

# SELEKCIJA ZAPOSLENIH I TIMSKI RAD NA PRIMJERU PODUZEĆA ERICSSON NIKOLA TESLA

---

Ozretić, Maja

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

*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:124:883519>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-05-19**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**SELEKCIJA ZAPOSLENIH I TIMSKI RAD NA  
PRIMJERU PODUZEĆA ERICSSON NIKOLA TESLA**

**MENTOR:**

**Prof.dr.sc. Srećko Goić**

**STUDENT:**

**Maja Ozretić**

**Split, rujan 2019.**

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	4
1.1. Definiranje problema istraživanja .....	4
1.2. Ciljevi rada .....	4
1.3. Metode rada.....	5
1.4. Struktura (sadržaj) rada .....	5
2. SELEKCIJA KADROVA I TIMSKI RAD .....	6
2.1. Teorijski aspekti procesa selekcije.....	6
2.2. Individualne razlike zaposlenika .....	8
2.3. Inicijalna selekcija.....	11
2.4. Instrumenti selekcije .....	12
2.5. Standardni izvori i tehnike .....	13
2.6. Psihologijski testovi .....	14
2.7. Intervju .....	16
Vrste intervjuja:.....	16
2.8. Tim i sinergija .....	17
2.9. Veličina tima – mali ili veliki.....	18
2.10. Slaganje timskog sastava .....	20
2.11. Odlučivanje u timu .....	20
2.12. Prednosti timskog rada .....	21
2.13. Nedostaci timskog rada .....	23
3. ANALIZA PROCESA SELEKCIJE I TIMSKOG RADA NA PRIMJERU PODUZEĆA ERICSSON NIKOLA TESLA .....	25
3.1. Opće informacije o poduzeću Ericsson Nikola Tesla .....	25
3.2. Selekcija zaposlenika u poduzeću Ericsson Nikola Tesla.....	26
3.3. Timski rad na primjeru poduzeća Ericsson Nikola Tesla .....	30

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....	32
4.1. Obrada ankete.....	32
4.2. Rezultati provedene ankete .....	33
5. ZAKLJUČAK.....	36
SAŽETAK .....	37
SUMMARY .....	38
LITERATURA: .....	39
POPIS SLIKA:.....	40
POPIS TABLICA: .....	41

## **1. UVOD**

Kada je riječ o kvaliteti ljudskih resursa proces selekcije igra važnu ulogu. Tim procesom poduzeća, različitim metodama i tehnikama, nastoje izabrati od potencijalnih zaposlenih one koji odgovaraju zahtjevima otvorenog radnog mjesta. Kandidati se procjenjuju na osnovi kvaliteta, specifičnih sposobnosti, znanja i vještina koje su potrebne za uspješno obavljanje zahtijevanih poslova i kvaliteta koje se uklapaju u strategiju i kulturu poduzeća. Uz proces selekcije glavni pokretač uspjeha svake kompanije je timski rad. Timski rad zbližava zaposlenike, stvara pozitivnu atmosferu i ohrabruje radnike da se odluče na ambiciozne projekte. U ovom radu pored teorijskih objašnjenja procesa selekcije i timskog rada bit će prikazani i ostvareni rezultati tih procesa u praksi. Analizirat će se pristup poduzeća Ericsson Nikola Tesla u procesu selekcije kao primjer uspješnog provođenja procesa selekcije, te će se provesti anketa na temu timskog rada među zaposlenicima.

### **1.1. Definiranje problema istraživanja**

U ovom radu ćemo istražiti na koji način se organizira proces selekcije zaposlenih da bi se osigurao potreban broj sposobnih ljudi za obavljanje poslova u poduzeću. Tvrtka koja svoj rad temelji na pojedincima, a zanemaruje timski rad puno će teže ostvariti uspjehe od poduzeća koje cijeni i inzistira na timskom radu. Pomno izabrani zaposlenici postižu bolje rezultate, lojalni su te ujedno stvaraju dobru radnu atmosferu unutar poduzeća.

### **1.2. Ciljevi rada**

Cilj ovog rada je analizirati timski rad i proces selekcije, te predložiti to na konkretnom primjeru poduzeća Ericsson Nikola Tesla. Posebni naglasak biti će na pozitivnim i negativnim stranama timskog rada. Pri upoznavanju sa selekcijom zaposlenika posebnu pozornost posvetiti će se pozicioniranju zaposlenika uz kratak pregled ostalih komponenata procesa selekcije. Konačni cilj rada je provesti anketu među zaposlenicima o timskom radu i obrazložiti dobivene rezultate.

### 1.3. Metode rada

Pri izradi rada koriste se različite metode pomoću kojih će se ostvariti potpunost ovog rada.

- Metoda istraživanja za stolom je složeniji način prikupljanja informacija u kojem uspješnost ovisi o sposobnostima i snalažljivosti istraživača. Radi se o metodi koja se služi tehnikom prikupljanja informacija, koje su već objavljene od nekih javnih institutima ili privatnih izdanja. Krasi je laka dostupnost informacijama. Ispitivač treba provjeriti sve prikupljene podatke prije nego li uzme u razmatranje. Ova metoda koristit će se kroz cijeli teorijski dio rada.
- Metoda terenskog istraživanja je posebno važna kod procesa selekcije. Da bi istraživanje bilo potpuno potrebno se koristit metodom terenskog istraživanja. Terenskim istraživanjem informacije se dobivaju iz 'prve ruke' te se ovisno o pouzdanosti informacija donosi odluka. Ova metoda rada je korištena u teorijskom dijelu kod istraživanja procesa selekcije na konkretnom primjeru poduzeća Ericsson Nikola Tesla.
- Metoda sinteze je metoda kojom istražujemo i objašnjavamo stvarnost pomoću sinteze jednostavnih u složenije sudove.
- Metoda analize je metoda kojom se složeniji pojmovi i zaključci raščlanjuju na jednostavnije sastavne dijelove.
- Metoda ankete korištena je u završnom dijelu rada

### 1.4. Struktura (sadržaj) rada

Završni rad pod nazivom „Selekcija zaposlenih i timski rad na primjeru poduzeća Ericsson Nikola Tesla“ u svojoj strukturi obuhvaća pet dijelova.

U prvom dijelu bit će obrađena problematika i predmet istraživanja, definiranje ciljeva i svrha istraživanja. U drugom dijelu se nalazi teoretski aspekt procesa selekcije zaposlenih i timskog rada. Treći dio obuhvaća proces selekcije zaposlenih i timskog rada na konkretnom poduzeću, Ericsson Nikola Tesla. U četvrtom dijelu završnog rada provedena je anketa o važnosti i zadovoljstvu timskog rada unutar poduzeća Ericsson Nikola Tesla, te je prikazana interpretacija dobivenih rezultata. U petom dijelu završnog rada iznesen je zaključak o obrađenoj temi.

## **2. SELEKCIJA KADROVA I TIMSKI RAD**

### **2.1. Teorijski aspekti procesa selekcije**

Selekcija predstavlja jedno od najvažnijih područja menadžmenta ljudskih resursa. Njezina važnost je ta da sve kasnije aktivnosti i ukupna uspješnost ovise o tome kakve smo ljude odabrali za organizaciju. Selekcija je proces kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni budući posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju zahtjevima tog posla.<sup>1</sup> Selekcija kadrova podrazumijeva postupak izbora između kandidata koji su prošli proces regrutacije za jedan ili više poslova. Izbor selekcije se vrši tako da se najprije pođe od zahtjeva posla te se traži onaj potencijalni kandidat koji tim zahtjevima najbolje odgovara.

Selekcija se može provoditi na dva načina:

1. način podrazumijeva da se ispituju sposobnosti, osobine, znanja kandidata da pronađu idealne kandidate koji odgovaraju minimumu zahtjeva posla. Kandidati koji ne posjeduju minimum zahtjeva posla se isključuju iz daljnjeg postupka izbora.

2. način da se ispituju sposobnosti, osobine, znanja kandidata koji zahtjeva određeni posao. Izrađuje se rang lista kandidata, a kandidati s najviše rangova na listi budu izabrani.<sup>2</sup>

