inteligencije dvije se posebno izdvajaju (Bahtijarević Šiber, 1999., str. 338): inteligencija tipa A i inteligencija tipa B.

Inteligencija tipa A je nespecijalizirana inteligencija koja dolazi do izražaja u rješavanju problema koji zahtijevaju razumijevanje simboličkih odnosa i kreativno rješavanje problema. Više je pod utjecajem nasljeđa i bliža je pojmu inteligencije. Inteligencija tipa B je specijalizirana inteligencija koja dolazi do izražaja u rješavanju problema koji zahtijevaju znanja, opću informiranost i kognitivne vještine. Razvija se pod utjecajem kulture i obrazovanja tokom cijelog života i bliža je pojmu praktične inteligencije (Sternberg et al., 1986.).

Goleman (1995) u svojoj knjizi popularizira i pojam emocionalne odnosno socijalne inteligencije. Ukazuje na to da je upravljanje emocijama temelj umijeća upravljanja ljudskim

resursima. Emocionalna inteligencija ima nekoliko sastavnica (Bahtijarević Šiber, 1999., str. 338):

- razumijevanje i kontroliranje vlastitih emocija
- razumijevanje ponašanja drugih osoba i uspješno uspostavljanje socijalnih odnosa s drugim osobama
- sposobnost pravilnog (socijalnog) reagiranja u određenoj situaciji.

Upravo se na emocionalnoj energiji i uz nju vezanim vještinama prema istraživanju Golemana (1998) zasniva 67% vještina potrebnih za uspješno rukovođenje te su se prema istraživanju Chen et al. (1998) pokazale dvostruko važnijima u poslovnim rezultatima od intelektualnih vještina.

Drugo područje individualnih razlika važnih za selekciju jest ličnost. Prema Šverko (1992) ličnost je „jedinstvena organizacija individualnih osobina koje određuju opći karakterističan način doživljavanja i ponašanja osobe.“ To je stabilan niz karakteristika, tendencija i temperamenata koje se oblikuju pod utjecajem nasljednih i socijalnih, kulturnih i faktora okoline, a koji određuje sličnosti i razlike u ponašanju pojedinaca (Bahtijarević Šiber, 1999., str. 342,).

U svojoj knjizi o kulturi i ličnosti Kluckhohn (1948) i Murray (1948) navode da je svako ljudsko biće u određenim aspektima jednako svima drugima (razina ljudske prirode), jednako nekima drugima (razina individualnih i grupnih razlika) i različito od svih drugih (razina individualne jedinstvenosti).

Osobine ličnosti usko su vezani i za radnu uspješnost odnosno prirodu posla. Danas najzastupljeniji model ličnost poznat je pod imenom „The Big Five“. Tih velikih pet dimenzija ličnosti su: ekstraverzija, emocionalna stabilnost, ugodnost, pouzdanost te radoznalost i ugodnost. Različite dimenzije ličnosti povezane su sa različitim dimenzijama uspješnosti.



## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE VEZE IZMEĐU REZULTATA PSIHOLGIJSKIH TESTOVA U PROCESU SELEKCIJE I INDIVIDUALNIH PERFORMANSI**

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Empirijsko istraživanje provedeno je u lipnju 2018. godine. Kako bi se empirijski istražila veza između rezultata psihologijskih testova u procesu selekcije i individualnih performansi oblikovan je anketni upitnik podijeljen slučajno odabranim ispitanicima. Istraživanjem su se ispitivala stajališta i mišljenja o psihologijskom testiranju i individualnim performansama.

Anketni upitnik sastojao se od 15 pitanja zatvorenog tipa te je obuhvaćao pitanja i o nekim osnovnim karakteristikama ispitanika, a to su spol, dob, stupanj obrazovanja i status zaposlenja.

Ukupno je prikupljeno 107 ispunjenih anketnih upitnika. Prikupljeni podaci su kodirani i obrađeni pomoću programskih paketa Microsoft excel i SPSS. Prilikom obrade korišteni su različiti postupci koji uključuju:

- deskriptivnu statističku analizu prikupljenih podataka,
- deskriptivnu statističku analizu međusobnih odnosa između pojedinih varijabli,
- analizu i testiranje statističkih odnosa među izabranim varijablama.

Samo istraživanje u početku je bilo zamišljeno drugačije. Naime, početna ideja je bila prikupiti stvarne rezultate psihologijskih testova zaposlenika unutar neke organizacije i kao takve ih analizirati i obrađivati u skladu sa svrhom ovog istraživanja. Na žalost, zbog tajnosti podataka i pozivanja voditelja organizacija na zakon o zaštiti osobnih podataka (2018) podatci nisu se uspjeli prikupiti unatoč samostalnom traženju i putem poznanstava.

Unatoč tome, samostalno je izrađen anketni upitnik i provedeno istraživanje u cijelosti na malo drugačiji način vođen svrhom istraživanja. Anketni upitnik izrađen je putem google obrasca i prosljeđen putem linka ograničavajući njegovo ispunjavanje samo jednom od strane jednog ispitanika. Stoga od 107 prikupljenih anketnih upitnika niti jedan nije ispunjen dva ili više puta od strane jednog ispitanika. Anketa je bila u opticaju dva dana, a nakon toga ugašena te je slijedio unos i obrada prikupljenih podataka.

## 4.2. Rezultati istraživanja

U tablicama koje slijede prikazat će se podaci o općim karakteristikama uzorka koji se odnose na : spol, dob, stupanj obrazovanja i status zaposlenja ispitanika obuhvaćenih anketom.

U tablici 1 prikazana je struktura ispitanika s obzirom na spol.

**Tablica 1: Ispitanici prema spolu**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid muški	14	13,1	13,1	13,1
ženski	93	86,9	86,9	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kako je vidljivo iz tablice od ukupno 107 ispitanika 14 je muškaraca, odnosno 13,1%, dok su 93 ispitanika žene, odnosno 86,9%.

U tablici 2 prikazana je struktura ispitanika s obzirom na dob.

