UNAPREĐENJE POSTUPKA SELEKCIJE NA PRIMJERU HOTELA RADISSON BLU SPLIT

Miletić, Franko

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2016

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:531260

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UNAPREĐENJE POSTUPKA SELEKCIJE NA PRIMJERU HOTELA RADISSON BLU SPLIT

Mentor:

izv.prof.dr.sc., Danica Bakotić

Student:

Franko Miletić

Split, srpanj, 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 1

1.1. Definicija problema istraživanja 1

1.2. Cilj rada 1

1.3. Metode rada 1

1.4. Struktura rada 2

2. TEORIJSKE POSTAVKE SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA 3

2.1. Pojmovno definiranje postupka selekcije ljudskih resursa 5

2.1.1. Procjena postojećih ljudskih resursa 6

2.1.2. Planiranje i priprema selekcije 9

2.1.3. Pribavljanje kandidata 11

2.1.4. Selekcijske metode 14

2.1.5. Konačni odabir kandidata 17

2.2. Uvođenje kandidata u posao 19

2.3. Zadržavanje kandidata 20

3. SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA NA PRIMJERU HOTELA RADISSON BLU SPLIT 22

3.1. Osnovni podaci o hotelu RADISSON BLU SPLIT 23

3.2. Organizacijska struktura hotela RADISSON BLU SPLIT 23

3.3. Analiza selekcije u hotelu RADISSON BLU SPLIT 26

4. UNAPREĐENJE POSTUPKA SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA NA PRIMJERU HOTELA RADISSON BLU SPLIT 31

5. ZAKLJUČAK 34

6. POPIS LITERATURE 36

7. POPIS SLIKA I ORGANIGRAMA 37

8. PRILOZI 38

1. UVOD

1.1. Definicija problema istraživanja

Problem istraživanja predstavlja teorijsko i praktično izlaganje problema selekcije ljudskih resursa u nekoj poslovnoj organizaciji. Navedena problematika ovog rada se izlaže teorijskom deskripcijom čitavog postupka selekcije, nakon čega se provodi analiza istih procesa na primjeru hotela Radisson Blue Split.

1.2. Cilj rada

Cilj ovog rada je na praktičnom primjeru hotela Radisson Blu Split prikazati postupke selekcije ljudskih resursa u poduzeću. Kako bi se teorijsko izlaganje i analiza procesa selekcije u hotelu Radisson Blu Split zaokružilo u smislenu cjelinu, na kraju ovog diplomskog rada se daje prijedlog unapređenja postupka selekcije navedenog hotela. Cilj je ukazati na značaj pravilnog i pravodobnog provođenja postupka selekcije u poduzećima, te time ukazati na presudnu važnost upravljanja ljudskim resursima u uspješnom poslovanju poduzeća. Upravo se zbog ovog cilja za primjer uzima Radisson Blu Split kao primjer poduzeća sa velikim fokusom upravo na upravljanje ljudskim resursima, odnosno na selekciju kvalitetnih ljudskih resursa. Cilj je ovim primjerom prikazati mogućnost unapređenja postupka selekcije bez obzira što se radi o svjetskom brendu, za unapređenje uvijek ima prostora.

1.3. Metode rada

Metode rada koje će se koristiti u ovom radu su metoda prikupljanja primarnih i sekundarnih podataka o temi koje će se koristiti tijekom pisanja rada. Koristi se i metoda deskripcije u teorijskom dijelu rada, metode analize, dedukcije i indukcije, te u drugom, praktičnom dijelu ovog rada - studija slučaja i metoda intervjua s voditeljicom ljudskih

resursa hotela Radisson Blu Split. U ovom radu se koriste relevantne knjige iz dostupnih knjižnica, ali i informacije pronađene na web mjestima, kao što je primjerice portal Hrčak.hr sa kojeg su preuzimani stručni članci, znanstveni radovi te razne publikacije neophodne prilikom istraživanja problematike teme ovog diplomskog rada.