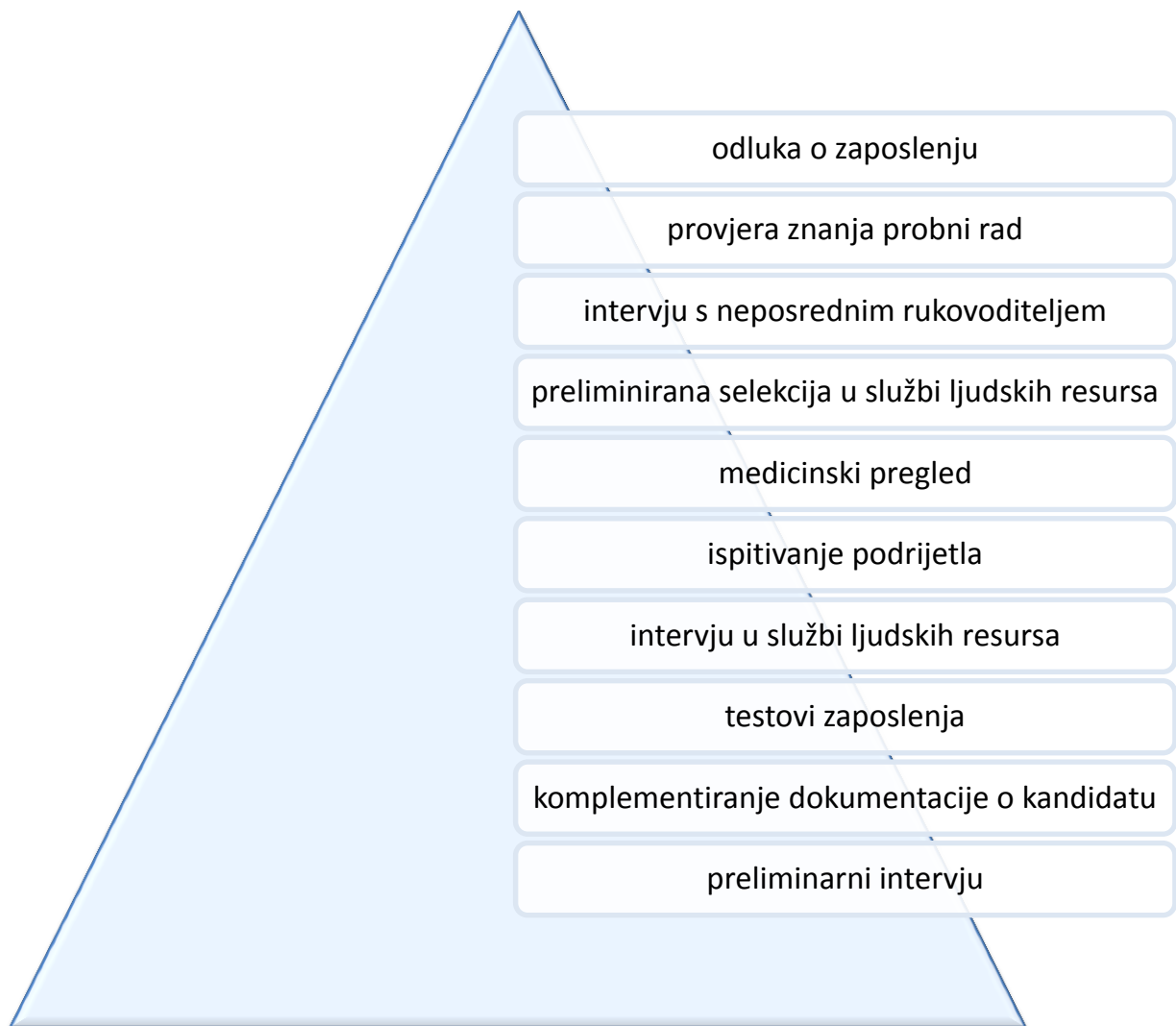
Proces selekcije može imati brojne etape. Neke od tih etapa mogu biti: preliminarni intervju, nakon čega se pregledaju prijave kandidata, izvrše se različita testiranja, intervju, provjera referenci, liječnička provjera, te završava s odlukom o zaposlenju. Zaposlenici koji zadovoljavaju pojedinu fazu selektivnog procesa, nastavljaju u sljedeću fazu sve dok ne zadovolje sve faze selektivnog procesa.

---

<sup>1</sup> Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 331

<sup>2</sup> Buble Marine; Menadžment, Split 2006., str.381

**Slika 1. Etape selekcije kadrova**



Izvor: Buble Marin; Menadžment, Split 2006., str 382.

Svaka od etapa jednako je bitna za uspješnost poduzeća. Kako bi proces selekcije bio uspješno izvršen bitno je da ne izdvojimo ni jedan dio te da se držimo redoslijeda. Probni rad ima veliku važnost jer upravo kroz njega možemo saznati puno toga o potencijalnom zaposleniku i testirati ga na konkretnom primjeru.



Poslodavci nikad nisu bili zatrpaniji prijavama za posao. Za jedno radno mjesto javljaju se stotine, pa i tisuće kandidata. Mali poduzetnici nekad nisu mogli ni sanjati o tako kvalitetnim kadrovima kakve si danas mogu priuštiti. Ali, samo ako ih znaju izabrati. Na izbor pravog zaposlenika troši se sve više vremena i energije. Zato je selekcija kadrova sve poželjnija disciplina. Lider donosi najnovije metode, ključne korake u selekciji i originalna rješenja iz svjetske prakse. Mali i srednji poduzetnici danas si mogu priuštiti kadrove o kojima su nekoć mogli samo sanjati. No za razliku od velikih tvrtki koje imaju odjele za ljudske resurse zadužene za selekciju kadrova, malima se mnogo teže snalaziti u moru prijava na natječaje. Svatko tko žarko želi najboljeg na tržištu zna da je selekcija vrlo zahtjevan i izazovan proces koji traži mnogo vremena i energije. Zato mnogi poduzetnici iskorištavaju usluge profesionalnih agencija koje za njih provode selekcijski postupak životopisa, telefonski predintervju, strukturirani intervju, psihologijsko testiranje, provjeru preporuke, izvještaj i sl. Tehnologija je u posljednjih deset godina bitno utjecala na proces selekcije, do kandidata se dolazi jednim klikom kroz različite poslovne online-mreže, gdje se također organiziraju i vode online-intervjui te u konačnici dogovaraju zaposlenja s kandidatima diljem svijeta.

## **2.2. Individualne razlike zaposlenika**

Psihologija individualnih razlika ljudi je znanstvena disciplina koja se bavi izučavanjem individualnim razlikama u ljudima u pogledu psihičkih osobina. Poznavanje individualnih razlika ljudi važno je iz tog razloga što dobivamo razumijevanje kako se ljudi međusobno razlikuju i kako individualne razlike mogu utjecati na značajno različite reakcije u jednakim situacijama. U procesu selekcije često se zanemaruju razlike u ljudi te se različitim ljudima pristupa na potpuno jednak način. Za učinkovit proces selekcije značajno je uvažiti individualne perspektive i razlike u ljudima kako bi se uvidjela njihova pozicija u poduzeću. Ljudi se razlikuju u pogledu brojnih psiholoških osobina kao što su opće intelektualne sposobnosti, specifične sposobnosti, osobine ličnosti, percepcije, aspiracije, motivacije i slično. U slučaju selekcije najviše se pažnje obraća na čovjekove sposobnosti i osobine ličnosti iz tog razloga što su se one pokazale kao najizraženije psihološke osobine koje utječu na radnu uspješnost.

### Sposobnosti kandidata

Ljudi se razlikuju u pogledu brojnih psiholoških osobina kao što su opće intelektualne sposobnosti, specifične sposobnosti, osobine ličnosti, percepcije, aspiracije, motivacije i slično. U slučaju selekcije

najviše se pažnje obraća na čovjekove sposobnosti i osobine ličnosti iz tog razloga što su se one pokazale kao najizraženije psihološke osobine koje utječu na radnu uspješnost.

Sposobnosti kandidata se mogu odrediti kao psihološke osobine ljudi koje čine osobne preduvjete da bi se postigla uspješnost u određenoj aktivnosti. Razvijaju se na naslijeđenim dispozicijama pod utjecajem okoline i osobnih aktivnosti. Možemo razlikovati 4 skupine sposobnosti kandidata:<sup>3</sup>

1. Intelektualne (mentalne) sposobnosti,
2. Senzorne (čulne) sposobnosti,
3. Psihomotorne sposobnosti,
4. Fizičke sposobnosti.

#### Osobine ličnosti kandidata

Ličnost je jedinstvena organizacija osobina koja se formira uzajamnim djelovanjem organizma i socijalne sredine i određuje opći, za pojedinca karakterističan način ponašanja. U tom se smislu pod osobinom podrazumijeva relativno trajan i za pojedinca specifičan način reagiranja u sličnim situacijama. Osobine su vezane za velik broj podražaja i odgovora (reakcija), pa su one stoga generalizirana obilježja pojedinca. To je razlog što ponašanje pojedinca nosi obilježje konzistencije i nije vezano za situaciju, osim nekih osobina koje mogu biti determinirane situacijom i njezinim promjenama. Osobine koje ima pojedina osoba ne opažaju se direktno, već se to zaključuje ili na temelju onoga što ta osoba radi, odnosno što voli raditi, ili na osnovi toga s kakvim uspjehom obavlja neki posao, ili na osnovi toga na koji način radi i postupa. Međutim, nije lako sa sigurnošću ocijeniti postojanje ili nepostojanje neke osobine kod određene osobe. Allport razlikuje osobine s obzirom na populaciju i s obzirom na pojedinca. U tom smislu on razlikuje dvije klase osobina, a to su:<sup>4</sup>

1. Opće osobine;
2. Individualne osobine.

Osobine ličnosti koje upotrebljavaju u standardnim testovima ličnosti temelje se na određenim teorijskim pristupima.

Teorije ličnosti :

---

<sup>3</sup> Buble Marin; Menadžment, Split 2006., str 382.

<sup>4</sup> Buble Marin; Menadžment, Split 2006., 384.

- Eysenckova teorija ličnosti<sup>5</sup> sastoji se od trodimenzionalnog hijerarhijskog modela. Tri temeljne dimenzije ličnosti su ekstraverzija - intraverzija; neuroticizam, emocionalna stabilnost; psihoticizam-kontrola impulsa. Svaka dimenzija opisana je karakteristikama nižeg reda.
- Catellovih 16 faktora ličnosti<sup>6</sup> je popularna i utjecajna teorija ličnosti. Catell je podijelio ličnost na 16 faktora. Faktori su derivirani postupkom faktorske analize. Catellovi faktori označavaju crte ličnosti. Konceptija crta ličnosti odnosi se na konzistentnost individualnih reakcija u nizu različitih situacija. Ona predstavlja regularnost ponašanja tijekom vremena i različitih situacija.

Glavnih pet dimenzija ličnosti:

Ekstraverzija – dimenzija koja se odnosi na stupanj u kojemu je neka osoba okrenuta prema okolini, socijalna i otvorena; atributi koji ju opisuju: društvena, ambiciozna, pričljiva, asertivna, eksplozivna, impulzivna i agresivna.

Emocionalna stabilnost – dimenzija koja se odnosi na opseg u kom je osoba emocionalno stabilna i prilagodljiva; osobine koje je opisuju: emocionalno stabilna, nedeprativna, sigurna, zadovoljna.

Ugodnost – dimenzija koja se odnosi na stupanj u kom je osoba socijalno prihvatljiva i kooperativna; osobine koje je opisuju: ljubazna, puna povjerenja, dobroćudna, tolerantna, kooperativna, pomirljiva.

Pouzdanost – dimenzija koja se odnosi na stupanj savjesnosti, pouzdanosti, organiziranosti, zainteresiranosti i odgovornosti za postizanje ciljeva i rokova; atributi koji je opisuju: pouzdana, organizirana, postojana, temeljita, usmjerena postignuću.