**Tablica 2: Ispitanici prema godinama starosti**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid do 30	64	59,8	59,8	59,8
Od 31 do 40	36	33,6	33,6	93,5
Od 41 do 50	5	4,7	4,7	98,1
51 i više	2	1,9	1,9	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kako je vidljivo iz tablice u istraživačkom skupu najviše je zastupljenih ispitanika do 30 godina starosti i to 59,8% takvih. Najmanje je ispitanika koji spadaju u dobnu skupinu od 51 godine i više sa udjelom od 1,9%. 36 ispitanika je staro između 31 i 40 godina starosti odnosno njihov udio u ukupnom uzorku iznosi 33,6%, a 4,7% ispitanika pripada dobnoj skupini od 41 do 50 godina starosti.

U tablici 3 prikazana je struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja.

**Tablica 3: Stupanj obrazovanja ispitanika**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid srednja škola	35	32,7	32,7	32,7
VŠS	7	6,5	6,5	39,3
VSS	40	37,4	37,4	76,6
magistar ili dr. znanosti	25	23,4	23,4	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kako je vidljivo iz tablice najmanji je udio ispitanika sa završenom višom stručnom spremom (6,5%). Nešto je veći udio onih koji imaju završen magisterij ili doktorat njih 25 odnosno 23,4% dok je najveći broj ispitanika koji posjedujuvisoku stručnu spremu (37,4%). Nešto manje je onih sa završenom srednjom školom (32,7%).

U tablici 4 prikazana je struktura ispitanika s obzirom na status zaposlenja.

**Tablica 4: Status zaposlenja ispitanika**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid nezaposlen/a	5	4,7	4,7	4,7
student/ica	39	36,4	36,4	41,1
zaposlen/a	59	55,1	55,1	96,3
u mirovini	4	3,7	3,7	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice 4 može se vidjeti da prema statusu zaposlenja najveći udio u ovom istraživačkom skupu zauzimaju ispitanici koji su zaposleni i to njih 59 (55,1%). Slijede studenti sa udjelom od 36,4% dok je 5 ispitanika nezaposleno, a 4 su u mirovini. Ovakva distribucija odgovara uzorku istraživačkog skupa s obzirom na svrhu istraživanja.

Tablice 5 i 6 prikazuju distribuciju odgovora ispitanika koji se odnose na njihovo poznavanje procesa selekcije i psihologijskih testova.

**Tablica 5: Poznavanje značenja i svrhe procesa selekcije**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid ne	8	7,5	7,5	7,5
vrlo malo	25	23,4	23,4	30,8
malo	28	26,2	26,2	57,0
poprilično	36	33,6	33,6	90,7
u potpunosti	10	9,3	9,3	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Prema provedenom istraživanju 33,6% ispitanika poprilično poznaje svrhu i značenje procesa selekcije. 8 ispitanika (7,5%) uopće nije upoznato sa procesom selekcije dok 9,3% odnosno 10 ispitanika u potpunosti poznaje značenje i svrhu procesa selekcije. 49,6% ispitanika poznaje vrlo malo ili malo proces selekcije.

**Tablica 6: Poznavanje značenja i svrhe psihologijskih testova**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid ne	7	6,5	6,5	6,5
vrlo malo	19	17,8	17,8	24,3
malo	39	36,4	36,4	60,7
poprilično	31	29,0	29,0	89,7
u potpunosti	11	10,3	10,3	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kako je vidljivo iz tablice u istraživačkom skupu najviše je onih koji malo poznaju značenje i svrhu psihologijskih testova njih 36,4%. Slijede ispitanici koji su poprilično (29%) i vrlo malo (17,8%) upoznati sa psihologijskim testovima, 7 ispitanika uopće nepoznaje značenje i svrhu psihologijskih testova, a 11 ispitanika je upoznato u potpunosti sa značenjem i svrhom psihologijskih testova.

U sljedećim tablicama obrađeni su rezultati odgovora ispitanika vezani uz sam njihov pristup ili volju pristupanja psihologijskom testiranju i njihovom osobnom stajalištu o vjerodostojnosti psihologijskog testiranja i rezultatima takvih testova te utjecaju na poslovanje organizacije koja ih provodi.

Tablica 7 prikazuje distribuciju odgovora ispitanika na pitanje jesu li ikada pristupili psihologijskom testiranju za posao.

**Tablica 7: Pristupanje psihologijskom testiranju**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid nikada	61	57,0	57,0	57,0
jednom	23	21,5	21,5	78,5
više od jednom	23	21,5	21,5	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kako je vidljivo iz tablice više od pola ispitanika iz istraživačkoga skupa nije nikad pristupilo psihologijskom testiranju za posao (57%) dok je jednom ili više pristupilo podjednako, njih 23 (21,5 %).

U sljedećoj tablici filtrirani su odgovori ispitanika koji su kao status zaposlenja naveli da su zaposleni. Podsjetimo, od 109 ispitanika njih 59 se izjasnilo da su zaposleni.

Tablica 8 prikazuje distribuciju odgovora 59 ispitanika koji su zaposleni jesu li ikada pristupili psihologijskom testiranju za posao.

**Tablica 8: Pristupanje zaposlenih ispitanika psihologijskom testiranju**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid nikada	25	42,4	42,4	42,4
jednom	12	20,3	20,3	62,7
više od jednom	22	37,3	37,3	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Od 59 zaposlenih ispitanika njih 42,4% nikada nije pristupilo psihologijskom testiranju za posao dok ih je više od jednom pristupilo 37,3%. Psihologijskom testiranju za posao samo jednom je pristupilo 12 zaposlenih ispitanika.

U tablici 9 prikazana je distribucija odgovora ispitanika na pitanje bi li pristupili natječaju za posao ukoliko ono zahtijeva psihologijsko testiranje.

**Tablica 9: Natječaj za posao i pristupanje psihologijskom testiranju**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1	,9	,9	,9
ne možda	10	9,3	9,3	10,3
da	96	89,7	89,7	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

U današnje vrijeme većina poslodavaca kao preduvjet za zapošljavanje navodi pristupanje psihologijskom testiranju. Kako je vidljivo iz tablice od ispitanika iz ovog istraživačkog uzorka velik dio njih ne bi imao s tim problema jer 89,7% ispitanika bi pristupilo natječaju za posao ukoliko zahtijeva testiranje. Njih 9,3% posto možda bi pristupilo testiranju, a samo 1 ispitanik ne bi.

Tablica 10 prikazuje distribuciju odgovora ispitanika slažu li se da rezultati psihologijskih testova pružaju stvarnu sliku o zaposleniku, odnosno jesu li ti rezultati mjerodavan pokazatelj zaposlenikovih znanja vještina i sposobnosti.