1.4. Struktura rada

Struktura ovog rada se sastoji od pet ključnih dijelova u kojima se izlažu teorijske postavke selekcije ljudskih resursa, te se pruža analiza postupka selekcije u hotelu Radisson Blu Split za koji se daje unaprjeđenje postupka na temelju prethodno dane analize.

Cijeli je istraživački rad uokviren uvodnim i zaključnim dijelom koji sažimaju sve ključne pretpostavke, spoznaje, zaključke te praktične rezultate temeljem dane analize. Ovaj diplomski rad se sastoji od sljedećih ključnih točaka:

1. Uvod

2. Teorijske postavke selekcije ljudskih resursa

3. Selekcija ljudskih resursa na primjeru hotela Radisson Blu Split

4. Unapređenje postupka selekcije ljudskih resursa na primjeru hotela Radisson Blu Split

5. Zaključak

2. TEORIJSKE POSTAVKE SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA

Prije teorijskog izlaganja postupka selekcije ljudskih resursa autor smatra neophodnim da se postupak selekcije smjesti u okvire poslovne organizacije kao cjeline i da se iznesu ključni elementi koji određuju važnost funkcije upravljanja ljudskim resursima, a samim time i procesa selekcije ljudskih resursa uopće.

Kako bi se istaknuo značaj procesa selekcije, neophodno je spomenuti se ključne uloge ljudskih resursa u nekom poduzeću.

Ljudski resursi u poduzeću su značajan čimbenik organizacije. Utječu na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća u prvom redu svojim znanjem i sposobnošću. Utjecaj ljudskih resursa kao čimbenika organizacije se razlikuje od utjecaja ostalih unutarnjih čimbenika. Ostali čimbenici više ili manje utječu na određeni način oblikovanja organizacijskih jedinica u organizacijskoj strukturi poduzeća, no utjecaj ljudskih resursa na tu strukturu presudan. Oni mogu omogućiti provođenje odnosno neprovođenje usvojene organizacije. Osim toga, ljudi oblikuju i neformalnu organizaciju koja ponekad može biti važnija od formalne organizacije, a tu je utjecaj ljudskih resursa najveći. (Sikavica i Novak, 1999).

Ljudski resursi u poduzeću utječu na oblikovanje organizacijske strukture svojim potrebama, stavovima i osobnim vrijednostima.

Primjerice, Nadler (1988) navodi da je strategija presudan čimbenik u modelu organizacijskog ponašanja, a da je u središtu tog modela proces transformacije čije su glavne komponente *zadaci, pojedinci, formalna organizacija i neformalna organizacija*. Prema tome, ljudske resurse i njihove zadatke treba tako organizirati da oni budu u skladu sa strategijom poduzeća, neovisno o kojim je aktivnostima riječ.

Nadler (1988) nadalje izlaže da je organizacija najefikasnija kada su njezine glavne komponente podudarne, tj. kada *zadaci, pojedinci, strategija i okolina organizacije* budu tako organizirani da im bude omogućeno skladno djelovanje sa ciljem ostvarenja planiranih ciljeva poduzeća. Stoga, već prilikom izbora ljudskih resursa treba obratiti pozornost na to da on odgovara već postojećim zadacima, pojedincima, strategiji te okolini organizacije. Isto tako, već na samim počecima treba planirati budućnost odabranog ljudskih resursa u poduzeću, zapošljavati isključivo one kandidate koji odgovaraju zahtjevima poduzeća, odnosno ako zadovoljavaju one karakteristike profila koje su nužne za usklađivanje tog pojedinca sa strategijom poduzeća.

Šverko (2012) pak najvažnijim aspektima razvoja ljudskih resursa smatra profesionalno *usmjeravanje*, profesionalnu *selekciju* te profesionalno *osposobljavanje*, što su okosnice upravljanja ljudskim resursima u bilo kojem poduzeću. Bahtijarević-Šiber (1999) navodi da upravljanje ljudskim resursima pretpostavlja niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.