Radoznalost i otvorenost – dimenzija koja se odnosi na stupanj u kom je osoba imaginativna, radoznala, fleksibilna, senzitivna, zaigrana, otvorena za nova iskustva i promjene; to su ujedno i osobine koje je opisuju.

Osobine ličnosti važne su za manji raspon poslova. Preciznije je, vezane su uz prirodu posla kao što su menadžerski, poslovi prodaje, prometa, sigurnosti, policijski poslovi i slično, te općenito poslovi vezani uz kontaktiranje s drugima, osobine ličnosti presudne pretpostavke uspješnog obavljanja.

---

<sup>5</sup> Eysenck, H.J., The Structure of human Personality, London, Methuen, 1970.

<sup>6</sup> Catell, R.B., The Scientific Analysis of Personality, Baltimore, Penguin Books, 1965.

### 2.3. Inicijalna selekcija

Inicijalna selekcija počinje pregledom molbi i preporuka kandidata, njihovih životopisa i svih onih važnih podataka koji se koriste za daljnji tijek selekcijskog postupka. U natječaju za slobodno radno mjesto svi kandidati imaju jednaka prava.

Kada se radi o eksternim kandidatima, odnosno kandidatima koje nitko ne poznaje, pregled molbi je prva informacija i dojam koji stječemo o radniku. Prvo što svaki kandidat mora u molbi za zaposlenje napisati je opis zaposlenja, iskustva i razlog sadašnje prijave kandidata. Veliki broj poduzeća uz molbu za zaposlenje traži da se ispuni i posebna prijava za zaposlenje. To je formular koji sadrži minimum najbitnijih informacija o kandidatu.

U pravilu prijava za zaposlenje sadrži sljedeće:<sup>7</sup>

- Identifikacija (ime, adresa, telefon, E-mail)
- Osobni podaci (državljanstvo, bračno stanje, kažnjavanje)
- Radne preferencije (tip posla, puno ili skraćeno radno vrijeme, poslovi za koje se natječe)
- Vojna obveza (m)
- Školska sprema (osnovna škola, srednja škola, fakultet i dr.)
- Zaposlenje (dosadašnja zaposlenja, vrsta posla, godine rada)
- Specijalizacije, tečajevi, stručno usavršavanje

Nakon toga odgovoran tim za zaposlenje treba svakako razmotriti i pismene preporuke. Preporuka se traži od pojedinca ili institucije gdje se kandidat ranije školovao ili radio. Preporuku pojedinac može dati usmeno ili pismeno i potrebno je da pojedinac dobro poznaje kandidata kako bi preporuka bila valjana.

Podaci iz životopisa, o školovanju zaposlenjima, zaduženjima i društvenom radu nam daje značajne informacije o kandidatu. Postoje dva problema prilikom iznošenja podataka poslodavcu. Prvi problem je što podnosilac molbe može dati netočne informacije. Drugi problem je što kandidati danas ne znaju napisati biografiju.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Sveto Marušić:Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco Zagreb,2006. str.168.

<sup>8</sup> Sveto Mauršić:Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco Zagreb,2006. str.171

Čim podaci postanu sumnjivi članovima povjerenstva, potrebno je podatke provjeriti. Provjeriti informacije možemo tako što kontaktiramo poduzeća gdje je kandidat prije radio, pogledaju se preporuke, a istinitost biografskih podataka može provjeriti i treća (neutralna) osoba.<sup>9</sup>

## 2.4. Instrumenti selekcije

Nakon analize posla, utvrđenih kriterija radne uspješnosti, te određenih zahtjeva i opisa posla sljedeći korak u procesu selekcije je kreiranje i odabir metoda za utvrđivanje individualnih karakteristika kandidata te procjena njihove usklađenosti sa zahtjevima posla. U procesu selekcije zapravo nastoji se prognozirati radna uspješnost potencijalnih kandidata. Prognoziranje radne uspješnosti kandidata poduzeća temelje na prikupljenim podacima i informacijama koje su prikupljene različitim metodama i tehnikama. Kvaliteta zaključaka o individualnim osobinama kandidata značajno ovisi o kvaliteti izabраниh metoda i selekcija.

Odabir adekvatnih metoda i postupaka izrazito je važna aktivnost procesa selekcije. Metode i tehnike koje se koriste, bilo da ih poduzeća sama kreiraju ili da ih se kupuje od nadležnih institucija, moraju imati unaprijed provjerene i utvrđene metrijske karakteristike. Metrijske karakteristike su svojstva nekog mjernog instrumenta (test sposobnosti, intervju...), koja omogućuju prosuđivanje njegove dijagnostičke i prognostičke valjanosti u mjerenju određene veličine. To su standardi za provjeru metoda i postupaka selekcije. Neophodne osobine selekcijskih instrumenata visoko su međusobno povezane i uvjetovane.<sup>10</sup>

Neophodne osobine selekcijskih instrumenata su sljedeće:<sup>11</sup>

- Pouzdanost – Da bi se neki instrument ili postupak u selekciji mogao upotrebljavati mora biti pouzdan. Pouzdanost je metrijska karakteristika koja izražava konzistentnost mjerenja i njegovu neovisnost o nesustavnim izvorima pogrešaka. Ukratko ona govori koliko su rezultati mjerene količine posljedica slučaja, a koliko osobine koja se mjeri. O pouzdanosti ovisi mogu li se jednom dobiveni rezultati u mjerenju neke veličine, odnosno osobine, na istoj skupini ispitanika dobiti ponovo. Pouzdanost se može utvrditi ponovnim mjerenjem ispitivanog objekta (osobine) pod istim uvjetima. Ukoliko je instrument neobjektivan ne može biti pouzdan, tj. davati iste rezultate u ponovljenom mjerenju. Njezina je pretpostavka i važan aspekt objektivnost.

<sup>9</sup> Sveto Marušić: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco Zagreb, 2006. str. 172

<sup>10</sup> Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 356

<sup>11</sup> Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 357-367

- Valjanost - točnost mjerenja, karakteristika koja govori mjeri li i u kojem stupnju selekcijski instrument (test, upitnik ličnosti, intervju) ono čemu je namijenjen (inteligenciju, ekstrovertiranost, interese i sl.). Valjanost daje odgovor na pitanje koliko je moguće na temelju rezultata selekcijskog instrumenta odrediti uspjeh u kasnijoj radnoj aktivnosti.
- Baždarenost - utvrđuje vrijednost individualnih razlika. Postupak normiranja i stupnjevanja postignutih rezultata u svrhu njihove interpretacije. Mogućnost smještanja kandidata iznad ili ispod prosjeka ili rangiranje od najboljeg prema najgorem.
- Objektivnost mjernog instrumenta odnosi se na uvjetovanost rezultata, tj. ispitivaču, objektivan je instrument onaj koji je neovisan o razlikama u pristupima, stavovima prilikom interpretacije mjerene veličine. Pokazatelj objektivnosti je korelacija koja postoji u rezultatima koje su dobili različiti ispitivači upotrebom istog instrumenta. Čovjek je podložan percepcijama, stavovima, vrijednostima, raspoloženjima i sl. subjektivnim metodama procjenjivanja
- Osjetljivost je karakteristika mjernog instrumenta koja se odnosi na sposobnost diferenciranja stupnja razvijenosti mjerne veličine (osobine) i registriranja malih razlika koje postoje među kandidatima. Pokazatelj osjetljivosti je veličina raspršenja dobivenih rezultata. Veće raspršenje pokazuje veću osjetljivosti i obrnuto.

U praksi se koristi veliki broj metoda za utvrđivanje sukladnosti kandidata zahtjevima posla, kao i raznovrsni izvori za prikupljanje podataka informacija. Koje se metode biraju izravno ovisi strategiji upravljanja ljudskim resursima poduzeća. Metode i izvori informacija koji se odabiru ovise važnosti koju poduzeće pridaje procesu selekcije.

## **2.5. Standardni izvori i tehnike**

Danas se koriste razne tehnike prilikom zapošljavanja novih zaposlenika te one moraju biti po određenim standardima. To su značajni izvori informacija koji imaju ključnu ulogu kada se zaposlenik prijavljuje za novi posao.

- Prijava na natječaj – 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 – 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 - (curriculum vitae ili rezime) 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.

## 2.6. Psiholojski testovi

Jedan su od najvažnijih i najrazvijenijih selekcijskih instrumenata. Svrha psiholojskih testova je procjenjivanje razvijenosti neke psihičke varijable, odnosno karakteristika ljudi (inteligencije, numeričke sposobnosti, neuroticizam). Preciznije definirano, psiholojski test je standardizirani postupak s pomoću kojeg se izaziva neka određena aktivnost, a onda se učinak te aktivnosti mjeri i vrednuje tako da se individualni rezultati usporede s rezultatima 19 koji su dobiveni kod pojedinaca u jednakoj situaciji. Dvije su osnovne svrhe primjene psiholojskih testova, a očituju se kroz dijagnozu razvijenosti neke psihičke varijable, odnosno individualne osobine, relevantne za obavljanje posla i utvrđivanje razlika među kandidatima te prognozu, tj. predviđanje buduće radne uspješnosti na osnovi postignutih rezultata u testu. Testovi se u pravilu sastoje od niza zadataka koji izazivaju i aktiviraju određenu psihičku varijablu (osobinu), te je takve zadatke potrebno riješiti u unaprijed ograničenom vremenu. S obzirom na ograničenost vremena testovi se zovu testovi brzine, dok oni testovi kod kojih ispitanici nemaju ograničeno vrijeme, nazivaju se testovi snage. Psiholojski testovi pokazali su se kao najrašireniji instrument u selekciji kandidata. Razlozi za to su vidljivi u činjenici da takvi testovi, a posebice testovi intelektualnih (mentalnih) sposobnosti su najbolji pokazatelji buduće radne uspješnosti, a i očigledna je ekonomska korist od upotrebe ovih testova. Najčešća podjela je na testove sposobnosti, testove ličnosti, testove interesa i znanja<sup>12</sup>