**Tablica 10: Mjerodavnost psihologijskih testova**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	30	28,0	28,0	28,0
ne slažem se	22	20,6	20,6	48,6
uglavnom se slažem	42	39,3	39,3	87,9
niti se slažem niti se ne slažem	11	10,3	10,3	98,1
slažem se	2	1,9	1,9	100,0
u potpunosti se slažem	107	100,0	100,0	
Total				

Izvor: Istraživanje autora

Kako je vidljivo iz tablice samo 2 odnosno 1,9% od ukupno 107 ispitanika u potpunosti se slaže da rezultati psihologijskih testova prezentiraju zaposlenika onakvim kakav on uistinu jest dok se 28% njih ne slaže s tim. Uglavnom se slažunjih 20,6% dok se slažu njih 10,3%. Ipak, najveći broj je onih neodlučnih. Čak 42 ispitanika, njih 39,3% niti se slaže niti ne slaže sa postavljenom tezom.

Tablica 11 prikazuje distribuciju odgovora zaposlenika o tome što misle o utjecaju psihologijskih testova na poslovne rezultate, odnosno smatraju li da organizacija koja provodi psihologijsko testiranje ostvaruje bolje poslovne rezultate.

**Tablica 11: Utjecaj psihologijskih testova na poslovne rezultate organizacije**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid ne slažem se	17	15,9	15,9	15,9
uglavnom se slažem	13	12,1	12,1	28,0
niti se slažem niti se ne slažem	55	51,4	51,4	79,4
slažem se	21	19,6	19,6	99,1
u potpunosti se slažem	1	,9	,9	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Da organizacija koja provodi psihologijsko testiranje ostvaruje bolje poslovne rezultate ne slaže se 15,9% ispitanika, a samo 1 ispitanik se s tim slaže u potpunosti. Uglavnom se slažu njih 12,1% dok se slažu njih 19,6%. Više od pola ispitanika njih 51,4% niti se slaže niti ne slaže da bolje poslovne rezultate ostvaruje organizacija koja provodi psihologijsko testiranje.

U tablicama od 12 do 16 obrađeni su odgovori na pitanje koje se odnosi na individualne karakteristike pojedinca. Ispitanicima je ponuđeno pet nasumično odabranih individualnih karakteristika kojima dodjeljuju ocjenu od 1 do 5 ovisno o tome koliko smatraju da su navedene individualne karakteristike značajne za uspješnost na psihologijskom testiranju. Radi preglednosti i bolje prezentacije prikupljenih podataka svaka od individualnih karakteristika obrađena je u zasebnoj tablici.

U tablici 12 prikazana je distribucija odgovora ispitanika vezana uz ocjenu značajnosti samopouzdanja prilikom psihologijskog testiranja, odnosno koliko ispitanici smatraju da je samopouzdanje važno za uspješnost na psihologijskom testiranju.

**Tablica 12: Značajnost individualnih karakteristika za uspješnost na psihologijskom testiranju: samopouzdanje**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid malo	8	7,5	7,5	7,5
srednje	19	17,8	17,8	25,2
vrlo	33	30,8	30,8	56,1
izrazito	47	43,9	43,9	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Najviše ispitanika, njih 43,9% smatra da je samopouzdanje izrazito značajno za uspješnost pri psihologijskom testiranju. Nešto manje je onih koji smatraju da je samopouzdanje vrlo značajno za uspjeh, njih 30,8% dok 27 ispitanika smatra da je samopouzdanje malo do srednjeznačajno za uspješnost na psihologijskom testiranju.

U tablici 13 prikazana je distribucija odgovora ispitanika vezana uz ocjenu značajnosti snalažljivosti prilikom psihologijskog testiranja, odnosno koliko ispitanici smatraju da je biti snalažljiv važno za uspjeh na psihologijskom testu.

**Tablica 13: Značajnost individualnih karakteristika uspješnost na psihologijskom testiranju: snalažljivost**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid malo	7	6,5	6,5	6,5
srednje	16	15,0	15,0	21,5
vrlo	35	32,7	32,7	54,2
izrazito	49	45,8	45,8	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kako je vidljivo iz tablice većina ispitanika njih 49 (45,8%) smatra da je izrazito i vrlo značajno ( 32,7%) biti snalažljiv prilikom testiranja za uspjeh na testu. Da je potrebna malado srednja snalažljivost smatra njih 6,5 % do 15,0 %.

Tablica 14 prikazuje distribuciju odgovora zaposlenika vezanu uz ocjenu značajnosti komunikativnosti prilikom psihologijskog testiranja, odnosno koliko ispitanici smatraju da je biti komunikativan i pristupačan važno za uspješnost na psihologijskom testiranju.



**Tablica 14: Značajnost individualnih karakteristika za uspješnost na psihologijskom testiranju: komunikativnost**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid nimalo	3	2,8	2,8	2,8
malo	10	9,3	9,3	12,1
srednje	25	23,4	23,4	35,5
vrlo	34	31,8	31,8	67,3
izrazito	35	32,7	32,7	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Da je komunikacija izrazito značajna za uspješnost na psihologijskom testiranju smatra 32,7% ispitanika, a slijedi 31,8% ispitanika koji smatraju da je komunikacija vrloznačajna. Da biti komunikativan uopćenije značajno za uspjeh na psihologijskom testiranju smatraju 3 ispitanika, a da komunikativnost ima malu do srednju značajnost smatra od 9,3% do 23,4% ispitanika.

Tablica 15 prikazuje distribuciju odgovora zaposlenika vezanu uz ocjenu značajnosti kreativnosti prilikom psihologijskog testiranja, odnosno koliko ispitanici smatraju da biti kreativan omogućava brže i lakše donošenje zaključaka i odgovora te bolju uspješnost na psihologijskom testiranju.

**Tablica 15: Značajnost individualnih karakteristika za uspješnost na psihologijskom testiranju: kreativnost**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid nimalo	1	,9	,9	,9
malo	5	4,7	4,7	5,6
srednje	26	24,3	24,3	29,9
vrlo	39	36,4	36,4	66,4
izrazito	36	33,6	33,6	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kreativnost uvijek potiče neke nove ideje, a u slučaju rješavanja psihologijskih testova i načine kako doći što lakše do rješenja. Da je biti kreativan izrazito i vrlo značajno pri psihologijskom testiranju smatra 33,6% do 36,4% ispitanika. Samo 1 ispitanik smatra da kreativnost nije nimalo značajna dok preostali 31 ispitanik predaje malu do srednju značajnost kreativnosti.