Upravljanje ljudskim resursima, predstavljaju vezu između radnika i rukovodstva organizacije, a nadalje se tiču obavljanja funkcije s ciljem osiguravanja cjelovitosti sustava i postizanja zadovoljstva ljudskih resursa, a time ujedno i lakšeg postizanja ciljeva organizacije u kojoj rade (Žganec i Bićanić, 2008).

2.1. Pojmovno definiranje postupka selekcije ljudskih resursa

Na prvom mjestu potrebno je pojmovima selekcije i ljudskih resursa dati okvir unutar kojeg će se određivati njihova uloga i važnost u području funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Da bi se to postiglo, treba definirati pojam upravljanja ljudskim resursima. Obzirom na to da se ova funkcija tiče rada sa čovjekom kao proizvodnim čimbenikom, a da čovjek obavlja aktivnosti kojima upravlja proizvodnim procesom, *čovjek se nalazi u središtu privrednih zbivanja u poduzeću* (Sikavica i Novak, 1999). Neosporno je da iz ovakvog stava proizlazi ključno razumijevanje i vrijednosno pozicioniranje uloge funkcije upravljanja ljudskim resursima unutar nekog poduzeća.

U daljnjoj fazi izlaganja će se detaljnije razrađivati selekcija i procesi usko vezani uz selekciju, no autor se nora osvrnuti i na isticanje presudne važnosti *usklađivanja selekcije ljudskih resursa sa politikom upravljanja ljudskim resursima.*. Pošto planirano poslovanje može biti ostvareno tek ako su pravilno obavljeni zadaci čije je obavljanje preduvjet postavljenim ciljevima, ljudski resursi koji obavljaju te zadatke moraju biti selektirani tako da njegove karakteristike, vrijednosti, znanja, iskustva te osobne preferencije i prioriteti odgovaraju tipu zadataka koji su pred njega i postavljeni. Osim toga selekcija ljudskih resursa mora odgovarati politici odnosno stilu menadžerskog upravljanja te klimi poduzeća.

U ovome se očituje prvi zadatak funkcije upravljanja ljudskim resursima, jer će svako daljnje upravljanje ljudskim resursima biti osnovano na stupnju (ne)uspješnosti obavljanja ovog prvog koraka.

Kao što je rečeno u uvodu ove točke, nakon izlaganja okvira unutar kojih se određuje postupak selekcije, a to je funkcija upravljanja ljudskim resursima, slijedi definicija pojma selekcije.

Pojam selekcije predstavlja postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima (Bahtijarević-Šiber, 1999). Selekcija je funkcija upravljanja ljudskim resursima koja ima za cilj selektirati i izabrati potreban broj radnika

za tražene poslove od osoba koje su posredstvom aktivnosti regrutiranja izrazile želju da rade na oglašenim poslovima. Ova aktivnost determinirana je - pored zahtjeva samog posla, odnosno individualnih sposobnosti, vještina i kvaliteta za uspješno obavljanje posla - karakteristikama osnovnog tipa organizacije, odnosno sustavom vrijednosti (menadžerskom filozofijom) koju promovira odabrani tip organizacije, što je navedeno već u uvodu ove točke. Sam postupak selekcije kandidata obavlja se kroz nekoliko koraka. Prema Bahtijarević-Šiber (1999) to su: (1) pregled prijava, (2) preliminarni intervjui, (3) testiranje, (4) dijagnostički intervjui, (5) provjera referenci, (6) ponuda posla i liječnička provjera. Da li će se u postupku selekcije i izbora primijeniti svi koraci, ili samo neki od predočenih koraka, te na koji način će biti strukturiran svaki od navedenih koraka u najvećoj mjeri ovisi, s jedne strane, od karakteristika posla za koji se biraju radnici, te, s druge, od sustava vrijednosti kojeg promovira osnovni tip organizacije, odnosno njemu primjerena menadžerska filozofija.