Vrste testova:<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 382-402

<sup>13</sup> Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 382-402

- Testovi interesa i znanja; Testovi interesa - pomoću njih se pokušavaju otkriti profesionalni interesi i vrijednosti ispitanika. Njima se pokušava utvrditi koliko su profesionalni interesi kandidata sukladni s interesima onih koji su uspješni u obavljanju specifičnog posla. Posredno mjere motivaciju osobe za posao ili određeno područje djelovanja. Od ispitanika se može zatražiti da navede aktivnosti s kojima bi se najradije bavio npr. čitanje knjige, šetanje, gledanje televizije, odlazak u kino. Testovi znanja - utvrđuju stupanj u kojem je osoba usvojila određena znanja. Njima se provjeravaju rezultati obrazovnog procesa i usklađenost znanja sa zahtjevima posla.
- Testovi mehaničke sposobnosti - odnos se na utvrđivanje sposobnosti shvaćanja mehaničkih principa u funkcioniranju strojeva i rješavanja tehničkih problema. Vezani su za inženjerske, konstrukcijske i mehaničke poslove.
- Testovi ličnosti - nastoje otkriti neke temeljne individualne osobine i razlike. Mjere tendencije ljudi za određenim oblicima reagiranja i ponašanja, odnosno stilom ponašanja koji je relativno trajan i specifičan za neku osobu. Čine ih objektivni testovi (testovi prisilnog izbora). Kod prve skupine osoba izabire jedan od ponuđenih odgovora na jasno i precizno pitanje (primjer). Mogu se usredotočiti na otkrivanje negativnih tendencija kao što je depresija, agresija, neuroticizam. Drugu skupinu čine projektilni testovi koji potiču ispitanike da odgovaraju slobodno dajući vlastite interpretacije različitih objekata i poticaja.
- Testovi psihomotornih. sposobnosti - za poslove koji se obavljaju manualno potrebno je testirati sposobnosti brzog, lakog, točnog, precizno i usklađeno motorno manipuliranje predmetima .
- Testovi specifičnih sposobnosti - su usmjereni na istraživanje užih segmenata intelekta važnih za obavljanje specifičnih zadataka. Takav je test perceptivnih sposobnosti usmjeren na otkrivanje brzine kojom netko točno identificira oblike i uočava male sličnosti i razlike među njima (vezano je za poslove koji se obavljaju na temelju shema i nacрта) U ovu skupinu spada i test specijalnih sposobnosti koji su usmjereni na sposobnost zamišljanja i predočavanja objekata u prostoru i određivanje njihova odnosa. Vezani su za konstrukcijske poslove (alat, strojeve), dizajniranje, dekoriranje, arhitekturu, mehaničke i umjetničke poslove (primjer). U skupinu testova specifičnih sposobnosti mogu se svrstati i testovi numeričkih sposobnosti koji su usmjereni na ispitivanje sposobnosti izvođenja jednostavnih numeričkih operacija temeljem zbrajanja, oduzimanja, množenja i dijeljenja Odnose se na računovodstvene, blagajničke, administrativne i kontrolne poslove (primjer). I posljednju skupinu testova specifičnih sposobnosti čine testovi verbalnih sposobnosti usmjereni na utvrđivanje sposobnosti brzog lakog razumijevanja govornih simbola i sposobnost da se misao izrazi riječima lako i brzo. Značajni su za menadžerske poslove, poslove prodaje, nastavničke poslove i poslove odnosa s javnošću.



- Testovi inteligencije - ispituju opću sposobnost snalaženja u problemskim situacijama i razlike koje u tome postoje. Niz zadatak različitog tipa i složenosti koje ispitanici rješavaju nizom načela, zakonitosti međuodnosa, sličnosti i razlika. Testovi inteligencije važni su za uspješno obavljanje većine poslova koji danas zahtijevaju sve veći stupanj intelektualnih sposobnosti

## 2.7. Intervju

Na selekcijski se intervju može gledati iz perspektive posloprimca i perspektive poslodavca. Obje se strane međusobno procjenjuju. Posloprimcu se pruža prilika za detaljnije upoznavanje tvrtke i 'prodaju' sebe. Poslodavac želi predstaviti tvrtku i stvoriti što potpuniju sliku o kandidatu. Tijekom selekcijskog intervjua poslodavac ocjenjuje motivaciju kandidata, njegove komunikacijske vještine i osobnost, te mogući doprinos kandidata tvrtki. Očito je da se radi o obostranom interesu, i poslodavca i posloprimca, da selekcijskim intervjuom prikupi što je moguće više korisnih informacija o drugoj strani. Intervju je najčešći oblik selekcije kandidata, te ga mnogi smatraju najvažnijim aspektom u selekcijskom procesu, a također i najvjerodostojnijom selekcijskom metodom.<sup>14</sup>

Vrste intervjua:<sup>15</sup>

- Sekvencijalni intervju čini serija dvaju ili više individualnih intervjua koji se odvijaju jedan za drugim. obično se odvijaju s psihologom u odjelu ljudskih resursa, a potom s neposrednim menadžerom.
- Grupni intervju je razgovor jednog ili više intervjua sa skupinom kandidata istodobno. prednost je što se u kompetitivnoj situaciji mogu bolje procijeniti neke osobine ispitanika kao što su samopouzdanje, agresivnost i socijabilnost. S druge strane, intervjuer ne može bolje upoznati kandidata nego dobiva opće sliku o njemu, posebice ukoliko se radi o introvertnijim osobama.
- Individualni intervju je najugodniji način za intervjuiranog jer se može bolje usredotočiti i prilagođavati samo jednoj osobi, pa može biti i slobodniji za postavljanje pitanja o poslu i organizaciji koja ga zanimaju. Nedostatak je što jedna osoba ocjenjuje kandidata pa na ocjenu može djelovati njegova subjektivnost.
- Panel intervju uključuje razgovor više (3-5) intervjua s jednim kandidatom, pa se putem više ocjenjivača dobije objektivnija i valjanja ocjena kandidata, jer se postiže konsenzusom intervjua.

<sup>14</sup> Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 402-421

<sup>15</sup> Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 402-421

Nedostatak je što veći broj intervjua djeluje formalnije na atmosferu te postoji i mogućnost neusuglašenosti intervjua i načina ispitivanja. Ovakav oblik intervjua povećava stres i nelagodu ispitanika.

Po svom obliku intervju može biti strukturiran, polustrukturiran i slobodan:

- U strukturiranom intervjuu svim kandidatima se postavljaju ista pitanja, formulirana prema zahtjevima konkretnog radnog mjesta. Strukturirani intervju nastoji stvoriti što objektivnije uvjete: svi kandidati ispitani su po istim kriterijima i svima je pruženo jednako vrijeme za predstavljanje.
- Polustrukturiran intervju podrazumijeva unaprijed određeno područje o kojem će se govoriti, no ne i pitanja koja će se postavljati. Osoba koja vodi intervju, unaprijed pripremi područja iz kojih će postavljati pitanja ili ključna pitanja, a potom ostalo ovisno o slijedu događaja.
- Kod slobodnog intervjua ispitivač nema unaprijed određena pitanja koja će postaviti kandidatu, već pušta da se kroz intervju otvaraju određene teme, te je potpuno slobodan i može postavljati pitanja neovisno iz bilo kojeg područja. Trajanje intervjua je varijabilno. Ovisi o složenosti radnih zadataka i o poziciji za koju se natječete. Intervju može potrajati od petnaestak minuta pa sve do preko sat vremena, početni intervjui su kraći i uglavnom ne traju više od pola sata.

U slučajevima kada poduzeće prima na posao veći broj radnika, pa preSelekcija traje u nekoliko krugova, povremeno se sustav eliminacije provodi veoma objektivnim psihologijskim testiranjem i/ili metodom intervjua.

## **2.8. Tim i sinergija**

Jedan od temelja i razloga postojanja timskog rada je sinergija. Sinergiju je najjednostavnije definirati kao pojavu da dva ili više elemenata nekog sustava, djelujući zajedno, daju veće efekte od onih koji bi se ostvarili zbrojem pojedinačnih djelovanja. Organizacije, timovi i poduzeća koji su u stanju ostvariti sinergiju postižu na tržištu značajne strateške prednosti pred svojim konkurentima. Pobjednički tim može postići sinergiju na temelju nekoliko izvora, te zato razlikujemo: tehnološku, troškovnu, menadžersku i psihološku sinergiju<sup>16</sup>

- Tehnološka sinergija postiže se transferom znanja s jednog tipa djelatnosti na drugi.

---

<sup>16</sup> Menedžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada/ Goran Tudor, Velimir Srića, Zagreb, 1996., str. 18

- Troškovna sinergija, slično tehnološkoj, proizlazi iz mogućnosti da se ista ljudska infrastruktura koristi za izradu, distribuciju, prodaju ili marketing nekog proizvoda ili usluge.
- Menedžerska sinergija, poput tehnološke počiva na transferu znanja.
- Psihološka sinergija proizlazi iz osjećaja zajedništva ljudi koji pripadaju timu. Uzajamna usklađenost rada, navika, poznavanja i korištenja istih standarda i tehnologija rada pružaju snažnu motivacijsku podlogu boljeg rada skupine

Postoje i drugi elementi na kojima se može graditi sinergija. To su:<sup>17</sup>

- Organizacija struktura kompatibilna s ciljevima, načinom rada i pristupima obavljanju timskog rada.
- Kadrovi koji posjeduju potrebna znanja, vještine i sposobnosti za realizaciju zadataka tima, podvrgnuti zajedničkom procesu izobrazbe i treninga
- Organizacijska kultura, odnosno način na koji se misli i radi u poduzeću, a koji je sukladan potrebama i zahtjevima timskog rada.
- Kontrolni sustav koji omogućuje vodstvo tima praćenje i usmjeravanje realizacije timskog rada.

Sinergiju još zovemo i “efekt  $2+2=5$ ”. U skupini je naglasak na “znati”, jer se od člana traži samo stručnost. Za tim iz snova podjednako je važno “moći, znati i htjeti”, jer se od člana očekuje jaka motivacija i želja za zajedničkim uspjehom. A važan zadatak voditelja je da svakom članu omogući da to i postignu. Da mu omogući da “može”.<sup>18</sup>

## 2.9. Veličina tima – mali ili veliki

Razvitak tima je dinamičan proces. Većina timova se nalazi u neprestanom stanju promjena.