U tablici 16 prikazana je distribucija odgovora ispitanika vezana uz ocjenu značajnosti ambicioznosti prilikom psihologijskog testiranja, odnosno koliko ispitanici smatraju da upornost, volja i interes za poslom pridonose uspješnosti na psihologijskom testiranju.

**Tablica 16: Značajnost individualnih karakteristika za uspješnost na psihologijskom testiranju: ambicioznost**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid nimalo	5	4,7	4,7	4,7
malo	9	8,4	8,4	13,1
srednje	27	25,2	25,2	38,3
vrlo	32	29,9	29,9	68,2
izrazito	34	31,8	31,8	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kako je vidljivo iz tablice 29,9% ispitanika predaju ambicioznosti izrazituznačajnost za uspješnost pri psihologijskom testiranju. Da biti ambiciozan nimalo nije značajno smatra 4,7% ispitanika, a da je značajna malo smatra njih 8,4%.

Slijedeće tablice odnose se na pitanja vezana uz specifičnosti psihologijskog testiranja: uzimaju li poslodavci u obzir rezultate testiranja prilikom odabira zaposlenika, trebaju li se rezultati testiranja objaviti javno, postoji li mogućnost varanja na psihologijskom testu?

Tablica 17 prikazuje distribuciju odgovora ispitanika na pitanje koliko smatraju da poslodavci uzimaju u obzir rezultate psihologijskih testova prilikom odabira zaposlenika.

**Tablica 17: Uzimanje u obzir rezultata psihologijskog testiranja**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid nikada	3	2,8	2,8	2,8
rijetko	18	16,8	16,8	19,6
ponekad	45	42,1	42,1	61,7
često	38	35,5	35,5	97,2
uvijek	3	2,8	2,8	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kako je vidljivo iz tablice 42,1% ispitanika smatra da poslodavci ponekad uzimaju u obzir rezultate psihologijskog testa prilikom odabira zaposlenika dok 35,5% smatra da se poslodavci često vode tim rezultatima pri selekciji. Po 3 ispitanika smatraju da poslodavci nikadane uzimaju u obzir rezultate psihologijskog testiranja, ali jednak broj njih smatra da i da to čine uvijek (2,8%). Da se poslodavci rijetko obaziru na rezultate psihologijskog testiranja smatra njih 16,8%.

U tablici 18 prikazana je distribucija odgovora ispitanikakojase odnosi na pitanje objave rezultata psihologijskog testa odnosno je li poslodavac treba javno objaviti rezultate psihologijskog testa, pod šifrom kandidata na oglasnoj ploči ili stranicama poduzeća. Rezultate psihologijskih testiranja poslodavci većinom ne objavljuju javno već ih prosljeđuju isključivo kandidatu o čijem je testu riječ.

**Tablica 18: Objava rezultata psihologijskog testiranja**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Ne slažem se	49	45,8	45,8	45,8
Uglavnom se slažem	14	13,1	13,1	58,9
Niti se slažem niti se ne slažem	20	18,7	18,7	77,6
Slažem se	16	15,0	15,0	92,5
U potpunosti se slažem	8	7,5	7,5	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Da bi poslodavac trebao objaviti rezultate testa javno pod šifrom kandidata ne slaže se 45,8% ispitanika, a samo 7,5% ispitanika s tim se slaže u potpunosti. Sa javnom objavom rezultata se

uglavnom slaže 13,1% ispitanika i slaženjih 15%. Neodlučno je 20 ispitanika (18,7%), oni niti se slažu niti ne slažu s tim.

U tablici 19 prikazana je distribucija odgovora zaposlenika vezana uz varanje na psihologijskom testiranju.

**Tablica 19: Varanje na psihologijskom testu**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid ne	38	35,5	35,5	35,5
da	69	64,5	64,5	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kako je vidljivo iz tablice više od pola ispitanika, njih 64,5% smatra da je moguće varati na psihologijskom testu, a 35,5% ispitanika smatra da to nije moguće.

#### 4.2.1. Testiranje i izvođenje zaključka

U nastavku empirijskog dijela prikazani su rezultati testiranja.

Tablica 20 prikazuje korelaciju između pokazatelja poznavanja procesa selekcije i pokazatelja poznavanja psihologijskog testiranja.

**Tablica 20: Korelacija između poznavanja procesa selekcije i poznavanja procesa psihologijskog testiranja**

			Poznavanje procesa selekcije	Poznavanje psihologijskih testova
Spearman's rho	Poznavanje procesa selekcije	CorrelationCoefficient	1,000	,694**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	107	107
	Poznavanje psihologijskih testova	CorrelationCoefficient	,694**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	107	107

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

Kako je vidljivo iz tablice može se zaključiti da je korelacija između pokazatelja poznavanja procesa selekcije i pokazatelja poznavanja psihologijskih testova  $r^{\wedge} = 0,694$ . To znači da je

veza između ta dva pokazatelja srednje jaka ali pozitivna veza odnosno da poznavanje procesa selekcije odražava i poznavanje svrhe i značenja psihologijskog testiranja.

Tablica 21 prikazuje korelaciju između pokazatelja mjerodavnosti psihologijskih testova i pokazatelja poslovnih rezultata organizacije.

**Tablica 21: Korelacija između mjerodavnosti psihologijskih testova i poslovnih rezultata organizacije**

			Mjerodavnostpsihologijskih testova	Poslovni rezultati
Spearman's rho	Mjerodavnostpsihologijskih testova	CorrelationCoefficient	1,000	,414**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	107	107
	Poslovni rezultati	CorrelationCoefficient	,414**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	107	107

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

Kako je vidljivo iz tablice može se zaključiti da je korelacija između pokazatelja mjerodavnosti psihologijskih testova i pokazatelja poslovnih rezultata organizacije  $r^{\wedge}= 0,414$  što znači da postoji slaba pozitivna veza između ta dva pokazatelja. To znači da ukoliko su rezultati psihologijskog testiranja mjerodavni mogu se odraziti na poslovne rezultate poduzeća koje ga provodi.