<sup>17</sup> Menedžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada/ Goran Tudor, Velimir Srića ,Zagreb, 1996., str. 19

<sup>18</sup> Menedžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada/ Goran Tudor, Velimir Srića , Zagreb, 1996., str. 19

- Prva faza u razvoju tima je formiranje. Članovi se međusobno upoznaju i pokušavaju zbliziti. Zajedničko djelovanje još nije započeto. Različita znanja se ne prepliću i tim još uvijek djeluje razjedinjeno.
- Druga faza je orijentiranje. Nakon upoznavanja i privikavanja na zajednički rad, grupa počinje postepeno poprimati obilježja tima.
- Treća faza je izrastanje. Tim se sređuje i učvršćuje u skladnu cjelinu.
- Četvrta faza je faza razvijenog tima. Zajednički ciljevi postaju ciljevi svakog člana tima. Svako ispunjava svoju timsku ulogu, usklađen je rad svakog sa svakim, a cijeli tim je okrenut zajedničkom cilju. Članovi tima odišu samopouzdanjem, svi su svjesni timske snage.

Broj članova je važna formalna značajka tima. Tim se može pokazati prevelikim, premalnim, ali naravno i optimalnim. Uobičajena veličina tima kreće se od tri do dvadeset i pet članova. Taj broj, zahvaljujući razvoju suvremene komunikacijske tehnologije i poslovnih metoda posljednjih godina, može narasti i do trideset. U poslovnom svijetu uobičajeni timovi broje pet do sedam članova<sup>19</sup>

Broj članova nekog tima ponajprije određuje motiv njegova osnivanja. Neistraženi, složeni i opsežni problemi koji iziskuju kompleksno sagledavanje i dulje rješavanje tražit će više osoba. Veći tim proizvodi više ideja, a više ideja vodi bržem rješenju postavljene zadaće. Sa stajališta Belbinovih posebnih timskih uloga, optimalan tim će imati najviše šest, a najmanje četiri člana. Pet članova na sebe može uspješno preuzeti svih osam timskih uloga i postići najbolje rezultate. Veći tim nije nužno manje uspješan, ali teže postiže usredotočenost na jednu točku, te ga muče problemi poruka, slušanja i razumijevanja, ukratko - komunikacije.<sup>20</sup>

Manji i srednji timovi, dakle oni do sedam osoba, neće imati problema s komunikacijom. Veći svakako hoće. Što je tim veći, to je i veća uloga voditelja kao “komunikacijskog radara”. Veći tim zahtijeva iskusnijeg voditelja<sup>21</sup> Budući da će konačna odluka o veličini tima ovisiti o brojnim čimbenicima spomenut ćemo one važne još jednom: složenost i opsežnost postavljenog problema, mogućnosti unutar timske komunikacije, znanje članova, uravnoteživanje različitih timskih uloga, možemo reći da će svakoj situaciji odgovarati njezina “optimalna brojka”.

<sup>19</sup> Menedžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada/ Goran Tudor, Velimir Srića – Zagreb, 1996., str. 53

<sup>20</sup> Menedžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada/ Goran Tudor, Velimir Srića – Zagreb, 1996., str. 53

<sup>21</sup> Menedžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada/ Goran Tudor, Velimir Srića – Zagreb, 1996., str. 54

## 2.10. Slaganje timskog sastava

Riječ je o suženom i odviše praktičnom gledanju, koje se kreće površinom problema i rezultat je grube operative koja svakodnevno okružuje mnoge rukovoditelje. Kakvo okruženje, takvo i djelovanje! U konceptu timskog načina rada navedeno pitanje uvažavamo daleko više. Poradi lakšega upravljanja dijelimo ga u tri dijela:

- Raščlanjivanje ukupne timske zadaće na pojedinačne timske uloge (postavljanje organizacije),
- Stalni razvoj ljudskih mogućnosti,
- Uključivanje ljudi u pojedine timske uloge (spajanje 1. i 2.).

Istraživanje značajki menedžera europske dvanaestorice pokazalo je da se najvažnijom vrlinom rukovoditelja smatra njihova sposobnost da prepoznaju, zaposle i zadrže najbolje članove svojeg tima.<sup>22</sup>

## 2.11. Odlučivanje u timu

Odlučivanje je svjestan izbor između više mogućnosti, čime se određuje buduća akcija. Suština odlučivanja svodi se na odabir između alternativa. Tim se često zna naći u novim ili složenim situacijama u kojima se odluke moraju donijeti bez uporabe i obrade svih poželjnih informacija, odnosno po osjećaju, iskustvu, naslućivanju. Riječ je o nužnosti tzv. Intuitivnog odlučivanja za koje neki ljudi imaju dara, a drugi jednostavno nemaju, što ih ipak neće spriječiti da mu neprestano pribjegavaju. Nasuprot intuitivnom je tzv. Racionalno odlučivanje, koje zagovara prethodnu temeljitu pripremu relevantnih informacija, obvezatnu usporedbu alternativa i dosljednu primjenu pravilne procedure u odlučivanju. Prednost kod dobro strukturiranih problema dajemo racionalnom, a kod nejasnih problema intuitivnom odlučivanju. Povećavajući znanje, posjedujući informacije, uvažavajući proceduru, dakle, radeći racionalno – unaprjeđujemo i intuitivno djelovanje.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Menedžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada/ Goran Tudor, Velimir Srića – Zagreb, 1996., str. 55

<sup>23</sup> Menedžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada/ Goran Tudor, Velimir Srića – Zagreb, 1996., str. 80

Presudne značajke odlučivanja u timskom ozračju su visok stupanj decentralizacije i demokratizacije. To znači korištenje i sljedećih načela:<sup>24</sup>

- Delegiranje odlučivanja
- Velika zastupljenost skupnih odluka
- Sudjelovanje članova u odlukama voditelja
- Usklađene odgovornosti posla s pripadajućim ovlastima

## 2.12. Prednosti timskog rada

Da li je timski rad najbolji oblik organiziranja ljudi u procesu rada? Mnogi će reći da nije jer ne postoji najbolji oblik. Za svaki oblik rada, pa samim tim i za timski način rada, vezuju se određene prednosti i nedostaci. Prednosti su, dakako, brojnije, što pokazuju mnogobrojna pozitivna iskustva iz proteklog perioda. U svakom slučaju, jedno je evidentno: timski koncept rada je sve aktualniji i trenutno najefikasniji način rada, rasprostranjen i prihvaćen gotovo širom svijeta. Razlog za to je, u prvom redu, povećana produktivnost rada. Koncept timskog rada može se sa uspjehom primijeniti u gotovo svim situacijama, što je još jedna od prednosti takvog načina rada. Pod najznačajnijim prednostima timskog načina rada podrazumijevaju se:

- Motivacija. Djelujući u timu, njegovi članovi mnogostruko ostvaruju svoje osobne i zajedničke potrebe. Zbog toga su zadovoljni i motivirani za nova preguća. Bez sudjelovanja u timu to bi bilo jednostavno nemoguće.
- Skupna kohezija. Djelujući u timu, ljudi se međusobno povezuju. Za razliku od skupine, tim posjeduje jaku otpornost na osipanje i raspad. Tako tim i postaje vrlo postojan poslovni čimbenik, što može biti presudno kod planiranja budućnosti tvrtke.
- Sinergija. Djelujući u timu, isti broj ljudi proizvodi znatno više. Dva više dva postaju pet! Posljedica je to učinka sinergije, koju susrećemo gotovo svugdje. Kao što smo napomenuli, u timskom radu važne su tehnološke, troškovna, menadžerska i psihološka sinergija.

---

<sup>24</sup> Menedžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada/ Goran Tudor, Velimir Srića – Zagreb, 1996., str. 80

- Poboljšana organizacija. Djelujući učinkovito u timu, ljudi oslobađaju vrijeme, te stječu motive i razloge za sustavno postavljanje i trajno unapređivanje vlastite organizacije. Organizacija radno procesa u timu razvija se do znatno više razine nego u klasičnom konceptu poslovnoga organiziranja.
- Skupna kreativnost. Djelujući u timu, stručnjaci različitih znanja međusobno se nadopunjuju i stvaraju nova skupna znanja. Pojedincu ona ostaje nedosežna! Komunicirajući izravno, članovi tima postaju uspješniji. Razgovarajući stvaraju novo! Riječ je o posebnoj stvaralačkoj komunikaciji.
- Svaki voditelj zna da timovi omogućuju svladavanje složenih, opsežnih, rizičnih situacija i problema, smanjeni utrošak energije, novca, vremena i drugih resursa, te povećani učinak (tržište uvijek traži više, brže, bolje, jeftinije!).<sup>25</sup>

Spomenute prednosti timskog načina rada dokazane su u praksi vodećih svjetskih kompanija. U mnogima od njih dominira timski koncept rada. Zahvaljujući, između ostalog, tako organiziranom radu, njihovo poslovanje je sve rentabilnije. Koliko dugo će se za taj koncept vezati, pokazat će vrijeme.

Krajnja svrha takvog novog načina rada je zadovoljstvo svih sudionika. Zadovoljni su kupci, zaposlenici i vlasnici. Navedeni redosljed, koji profit stavlja tek na treće mjesto ljestvice, nije u poslovnoj filozofiji slučajan. Riječ je o pravilu suvremene tržišne konkurencije. U to se može osvjedočiti u mnogim uspješnim trgovačkim društvima. Svjetski pokret cjelovite kvalitete (TQM – Total Quality Management) usadio ga je u same temelje svoje filozofije. A timski rad je preduvjet zadovoljstva kupaca, zaposlenika i na kraju poduzetnika. Odlučite li se osnovati ti, steći ćete čarobnu priliku da „običnu skupinu ljudi pretvorite u visokoproduktivnu i zadovoljnu ljudsku zajednicu. Svi znamo da nam timsko djelovanje donosi mnoge i višestruke koristi, koje se dijele između članova, voditelja, osnivača tima i vlasnika društva.“<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Menedžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada/ Goran Tudor, Velimir Srića, Zagreb, 1996., str.21

<sup>26</sup> Menedžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada/ Goran Tudor, Velimir Srića, Zagreb, 1996., str.21

## Slika 2. Timski rad



Izvor:[https://www.google.com/search?q=timski+rad&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjQler2\\_OHiAhXHlosKHf\\_JCBOQ\\_AUIECgB&biw=1920&bih=969#imgrc=n-GX8dgMo8Zy2M:](https://www.google.com/search?q=timski+rad&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjQler2_OHiAhXHlosKHf_JCBOQ_AUIECgB&biw=1920&bih=969#imgrc=n-GX8dgMo8Zy2M:)

### 2.13. Nedostaci timskog rada

Iako su prednosti timskog rada postale gotovo očigledne, ni pred nedostacima takvog načina rada ne treba zatvarati oči. Savršenog oblika rada nema i vjerojatno ga nikad neće ni biti, jer čovjek neprestano teži boljem i savršenijem. Stečena iskustva ukazuju da ni timski rad nije bez nedostataka. Naprotiv, ima ih i biće ih. Među najznačajnijim nedostacima takvog koncepta rada smatraju se:

- pojava stresa i frustracije,
- ograničavanje razvoja liderstva, i
- bojazan od prezasićenosti timskim radom.

Često se može primijetiti da se pojedinci teško uklapaju u timski koncept rada, odnosno da se teško podnose. Otežan proces integracije može proisticati iz prirode pojedinca ili iz ponašanja tima. Neki



timovi su tako zatvoreni da je prosto nemoguće prodrijeti u njih, a i kada to nekom pođe za rukom, članovi tima nisu spremni da prihvate pridošlicu. S druge strane, pojedinci ne mogu ili, zbog "neodgovarajućeg" sastava tima, ne žele da prihvate timski koncept rada. U oba slučaja, kod čovjeka se stvara napetost koja vodi stresu i frustraciji.

Drugi problem proizlazi iz činjenice da se u uvjetima timskog rada smanjuje potreba za menadžerima, naročito onim na operativnim i srednjim pozicijama u poduzeću. "Desetkovanjem" tako pozicioniranih menadžera "desetkuje" se i kadrovski rasadnik iz koga se regrutiraju potencijalni kandidati za lidere i vodeće menadžere organizacije.

Treći nedostatak se tiče budućnosti i pretpostavke da će se timski rad organizirati i tamo gdje za tim realno nema potrebe. Pojedini poslovi ne zahtijevaju timski rad i lakše ih je obaviti na klasičan način. Timski koncept rada, po pravilu, ne treba uvoditi tamo gdje postojeći oblik rada zadovoljava potrebe organizacije i ostvaruje visoku produktivnost. Organizacije koje se drže tog pravila ne mogu pogriješiti, jer svako pretjerivanje, prije ili kasnije, dovodi do neželjenih posljedica. Lako je zamijetiti da su nedostaci koje smo naveli samo prividni. Rješenje je u sustavnom obrazovanju i posebnom usavršavanju za timski način djelovanja.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada/ Goran Tudor, Velimir Srića , Zagreb, 1996., str.23

### **3. ANALIZA PROCESA SELEKCIJE I TIMSKOG RADA NA PRIMJERU PODUZEĆA ERICSSON NIKOLA TESLA**

#### **3.1. Opće informacije o poduzeću Ericsson Nikola Tesla**

Poduzeće Ericsson osnovao je Lars Magnus koji je vjerovao da je pristup komunikacijama osnovna ljudska potreba. Ericsson Nikola Tesla je hrvatska podružnica švedskog proizvođača telekomunikacijskih uređaja Ericsson. Sjedište poduzeća je u Zagrebu, uz neke aktivnosti istraživanja i razvoja u Splitu. Poduzeće je društveno odgovorno, zalaže se za održivi razvoj i potiče poslovnu strategiju čiji je cilj izjednačavanje dugoročnog rasta i konkurentnosti s utjecajem na ekonomski i društveni razvoj. Poduzeće Ericsson Nikola Tesla zahvaljujući aktivnostima Centra za istraživanje i razvoj je vodeći hrvatski izvoznik znanja. Vizija poduzeća je biti regionalni lider u ICT industriji koji potiče i usmjerava razvoj komunikacija, a misija poduzeća je kreirati inovativna ICT rješenja koja poboljšavaju život ljudi stvarajući novu vrijednost za poslovnu i društvenu zajednicu. Ericsson Nikola Tesla potiče prosperitetno okruženje osiguravajući dostup suvremenim informacijsko-komunikacijskim sustavima i tehnologijama. Neke od aktivnosti kompanije su : konzultantske usluge, nadzor i upravljanje mrežom, izgradnja i održavanje telekomunikacijske mreže, montaža telekomunikacijske opreme te napajanje i hlađenje telekomunikacijskih sustava. Poduzeće Ericsson Nikola Tesla surađuje s raznim fakultetima i sveučilištima za privlačenje mladih radnih snaga. Potpisani su ugovori o suradnji za pisanje diplomskih i završnih radova na temu projekata na kojima će ti mladi studenti raditi. Osim toga, svako ljeto se održava SummerCamp na kojem studenti rade na samostalnim projektima gdje im je dodijeljen mentor od strane poduzeća. Na SumerCampovima studenti mogu dobiti razna postignuća.

**Slika 3. Logo poduzeća Ericsson Nikola Tesla**



Izvor: <https://www.ericsson.hr/>

### 3.2. Selekcija zaposlenika u poduzeću Ericsson Nikola Tesla

Poduzeće Ericsson Nikola Tesla privlači potencijalne zaposlene preko raznih konferencija, kao što su u Splitu SHIFT i DUMP. SHIFT je konferencija za već zaposlene ljude u drugim poduzećima koji traže bolji posao, a DUMP je prilika za vrbovanje novih studenata koji prvi put traže posao. Na takvim konferencijama se održavaju razna predavanja i privlače potencijalne zaposlene. U ovakvim konferencijama se koriste različiti promotivni materijali i letci kojima se informira ljude.

Prvi korak selekcije je pismeno psihologijsko i stručno testiranje, a zatim slijedi razgovor s kandidatom. Proces selekcije je isti bez obzira na model rada. Nakon što poduzeće privuče zaposlene da se prijave za slobodno radno mjesto, slijedi proces selekcije. Ukoliko poduzeće ima otvoreni natječaj za posao potencijalni zaposlenici se mogu prijaviti na njihovoj službenoj stranici <https://www.ericsson.com/en/careers>, u kojem su navedene potrebne kvalifikacije zaposlenika. Ako u određenom trenutku poduzeće ne traži zaposlenike, svaka osoba koja želi biti u njihovoj bazi potencijalnih zaposlenika se može prijaviti na njihovoj službenoj stranici koja pruža mogućnost otvorene molbe za posao.

Menadžer odjela za ljudske resurse je odgovoran za preispitivanje i pružanje kratkog popisa kandidata koji odgovaraju zahtjevima za posao te raspravlja s voditeljem zapošljavanja. U skladu s ciljevima interne mobilnosti, zaposlenicima u Ericssonu treba dati prioritet, ako im kvalifikacija i razina odgovaraju potrebama.

Za nove zaposlenike, proces zapošljavanja uključuje provjeru identiteta i provjeru referenci. Minimalni globalni standard za provjeru uključuje sljedeće (koji će se provoditi u skladu s lokalnom praksom i zakonima o radu):

- Neovisna provjera identiteta (putovnica ili drugi službeni dokument o identitetu)
- Provjera akademskih i stručnih kvalifikacija
- Provjera prethodnog zaposlenja
- Provjera životopisa podnositelja zahtjeva (za potpunost i točnost)
- Referentne provjere

Prva prednost je Ericssonov globalni ovlaštenu davatelj usluga (ASP) za provođenje provjere. Ponovno regrutiranje bivših zaposlenika mora se obaviti u skladu sa smjernicama u direktivi dodavanje novih resursa, nakon provjere rada i povijesti uspjehnosti putem HRMS-a (menadžerski sistem ljudskih resursa), ako su dostupni i reference iz svog bivšeg Ericssonovog poslodavca (ljudski resursi i / ili menadžera). Budući zaposlenici ispunjavaju prijavu za posao i šalju molbu za posao zajedno s životopisom. Tada ostvaruju prvi kontakt s poduzećem, stoga na ta tri dokumenta trebaju obratiti posebnu pažnju. Ako potencijalni zaposlenik svojim kvalifikacijama i znanjem odgovara određenom radnom mjestu, odjel za ljudske resurse ga poziva na daljnji proces selekcije. Prvi korak je pismeno psihologijsko i stručno testiranje, a zatim slijedi razgovor sa svakim kandidatom. Proces selekcije je isti bez obzira na model rada.

Svi kandidati moraju položiti potrebne testove, a za poduzeće Ericsson Nikola Tesla to su:

- Test osobnosti
- Test osobnosti
- Tehnički test


Psihologijski testovi namijenjeni su ispitivanju različitih osobina i sposobnosti kandidata. Bilo koji test mora imati dokazanu razinu pouzdanosti i valjanosti te mora biti u skladu s primjenjivim lokalnim zakonskim zahtjevima. Dijagnosticiraju se određene psihičke varijable i individualne osobine relevantne za posao te se predviđa radna uspjehnost kandidata na osnovi postignutih rezultata. Test se mora dosljedno koristiti za donošenje odluka o odabiru mjesta. Organizacija Talent Acquisition (strategija pronalaska stručnjaka, voditelja ili budućih rukovoditelja za poduzeće) je odgovorna za politiku odabira testiranja u regiji i / ili tvrtki.