U nastavku je prikazana je slika rezultata istraživanja korelacija između pet individualnih karakteristika: samopouzdanja, snalažljivosti, komunikativnosti, kreativnosti i ambicioznosti.

**Tablica 22: Korelacija između individualnih karakteristika**

			Correlations				
			Samopozdanje	snalažljivost	komunikativnost	kreativnost	ambicioznost
Spearman's rho	samopozdanje	Correlation Coefficient	1,000	,454**	,385**	,304**	,257**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,001	,007
		N	107	107	107	107	107
	snalažljivost	Correlation Coefficient	,454**	1,000	,425**	,405**	,357**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	107	107	107	107	107
	komunikativnost	Correlation Coefficient	,385**	,425**	1,000	,461**	,657**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	107	107	107	107	107
	kreativnost	Correlation Coefficient	,304**	,405**	,461**	1,000	,526**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	.	,000
		N	107	107	107	107	107
	ambicioznost	Correlation Coefficient	,257**	,357**	,657**	,526**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000	,000	.
		N	107	107	107	107	107

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

Slika prikazuje korelacije između pojedinih individualnih karakteristika. Kako je vidljivo iz slike koeficijent korelacije između pokazatelja samopouzdanja i pokazatelja snalažljivosti iznosi  $r^{\wedge} = 0,454$  što znači slabu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

Koeficijent korelacije između pokazatelja samopouzdanja i pokazatelja komunikativnosti iznosi  $r^{\wedge} = 0,385$  što znači slabu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

Koeficijent korelacije između pokazatelja samopouzdanja i pokazatelja kreativnosti iznosi  $r^{\wedge} = 0,304$  što znači slabu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

Koeficijent korelacije između pokazatelja samopouzdanja i pokazatelja ambicioznosti iznosi  $r^{\wedge} = 0,257$  što znači slabu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

Koeficijent korelacije između pokazatelja snalažljivosti i pokazatelja samopouzdanja iznosi  $r^{\wedge} = 0,454$  što ukazuje na slabu, ali pozitivnu vezu dvaju pokazatelja.

Koeficijent korelacije između pokazatelja snalažljivosti i pokazatelja komunikativnosti iznosi  $r^{\wedge} = 0,425$  što odražava slabu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

Koeficijent korelacije između pokazatelja snalažljivosti i pokazatelja kreativnosti iznosi  $r^{\wedge} = 0,405$  što odražava slabu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

Koeficijent korelacije između pokazatelja snalažljivosti i pokazatelja ambicioznosti iznosi  $r^{\wedge} = 0,357$  što znači da je veza između dvaju pokazatelja slaba, ali pozitivna.

Koeficijent korelacije između pokazatelja komunikativnosti i pokazatelja samopouzdanja iznosi  $r^{\wedge} = 0,385$  što odražava slabu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

Koeficijent korelacije između pokazatelja komunikativnosti i pokazatelja snalažljivosti iznosi  $r^{\wedge} = 0,425$  što ukazuje na slabu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

Koeficijent korelacije između pokazatelja komunikativnosti i pokazatelja kreativnosti iznosi  $r^{\wedge} = 0,461$  što odražava slabu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

Koeficijent korelacije između pokazatelja komunikativnosti i pokazatelja ambicioznosti iznosi  $r^{\wedge} = 0,657$  što odražava srednje jaku i pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

Koeficijent korelacije između pokazatelja kreativnosti i pokazatelja samopouzdanja iznosi  $r^{\wedge} = 0,304$  što znači slabu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

Koeficijent korelacije između pokazatelja kreativnosti i pokazatelja snalažljivosti iznosi  $r^{\wedge} = 0,405$  što odražava slabu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

Koeficijent korelacije između pokazatelja kreativnosti i pokazatelja komunikativnosti iznosi  $r^{\wedge} = 0,461$  što odražava slabu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

Koeficijent korelacije između pokazatelja kreativnosti i pokazatelja ambicioznosti iznosi  $r^{\wedge} = 0,526$  što odražava srednje jaku, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

Koeficijent korelacije između pokazatelja ambicioznosti i pokazatelja samopouzdanja iznosi  $r^{\wedge} = 0,257$  što znači da je veza između dvaju pokazatelja slaba, ali pozitivna.

Koeficijent korelacije između pokazatelja ambicioznosti i pokazatelja snalažljivosti iznosi  $r^{\wedge} = 0,357$  što znači odražava slabu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

Koeficijent korelacije između pokazatelja ambicioznosti i pokazatelja komunikativnosti iznosi  $r^{\wedge} = 0,657$  što znači da je veza između dvaju pokazatelja srednje jaka i pozitivna.

Koeficijent korelacije između pokazatelja ambicioznosti i pokazatelja kreativnosti iznosi  $r^{\wedge} = 0,526$  što odražava srednje jaku i pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

Iz navedenih korelacija može se zaključiti da je najveća povezanost između kreativnosti i ambicioznosti te komunikativnosti i ambicioznosti.

U tablici 22 prikazana je korelacija rezultata psihologijskih testiranja i individualnih performansi. Pokazatelj individualnih performansi je kompozitni pokazatelj kreiran od pet varijabli: samopouzdanja, snalažljivosti, komunikativnosti, kreativnosti i ambicioznosti.

**Tablica 23: Korelacija rezultata psihologijskih testiranja i individualnih performansi**

			Rezultati psihologijskog testiranja	Individualne performanse
Spearman's rho	Rezultati psihologijskog testiranja	CorrelationCoefficient	1,000	,511(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	107	107
	Individualne performanse	CorrelationCoefficient	,511(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	107	107

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

Prema prethodnoj tablici može se zaključiti da je korelacija između pokazatelja rezultata psihologijskih testova i pokazatelja individualnih performansi:  $r^{\wedge}=0,511$ . To znači srednje jaku, ali pozitivnu vezu između promatranih varijabli, odnosno da rezultati psihologijskog testiranja odražavaju individualne performanse zaposlenika. Koeficijent korelacije između ove dvije varijable je statistički značajan uz signifikantnost testa od 5% (ispod tablice navedeno je da se do istog zaključka o značajnosti koeficijenta može doći i uz signifikantnost od 1%).