Kada kandidat uspješno položi navedene testove poduzeća, odjel za ljudske resurse ga poziva u novi krug selekcije, odnosno na intervju. U poduzeću se koristi panel intervju, kandidata intervjuira nekoliko menadžera i odgovorna osoba za ljudske resurse. Također, koristi se strukturirani intervju, što znači da se svakom kandidatu postavljaju ista pitanja. U Ericssonu kandidati prolaze minimalno 2 intervju, a maksimalno 4 intervju. Jedan od intervju mora biti intervju ponašanja i jedan tehnički intervju. Cilj intervju u poduzeću Ericsson Nikola Tesla je ocijeniti kompetencije kandidata prema zahtjevima posla i procijeniti koliko dobro pojedinac odgovara poslu i poduzeću. Intervju opisuje zahtjeve za posao i Ericssonov prijedlog zaposlenika kako ostvariti odgovarajuća očekivanja. Ako kandidat uspješno položi ispuni sve zahtjeve i kriterije poduzeća, menadžer podnosi zahtjev, koji odobrava odjel za ljudske resurse, za zapošljavanje, nakon kojega kandidata prvo čeka probni rad, a tek onda ugovor o radu.

Novi zaposlenici za odjel sistematskog testiranja, koji se otvorio u trećem mjesecu u Hrvatskoj, su trebali poslati prijavu za zapošljavanje. Uz prijavu za zapošljavanje trebali su poslati molbu i životopis. Na ovaj natječaj se prijavilo 58 kandidata, od kojih je 36 kandidata zadovoljilo kriterije radnog mjesta, te su pozvani na daljnji proces selekcije. Sljedeći korak selekcije su testovi koje je 36 zaposlenika ispunjavalo. Morali su uspješno proći test inteligencije i osobnosti, a potom i tehnički test. 32 zaposlenika je uspješno položilo navedene testove te su sudjelovali u sljedećem krugu selekcije, odnosno intervju. Kandidate je intervjuirala odgovorna osoba za ljudske resurse i menadžer inovacije i razvoja poslovanja. Kandidati su prošli 2 intervju, intervju ponašanja i tehnički intervju. Nakon toga odgovorni u poduzeću za zapošljavanje su donijeli zajedno odluku kojih 18 zaposlenika je najviše odgovaralo karakteristikama za posao i ponuđeno im je radno mjesto.

Ericsson Nikola Tesla je primjer poduzeća koje intenzivno koristi znanje, uvažava i poznaje svoje ljudske resurse, ona stvara uslove te motivira zaposlene na timski rad, razmjenu znanja i razvoj kreativnosti i inovacija. Pažljivo isplanirana i savjesno sprovedena selekcija dovela je do smanjenja organizacijskih troškova. Odabirom kvalitetnih zaposlenih i njihovim raspoređivanjem na odgovarajuća radna mjesta poboljšala se kvaliteta i brzina procesa prodaje. Efikasno je odrađena analiza posla i jasno su definirana područja odgovornosti svakoga od zaposlenih. Kriteriji radne uspješnosti su određeni za svaki posao ili porodice poslova. Uz pomoć stručnjaka i psihologa izmjerene su mjerljive psihološke razlike, koje mogu utjecati na određivanje uspješnosti na poslu. Za selekciju kandidata orijentiralo se na razlike u sposobnostima i karakteristikama ličnosti jer se one najčešće i najneposrednije povezuju s različitim radnim ponašanjem i uspješnošću u radu.

## Slika 4. Prijavnica za posao

<b>ERICSSON</b> 		Ericsson Confidential TEMPLATE		1 (2)
Prepared (also subject responsible if other)		No. ETK-11:000646 Uen		
Approval	Checked	Date	Rev PA1	Reference

### Proposal for Employment

<b>Personal Data</b>			
Name and Surname		Place and date of birth	
Home Address		Citizenship	
Education Degree		OIB	
<b>Organizational Data</b>			
Legal Organizational Unit	Cost Center	Operational Organizational Unit	Site
Legal Manager	Operational Manager	Mentor	
Start Date		Contract Salary	
<b>Position Data</b> <a href="#">Ericsson Job Catalogue</a>			
Position name		Local Career level	
Functional Area		Job role family	
Job role		Job stage	
<b>Other agreements (optional)</b>			

Izvor: Interni podatci poduzeća

### **3.3. Timski rad na primjeru poduzeća Ericsson Nikola Tesla**

Poduzeće Ericsson Nikola Tesla zamišljeno je kao jedan veliki projekt koji se dijeli na više malih projekata koje rješavaju softverski inženjeri. Projekti se dodjeljuju timovima koji planiraju njihov proces po Agile principu. Agile princip je metoda planiranja projekta koja je karakteristična za projekte vezane uz razvoj softvera. Agile je termin koji se koristi kako bi opisao generalni pristup razvoju softvera. Jedan od agilnih procesa je metoda Scrum koja se bazira na tome kako upravljati određenim zadacima unutar tima koji se bavi razvojem softvera. Optimalan broj članova tima je 7 – 9 članova koji su podijeljeni na role (titule). Na vrhu svakog tima nalazi se po 1 produkt owner. Produkt owner je zadužen za svoj tim, te on u njihovo ime razgovara i prenosi podatke samom menadžeru. Njegov primarni zadatak je također da istraži svaki projekt i raspodjeli posao unutar tima. Ericsson Nikola Tesla podržava internu mobilnost svojih zaposlenika. Tako ono omogućava stjecanje novih znanja i poslovnih iskustava svojih zaposlenika, koji to upotrebljavaju pri planiranju projekta.

Poduzeće Ericsson Nikola Tesla ne bih moglo izvršavati svoje projekte bez timskog rada, stoga moramo naglasiti da je timski rad u ovom poduzeću obavezan. Timskim radom su zaposlenici puno više povezaniji te ujedno mogu mnogo toga naučiti jedni od drugih. Zanimljiva činjenica je ta što poduzeće Ericsson Nikola Tesla kreira timove i izvan granica zemalja u kojima se posao obavlja. Točnije jedan tim se može sastojati od članova koji rade u Hrvatskoj i članova koji rade u Madridu. Takav oblik timskog rada poduzeće provodi u Hrvatskoj, Madridu, Nizozemskoj itd. Pozitivna strane jednog takvog timskog rada su velika količina novih znanja. Naravno bitno je i naglasiti negativnu stranu a to je često otežana komunikacija putem skype-a. Ponekad je zaposlenicima potrebno određeno rješenje za projekt u što kraćem roku a kada je riječ o ovoj vrsti komunikacije znaju se dogoditi tehnički problemi koji nažalost produljuju vrijeme za rješavanje problema. Osim timskog rada s stranim kolegama i timski rad unutar poduzeća u istoj državi, gradu također ima svoje pozitivne i negativne strane.

**Tablica 1. Pozitivne i negativne strane timskog rada u poduzeću Ericsson Nikola Tesla**

<b>Pozitivne strane timskog rada</b>	<b>Negativne strane timskog rada</b>
Skupna kreativnost	Osobne razmirice
Veća motivacija	Otežana komunikacija
Lakše savladavanje složenih zadataka	Tehnički problemi prilikom komunikacije unutar međunarodnih timova
Uspješnija organizacija	
Zadovoljniji zaposlenici	
Međusobno nadopunjavanje	
Veća učinkovitost oko zadataka	

Izvor: Interni izvori poduzeća

Kada se sagleda cjelokupnost timskog rada unutar poduzeća Ericsson Nikola Tesla dobiva se spoznaja da je ipak više pozitivnih nego negativnih strana, te da je upravo timski rad ono što ovo poduzeće čini uspješnim već dugi niz godina.



## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Pri ovom radu provedeno je empirijsko istraživanje u kojem su anonimno anketirani zaposlenici u poduzeću. Empirijska metoda je model naučnog istraživanja koji se temelji na empirijskoj logici. Skupa sa fenomenološkom metodom, predstavlja najčešće metode u društvenim naukama i deskriptivnim naukama. Ericsson Nikola tesla da ocjene izjave u upitniku koje najbolje opisuju njihove stavove. U anketi je sudjelovalo 30 zaposlenika. Ispitivanje je provedeno s obzirom na spol, dob i godine radnog staža u Ericsson Nikoli Tesli. Zaposlenici su odabrani po godinama radnog staža, točnije do pet i više godina. Spomenuta selekcija odabrana je iz razloga što zaposlenici s obzirom na godine starosti i godine radnog staža imaju različite poglede na cjelokupnu organizacijsku jedinicu.

### 4.1. Obrada ankete

U prvom dijelu ankete ispitanici su trebali ocijeniti važnost svake od navedenih stavki njima osobno prilikom obnašanja posla.

Ocjene su se kretale od 1 do 5 te je svaka ocjena predstavljala sljedeće značenje:

- 1 – uopće mi nije važno
- 2 – nije mi važno
- 3 – važno mi je i nije mi važno
- 4 – važno mi je
- 5 – jako mi je važno

U drugom dijelu ankete ispitanici su trebali ocijeniti zadovoljstvo realizacijom svake od navedenih stavki njima osobno unutar poduzeća Ericsson Nikola Tesla.

Ocjene su se kretale od 1 do 5 te je svaka ocjena predstavljala sljedeće značenje:

- 1 – uopće nisam zadovoljan
- 2 – ne zadovoljan sam
- 3 – nisam zadovoljan ni ne zadovoljan

- 4 – zadovoljan sam
- 5 – jako sam zadovoljan

## 4.2. Rezultati provedene ankete

**Tablica 2. Rezultati provedene ankete**

	<b>Općenita važnost svakog zaposlenika</b>	<b>Stvarno zadovoljstvo navedenim stavkama</b>	<b>RAZLIKA</b>
Odnosi sa kolegama unutar tima?	4,96	3,14	1,82
Razina odgovornosti koju imate unutar tima?	4,83	4,23	0,6
Vrsta posla koju obavljate unutar tima (menadžer, software developeri, product owner...)	5	3,83	1,17
Gledaju li svi članovi tima jednako na način rada?	4,03	3,14	0,89
Vlastitim unaprjeđivanjem unutar tima? (napredovanja, znanja, edukacija, iskustva)	5	2,96	2,04
Dobivanja priznanja za dobro odrađene zadatke?	4,86	3,16	1,7
Formiranje timova po stručnosti?	3,26	3,14	0,12
Načinom organizacije radnog vremena?	4,86	3,81	1,05
Prostorom u kojem radite? (ambijent, oprema..)	3,83	3,66	0,17
Motivacijom rada putem dodataka i odbitaka od plaće? (mogućnost znatno veće plaće prilikom dobro obavljenog posla i niže prilikom lošeg)	4,93	3,3	1,63
Formiranje timova po osobnosti?	2,83	3,16	+0,33

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o važnosti odnosa sa kolegama unutar tima zaposlenici su dali ocjenu 4,96. Rezultati su pokazali da stvarno zadovoljstvo zaposlenika navedenom stavkom iznosi 3,14. Razlika 1,82 je velika što znači da postoji potreba za poboljšanjem odnosa sa kolegama unutar tima.