U odnosu na iznesene rezultate empirijskog istraživanja može se prihvatiti glavna istraživačka hipoteza.



## 5. ZAKLJUČAK

Po prirodi je da svakog čovjeka odlikuju karakteristike po kojima se on razlikuje od ostalih, kako na fizičkoj tako i na psihološkoj razini. Te razlike vidljive su u okviru osobina ličnosti, individualnih performansi i sposobnosti i drugih psiholoških varijabli (potreba, motivacije, interesa, percepcije itd.). Upravo zbog tih različitosti provodi se selekcija kako bi se odabrala prava osoba za određeni posao koja će udovoljavati svim zahtjevima radnoga mjesta odnosno biti kompetentna. Zbog velikog utjecaja psiholoških varijabli na individualne performanse pojedinca važan je angažman psihologa u samom procesu selekcije. Najvažniji i najrazvijeniji selekcijski instrumenti su psihologijski testovi. Danas je sve učestalija primjena psihologijskih testiranja što je posljedica sve većeg utjecaja psihologije na različite aspekte života, a glavni razlog njihove široke primjene jest taj što ih mnogi smatraju korisnima .

Ovaj rad je potaknut promišljanjima o psihologijskom testiranju prilikom zapošljavanja i pitanjem jesu li rezultati takvih testiranja povezani sa individualnim performansama zaposlenika.

U teorijskom dijelu rada radi boljeg razumijevanja prvo su izloženi teorijski aspekti selekcije, psihologijskih testova i individualnih karakteristika. Uz primjenu prikupljene literature opisan je pojam i postupak selekcije. Drugi teorijski dio odnosi se na psihologijske testove i individualne performanse. Teorijskim istraživanjem nastoji se pobliže objasniti ključni pojmovi ovog rada radi lakšeg razumijevanja empirije.

U empirijskom dijelu rada pomoću formuliranog anketnog upitnika provedenog na uzorku od 107 nasumično odabranih ispitanika istraživala se postojanost veze između rezultata psihologijskog testiranja i individualnih performansi. Ispitanici su odgovarali na pitanja vezana uz poznavanje svrhe i značenja procesa selekcije i primjene psihologijskog testiranja.

Provedeno istraživanje dovodi do zaključka da su sudionici ispitivanja dobro poznaju proces selekcije i psihologijskog testiranja. Koliko su mjerodavni rezultati psihologijskog testiranja i koliko utječu na poslovne rezultate organizacije teško je odrediti u cjelini, ali provedenom empirijom može se donijeti zaključak da postoji veza između tih dviju varijabli, slaba, ali pozitivna. Empirijski dio ukazuje i na to da između individualnih karakteristika pojedinca: samopouzdanja, snalažljivosti, komunikativnosti, kreativnosti i ambicioznosti postoji slaba do srednje jaka pozitivna veza.

S obzirom na to da su nasumično odabrani ispitanici (studenti, zaposleni, umirovljenici) ne može se točno precizirati veza između rezultata psihologijskih testiranja i individualnih performansi, ali može se predvidjeti njihov utjecaj i postojanost veze između rezultata psihologijskih testova i individualnih performansi koja je pozitivna i srednje jaka.

## SAŽETAK

Individualne performanse obuhvaćaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese pojedinca (individue). Različite su kod različitih ljudi, a razvijaju se i usmjeravaju s rastom i razvojem osobe. Ljudski faktor odraz je svake uspješne i održive organizacije, stoga organizacije moraju privući visoko kvalitetne i sposobne ljude da bi se mogli izabrati oni najbolji. Cilj svakog poslodavca jest da taj proces bude što kvalitetnije izvršen jer o njemu ovisi niz budućih aktivnosti i aspekata poslovanja te ostvarivanje dugoročne koristi.

Zbog velikog utjecaja psiholoških varijabli na individualne performanse pojedinca važan je angažman psihologa u samom procesu selekcije. Najvažniji i najrazvijeniji selekcijski instrumenti su psihologijski testovi. Putem testova ispituju se znanja, vještine i sposobnosti ispitanika te se predviđaju njegove buduće radne performanse, akcije i reakcije u poslovnim uvjetima i okolnostima na temelju postignutih rezultata u testu.

Ovo istraživanje ogleda se u definiranju značaja i svrhovitosti primjene psihologijskih testova u procesu profesionalne selekcije. U teorijskom dijelu rada radi boljeg razumijevanja prvo su izloženi teorijski aspekti selekcije, psihologijskih testova i individualnih karakteristika. U empirijskom dijelu rada pomoću formuliranog anketnog upitnika provedenog na uzorku od 107 nasumično odabranih ispitanika istraživala se postojanost veze između rezultata psihologijskog testiranja i individualnih performansi.

Ovim empirijskim istraživanjem ukazuje se na individualne performanse pojedinca, koliko ih pojedinac smatra važnima kao faktor profesionalnog razvoja i usmjerenja te koriste li ostvarenju vlastitih ciljeva i doprinosu u poslovanju organizacije.

Ključne riječi: selekcija, individualne performanse, psihologijski testovi.

## **SUMMARY**

Individual performance includes the individual's needs, values, attitudes and interests. They are different in different people and they are developing and directing with the growth and development of a person. The human factor is a reflection of every successful and sustainable organization, so organizations must attract high-quality and capable people to be able to choose the best ones. The goal of each employer is to make this process as quality better as it depends on it a number of future activities and aspects of business and the achievement of long-term benefits.

Due to the great influence of psychological variables on individual performance of an individual, the involvement of a psychologist is important in the selection process itself. The most important and most advanced selection tools are psychological tests. Through tests, the knowledge, skills and abilities of respondents are examined and their future performance, actions and responses in business conditions and circumstances based on the results obtained in the test are predicted.

This research is reflected in the definition of the importance and purpose of the application of psychological tests in the process of professional selection. In the theoretical part of the work for better understanding, theoretical aspects of selection, psychological tests and individual characteristics are first exposed. In the empirical part of the work, using a formulated questionnaire survey conducted on a sample of 107 randomly selected subjects, the relationship between psychological testing and individual performance was investigated.

This empirical research points to the individual's individual performance, as individual considers them important as a factor of professional development and orientation, and whether they use their own goals and contribute to the organization's business.

Keywords: selection, individual performances, psychological tests.