Na pitanje o važnosti razine odgovornosti koju imaju unutar tima zaposlenici su dali ocjenu 4,83. Rezultati su pokazali da stvarno zadovoljstvo zaposlenika navedenom stavkom iznosi 4,23. Razlika 0,6 je mala, točnije pokazuje nam da su ispitanici zadovoljni razinom odgovornosti koju imaju unutar tima.

Na pitanje o važnosti razine vrste posla koju obavljaju unutar tima zaposlenici su dali najveću moguću ocjenu 5. Rezultati su pokazali da stvarno zadovoljstvo zaposlenika navedenom stavkom iznosi 3,83. Razlika 1,7 je velika, te bi se ovaj segment ankete trebao istražiti unutar poduzeća i vidjeti jesu li zaposlenici zaista kompetentni za veće odgovornosti unutar tima.

Na pitanje o važnosti gledaju li svi članovi tima jednako na način rada zaposlenici su dali ocjenu 4,03. Rezultati su pokazali da stvarno zadovoljstvo zaposlenika navedenom stavkom iznosi 3,14. Razlika 0,89 je osrednja što govori da svi članovi tima ne gledaju jednako na način rada.

Na pitanje o važnosti vlastitog unaprjeđivanja imaju unutar tima zaposlenici su dali ocjenu 5. Rezultati su pokazali da stvarno zadovoljstvo zaposlenika navedenom stavkom iznosi 2,96. Razlika 2,04 je izuzetno velika te nam ukazuje da se ovaj segment mora poboljšati i kroz individualni rad sa zaposlenicima uvidjeti da li zaista postoji mogućnost njihovog napretka i da li to zaista i zaslužuju.

Na pitanje o važnosti dobivanja priznanja za dobro odrađene rezultate zaposlenici su dali ocjenu 4,86. Rezultati su pokazali da stvarno zadovoljstvo zaposlenika navedenom stavkom iznosi 3,16. Razlika 1,7 je velika te dolazimo do zaključka da u firmi nije dobro razvijen sistem priznanja i nagrada za dobro odrađene poslove.

Na pitanje o važnosti formiranja timova po stručnosti zaposlenici su dali ocjenu 3,26. Rezultati su pokazali da stvarno zadovoljstvo zaposlenika navedenom stavkom iznosi 3,14. Razlika 0,12 je mala. Ovom elementu zaposlenici daju prilično mali značaj, iako za rad i uspješnost timova može biti vrlo značajno.

Na pitanje o važnosti načinom organizacije radnog vremena zaposlenici su dali ocjenu 4,86. Rezultati su pokazali da stvarno zadovoljstvo zaposlenika navedenom stavkom iznosi 3,81. Razlika 1,05 je osrednja što nam pokazuje da ipak jedan dio zaposlenika nije zadovoljan organizacijom radnog vremena.

Na pitanje o važnosti prostora u kojem rade zaposlenici su dali ocjenu 3,83. Rezultati su pokazali da stvarno zadovoljstvo zaposlenika navedenom stavkom iznosi 3,66. Razlika 0,17 je mala.

Na pitanje o važnosti motivacije putem dodataka i odbitaka od plaće zaposlenici su dali ocjenu 4,93. Rezultati su pokazali da stvarno zadovoljstvo zaposlenika navedenom stavkom iznosi 3,3. Razlika 1,63 je velika što u ovom slučaju nije dobro jer se ipak radi o segmentu velike važnosti koji je jako bitan u svakom poduzeću za nastavak rada i za motiviranost samih zaposlenika.

Na pitanje o važnosti formiranja timova po osobnosti zaposlenici su dali ocjenu 2,83. Rezultati su pokazali da stvarno zadovoljstvo zaposlenika navedenom stavkom iznosi 3,16. Razlika iznosi + 0,33 te nam pokazuje da tom elementu ispitanici daju prilično mali značaj, iako za rad i uspješnost timova može biti vrlo značajno.

Najveću važnost zaposlenicima predstavlja vlastito unaprjeđivanje unutar tima, a najmanju važnost im predstavlja formiranje timova po osobnostima. Proučavajući prosječne ocjene o zadovoljstvu realizacijom pojedinih faktora motivacije u poduzeću Ericsson Nikola Tesla možemo primijetiti da se element formiranje timova po osobnosti pokazala najveća pozitivna razlika stvarnog u odnosu na poželjno. Računanjem razlike između elemenata dobiveni su određeni pozitivni i negativni rezultati. Gdje je rezultat negativan, to su elementi gdje se u poduzeću daje manje nego što je to ljudima bitno ili manje nego što oni očekuju.

U usporedbi sa zadovoljstvom zaposlenika mogu se primijetiti neka odstupanja na razini važnosti i zadovoljstva. U nekim elementima motivacije zaposlenika očito postoji prostora za napredak te je potrebno pronaći bolje rješenje kako bi zaposlenici u poduzeću bili više motivirani. Kada tumačimo rezultate ankete također moramo imati u vidu da je većina odgovara dana s subjektivnog stajališta te da upravo iz tog razloga ako se planiraju raditi nekakve promjene i sljedeći koraci nadređene osobe moraju provjeriti dali za to zaista i postoji potreba.

## 5. ZAKLJUČAK

Ključ uspjeha poduzeća Ericsson Nikola Tesla je baziranost na klijenta i na njegove želje i potrebe. Današnji klijent zna što želi i što može dobiti. Manjak motivacije zaposlenika bit će lako prepoznatljiv klijentu što stvara negativan efekt. Na dinamičnom tržištu motivacija postaje ključ uspješnog poslovanja. Rad i koncept poslovanja između klijenta i zaposlenika je složen te svaki novi klijent je i potpuno nova poslovna priča. Na temelju provedene ankete došli smo do zaključka na kojim segmentima poduzeće i dalje treba raditi kako bih se postiglo potpuno zadovoljstvo zaposlenika te potaknula njihova motiviranost na višu razinu. Motivacija zaposlenih pokušava se dodatno povećati stimulacijama na plaću, prilagođavanjem radnog vremena načinu i potrebama zaposlenika, dodatnom edukacijom koja pridodaje osobnom napretku zaposlenika, te dodatnim aktivnostima s kojim firma nagrađuje zaposlene. Obradom ove teme dolazi do izražaja da su zaposlenici ključ uspješnog poslovanja poduzeća, a iz razgovora s zaposlenicom poduzeća Ericsson Nikola Tesla dolazi se do saznanja da ona to vrlo dobro zna te upravo zbog toga poduzeće kvalitetno i fokusirano ulaže energiju u privlačenje, razvoj i zadržavanje najkvalitetnijih zaposlenika.

## SAŽETAK

U ovom radu se obrađivala tema procesa selekcije zaposlenika i timskog rada na primjeru poduzeća Ericsson Nikola Tesla. U prvom dijelu je obrađena problematika i predmet istraživanja, definiranje ciljeva i svrha istraživanja. U drugom dijelu se nalazi teoretski aspekt procesa selekcije zaposlenih i timskog rada. Treći dio obuhvaća proces selekcije zaposlenih i timskog rada na konkretnom poduzeću, Ericsson Nikola Tesla. U četvrtom dijelu završnog rada provedena je anketa o važnosti i zadovoljstvu timskog rada unutar poduzeća Ericsson Nikola Tesla, te je prikazana interpretacija dobivenih rezultata. Selekcija podrazumijeva postupak izbora između kandidata koji su prošli proces regrutacije za jedan ili više poslova. U zadnjem dijelu provedeno je empirijsko istraživanje o timskom radu te su interpretirani dobiveni rezultati. Poduzeće Ericsson Nikola Tesla već dužni niz godina uspješno posluje i obavlja svoje zadatke.

Ključne riječi: planiranje, selekcija, timski rad

## **SUMMARY**

This paper deals with the topic of employee selection and team work on the example of Ericsson Nikola Tesla. The first part deals with issues and subject matter of research, definition of goals and purpose of research. In the second part, the theoretical aspect of employee selection and teamwork is presented. The third part covers the selection process of employees and teamwork at a particular company, Ericsson Nikola Tesla. In the fourth part of the final paper, a survey was conducted on the importance and satisfaction of teamwork within Ericsson Nikola Tesla, and the interpretation of the obtained results was presented. Selection involves the selection process between candidates who have been recruiting for one or more jobs. In the last part, an empirical research on teamwork was conducted and the obtained results were interpreted. For a number of years, Ericsson Nikola Tesla has successfully performed and fulfills its tasks.

Keywords: planning, selection, team work

## **LITERATURA:**

1. Bahtijarević-Šiber, F., (1998.), Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb
2. Buble Marin: Menadžment, Split 2006.
3. Menedžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada/ Goran Tudor, Velimir Srića – Zagreb, 1996



## **POPIS SLIKA:**

Slika 1. Etape selekcije kadrova.....	7
Slika 2. Timski rad.....	23
Slika 3. Logo poduzeća Ericsson Nikola Tesla.....	25
Slika 4. Prijavnica za posao.....	29

## **POPIS TABLICA:**

Tablica 1. Pozitivne i negativne strane timskog rada u poduzeću Ericsson Nikola Tesla.....31

Tablica 2. Rezultati provedene ankete.....33