## LITERATURA

1. Amstrong, M. (1999): Performance Management, KeystrategiesandPracticalGuidelines; Kogan Page, London andPhiladelphia.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb.
3. Belak, V. (2014): Analiza poslovne uspješnosti: 130 ključnih pokazatelja performanse i mjera za kontroling, RRiF plus, Zagreb.
4. Bennett, G. K. ; M Harold G. S. ; Alexander G. W. (2005): Diferencijalni testovi sposobnosti DAT : Priručnik za profesionalno usmjeravanje i selekciju, Naklada Slap, Jastrebarsko.
5. Brumbach, G.B. (1988): Some ideas, issuesandpredictionaboutperformancemanagement, PublicPersonnel Management.
6. Clarkson, M. (2013): 5 ReasonsHiringManagersUsePsychometricTesting, [Internet], raspoloživo na: [https://www.smartrecruiters.com/blog/5-reasons-hiring-managers-use-psychometric-testing/?mkt\\_tok=3RkMMJWWf9wsRonuanNZKXonjHpfsX87u0oULHr08Yy0EZ5VunJEUWy2YYD TdQhcOuuEwcWGog80wFZCPSHeYNS7%2FxDIOh](https://www.smartrecruiters.com/blog/5-reasons-hiring-managers-use-psychometric-testing/?mkt_tok=3RkMMJWWf9wsRonuanNZKXonjHpfsX87u0oULHr08Yy0EZ5VunJEUWy2YYD TdQhcOuuEwcWGog80wFZCPSHeYNS7%2FxDIOh).
7. Cook, M., Cripps, B. (2009): Psihološko procjenjivanje na radnome mjestu: vodič za menadžere, Školska knjiga, Zagreb.
8. Chapman, D.S., Webster, J. (2003): The use oftechnologiesintherecruiting, screeningandselectionprocesses for jobcandidates.
9. Cronbach, L.J., (1990): Essentials ofPsychologicalTesting, Harper&Row.
10. Davis, K., Newstrom, J.W. (1989): Human Behaviour at Work, McGraw-Hill.
11. Dessler, G. (1999): Essentials of Human Resource Management.
12. Fiske, D.W. (2017): Psychologicaltesting, EncyclopediaBritannica, [Internet], raspoloživo na: <https://www.britannica.com/science/psychological-testing>.
13. Jackson, C. (2003): Psihologijsko testiranje, Naklada Slap, Jastrebarsko.
14. Gardner, H., Kornhaber, M.L., Wake, W.K. (1999): Inteligencija: različita gledišta, Naknada Slap, Jastrebarsko.
15. Harbour, J.L. (1997): TheBasicsofPerformanceMeasurement, Qualityresources.
16. Hock, R.R., (2004): Četrdeset znanstvenih studija koje su promijenile psihologiju: pogled u povijest znanstvenih psiholoških ispitivanja, Naklada Slap, Jastrebarsko.

17. Marušić, S. (1994): Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, Ekonomski institut Zagreb, Zagreb.
18. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb.
19. Marušić, S. (1990): Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Ekonomski institut Zagreb, Zagreb.
20. Petar, S. (2004): Ljudska strana upravljanja ljudima: kako upravljati ljudskim potencijalima novog doba?, Mozaik knjiga, Zagreb.
21. Pirić, A. (2013): Utvrđivanje radne sposobnosti manipulativnim testom domino D-25, [Internet], raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/file/146585>.
22. Šverko, B. (2003): Suvremena psihologija: Novije spoznaje o valjanosti selekcijskih metoda, Zagreb.
23. Šverko, B. (2012): Ljudski potencijali: Usmeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb.
24. Wealleans, D. (2001): The Organizational Measurement Manual, Grower.
25. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Rijeka.

#### **Internet izvori:**

1. [http://darhiv.ffzg.unizg.hr/1793/1/Sverko\\_2003\\_Suvremena-psihologija6293.pdf](http://darhiv.ffzg.unizg.hr/1793/1/Sverko_2003_Suvremena-psihologija6293.pdf) (pregledano 15.04.2018)
2. <https://www.psychologytoday.com/therapy-types/psychological-testing-and-evaluation-0> (pregledano 15.04.2018)
3. <http://managementhelp.org/staffing/hiring.htm> (pregledano 05.06.2018)
4. <https://www.inc.com/guides/201103/7-tips-for-using-personlity-tests-to-hire.html> (pregledano 05.06.2018.)
5. <https://www.thebalance.com/top-ideas-for-recruiting-great-candidates-1916798> (pregledano 05.06.2018)
6. <http://www.sciencedirect.com/science/jrnllallbooks/sub/psychology> (pregledano 05.07.2018)
7. [https://www.researchgate.net/publication/27214771\\_OSOBINE\\_LICNOSTI\\_I\\_SOCIJAL\\_NA\\_POZELJNOST\\_U\\_SELEKCIJSKOJ\\_SITUACIJI](https://www.researchgate.net/publication/27214771_OSOBINE_LICNOSTI_I_SOCIJAL_NA_POZELJNOST_U_SELEKCIJSKOJ_SITUACIJI) (pregledano 09.07.2018.)
8. <http://riza-iskandar.blogspot.com> (pregledano 12.08.2018.)
9. <http://www.theinkblot.com/> (pregledano 12.08.2018)
10. [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net) (pregledano 12.08.2018)
11. <https://pinterest.com> (pregledano 12.08.2018)

12. <https://psych2go.net/spatial-intelligence-quiz-9-types-quiz-series/>(pregledano 12.08.2018)
13. <http://www.revelian.com/numerical-reasoning-test/> (pregledano 12.08.2018)
14. <https://us.talentlens.com/> (pregledano 12.08.2018)
26. <http://www.theinkblot.com/> (pregledano 12.08.2018)
27. [www.e-reading.club](http://www.e-reading.club) (pregledano 12.08.2018)

## POPIS SLIKA

Slika 1: Vrste valjanosti mjernog instrumenta .....	22
Slika 2: Primjer testa perceptivnih sposobnosti .....	25
Slika 3: Primjer testa specijalnih sposobnosti .....	26
Slika 4: Primjer testa numeričkih sposobnosti .....	26
Slika 5: Primjer testa verbalnih sposobnosti .....	27
Slika 6: Primjer testa mehaničkih sposobnosti.....	28
Slika 7: Primjer testa psihomotornih sposobnosti .....	29
Slika 8: Primjer testa inteligencije .....	30
Slika 9: Primjer testa kreativnosti .....	31
Slika 10: Primjer riješenog Wartegg testa.....	32
Slika 11: Roschachov test mrlja .....	33
Slika 12: primjer testa tematske apercepcije .....	34
Slika 13: Primjer testa znanja.....	35
Slika 14: Uloga sposobnosti u individualnoj radnoj uspješnosti.....	38



## POPIS TABLICA

Tablica 1: Ispitanici prema spolu .....	41
Tablica 2: Ispitanici prema godinama starosti.....	41
Tablica 3: Stupanj obrazovanja ispitanika.....	42
Tablica 4: Status zaposlenja ispitanika.....	42
Tablica 5: Poznavanje značenja i svrhe procesa selekcije .....	43
Tablica 6: Poznavanje značenja i svrhe psihologijskih testova.....	43
Tablica 7: Pristupanje psihologijskom testiranju .....	44
Tablica 8: Pristupanje zaposlenih ispitanika psihologijskom testiranju.....	44
Tablica 9: Natječaj za posao i pristupanje psihologijskom testiranju .....	45
Tablica 10: Mjerodavnost psihologijskih testova.....	45
Tablica 11: Utjecaj psihologijskih testova na poslovne rezultate organizacije.....	46
Tablica 12: Značajnost individualnih karakteristika za uspješnost na psihologijskom testiranju: samopouzdanje .....	47
Tablica 13: Značajnost individualnih karakteristika uspješnost na psihologijskom testiranju: snalažljivost.....	47
Tablica 14: Značajnost individualnih karakteristika za uspješnost na psihologijskom testiranju: komunikativnost .....	48
Tablica 15: Značajnost individualnih karakteristika za uspješnost na psihologijskom testiranju: kreativnost .....	48
Tablica 16: Značajnost individualnih karakteristika za uspješnost na psihologijskom testiranju: ambicioznost.....	49
Tablica 17: Uzimanje u obzir rezultata psihologijskog testiranja .....	50
Tablica 18: Objava rezultata psihologijskog testiranja .....	50
Tablica 19: Varanje na psihologijskom testu .....	51
Tablica 20: Korelacija između poznavanja procesa selekcije i poznavanja procesa psihologijskog testiranja.....	51
Tablica 21: Korelacija između mjerodavnosti psihologijskih testova i poslovnih rezultata organizacije .....	52
Tablica 22: Korelacija između individualnih karakteristika .....	53
Tablica 23: Korelacija rezultata psihologijskih testiranja i individualnih performansi .....	55

## **PRILOZI**

### **ANKETNI UPITNIK**

Poštovani,

U svrhu izrade diplomskog rada provodi se istraživanje na temu *“Veza između rezultata psihologijskih testova u procesu selekcije i individualnih performansi zaposlenika”*. Vaše sudjelovanje u anketi je iznimno važno kako bi se dobile potpune informacije vezane za navedenu temu. Stoga Vas molim da odvojite 10 minuta i uključite se u ovo istraživanje popunjavanjem upitnika koji je pred Vama. Anketa je anonimna.

S poštovanjem,

Željka Kozina

Molim Vas da uz slijedeća pitanja zaokružite odgovarajući broj:

1. Spol:

1) Muški

2) Ženski

2. Dob:

1) do 30 godina

2) od 31 do 40 godina

3) od 41 do 50 godina

4) 51 godina i više

3. Stupanj obrazovanja

1) Srednja škola

2) VŠS

3) VSS

4) Magistar ili dr. znanosti

#### 4. Status zaposlenja

1) Nezaposlen/a

2) Student/ica

2) Zaposlen/a

3) U mirovini

#### 5. Poznajete li značenje i svrhu procesa selekcije prilikom zapošljavanja?

1) Ne

2) Vrlo malo

3) Malo

4) Poprilično

5) U potpunosti

#### 6. Poznajete li značenje i svrhu psihologijskih testova kao jednog od instrumenata procesa selekcije?

1) Ne

2) Vrlo malo

3) Malo

4) Poprilično

5) U potpunosti

#### 7. Jeste li ikada pristupili psihologijskom testiranju za posao?

1) Nikada

2) Jednom

3) Više od jednom

8. Biste li pristupili natječaju za posao ukoliko ono zahtijeva psihologijsko testiranje?

1) Ne

2) Možda

3) Da

9. Slažete li se da rezultati psiho testa pružaju stvarnu sliku o performansama zaposlenika, odnosno da su mjerodavan pokazatelj zaposlenikovih znanja, vještina i sposobnosti?

1) Ne slažem se

2) Uglavnom se slažem

3) Niti se slažem niti se ne slažem

4) Slažem se

5) U potpunosti se slažem

10. Slažete li se da organizacija koja provodi psihologijsko testiranje za zaposlenike ostvaruje bolje poslovne rezultate?

1) Ne slažem se

2) Uglavnom se slažem

3) Niti se slažem niti se ne slažem

4) Slažem se

5) U potpunosti se slažem

11. Ocijenite skalom od 1-5 u kojoj mjeri su značajne navedene individualne karakteristike važne za uspješnost na psihologijskom testiranju. (1 – nimalo, 2 – malo, 3 – srednje, 4 – vrlo, 5 – izrazito)

Samopouzdanje	1	2	3	4	5
Snalažljivost	1	2	3	4	5
Komunikativnost	1	2	3	4	5
Kreativnost	1	2	3	4	5
Ambicioznost	1	2	3	4	5

12. Ocijenite skalom od 1-5 koliko smatrate da poslodavci uzimaju u obzir rezultate psihologijskih testova prilikom odabira zaposlenika. ( 1 – nikada, 2 – rijetko, 3 – ponekad, 4 – često, 5 – uvijek)

1      2      3      4      5

13. Slažete li se da bi poslodavac trebao objaviti rezultate psihologijskog testa javno, pod šifrom kandidata na oglasnoj ploči ili stranicama poduzeća?

1) Ne slažem se

2) Uglavnom se slažem

3) Niti se slažem niti se ne slažem

4) Slažem se

5) U potpunosti se slažem

14. Smatrate li da je moguće varati na psiho testu?

1) Ne

2) Da