2.1.1. Procjena postojećih ljudskih resursa

Kako bi se utvrdila potreba za *novim radnicima* i/ili potreba za *promjenom rasporeda radnika* na određenim radnim mjestima, potrebno je procijeniti već postojeće radnike. Ovaj se proces obavlja kontinuirano. Postupak praćenja postojećih ljudskih resursa je nužan kako bi se omogućila pravovremena zamjena radnika, neovisno o razlogu zbog kojeg bi do potrebe za zamjenom došlo. Isto tako, procjenom već postojećih ljudskih resursa je moguće doći do saznanja o potrebi kreiranja odnosno uvođenja novog radnog mjesta, nakon kojeg slijedi njegovo popunjavanje (unutarnjim ili vanjskim izvorom). Procjenom je moguće doći i do saznanja o tome jesu li profili radnikaa za koje se pretpostavljalo da će biti odgovarajući pojedinim radnim mjestima uistinu rezultirali očekivanim rezultatima, ili bi pak za ta radna mjesta valjalo odabrati drugačiji profil kandidata.

Ljudski resursi su itekako podložni promjenama. Zbog toga jednom formirani skup radne snage u poduzeću treba konstantno pratiti i mjeriti rezultate njihovih aktivnosti/zadataka. Postojeći ljudski resursi se procjenjuje sa temeljnim ciljem praćenja potrebe za novim ljudskim resursima kako se poduzeće ne bi dovelo u situaciju zastoja proizvodnog ciklusa zbog nedostatka adekvatnog osoblja, tj. zbog neosiguravanja istog.

Procjena se vrši sa svrhom uvida u efektivnost načina dotadašnje organizacije pojedinih radnih mjesta; praćenje kretanja i rada radnika kako bi se na vrijeme prepoznala potreba za zamjenom pojedinih radnika; potrebe za zatvaranjem odnosno gašenjem pojedinih radnih mjesta; potrebe za otvaranjem novih radnih mjesta; evaluacija trenutnih radnika radi eventualnog punjenja slobodnih radnih mjesta već postojećim ljudskim resursima; definiranje profila koji kandidat za radno mjesto mora imati kako bi zadovoljavao uvjete nužne za obavljanje radnih zadataka koje to radno mjesto zahtjeva; eventualnu promjenu već unaprijed utvrđenog profila kandidata, ukoliko procjena postojećih radnika pokaže da prethodno definirani (i regrutirani) profili radnika ipak nisu odgovarali tom radnom mjestu, kao što je predviđeno, i tome slično (Buble,1993).

Procjena se zasniva na *metodama* praćenja njihovih aktivnosti, odnosno praćenja u kolikom stupnju radnici obavljaju svoje zadatke i poslove prema unaprijed utvrđenim i formiranim kriterijima radnih mjestima (Buble, 1993). Prati se produktivnost pojedinog radnika, odnosno stupanj njegove očekivane uspješnosti.

Pošto su prilikom sistematizacije i procjene radnih mjesta popisana i opisana sva radna mjesta s odgovarajućim zahtjevima koje treba ispunjavati čovjek koji će raditi na pojedinom radnom mjestu prilikom procjene postojećih ljudskih resursa upravo sistematizacija radnih mjesta predstavlja temeljnu vodilju za procjenjivanje uspješnosti već postojećih radnika unutar poduzeća. Sistematizacija i procjena radnih mjesta služi kao polazna točka za uključivanje novih ljudskih resursa, razmještaj i obrazovanje postojećih, a koristi se i u razne druge svrhe kao nagrađivanje itd. (Sikavica i Novak, 1999).

Neophodno je da se procjenom radnika dođe do saznanja o tome kako bi se (eventualno) već postojeće radno mjesto moglo reorganizirati, ukoliko je procjena radnih mjesta i rada radnika na tim radnim mjestima pokazala da postoji potreba za takvom reorganizacijom/poboljšanjem. Također, potrebno je još jednom preispitati jesu li unaprijed utvrđene karakteristike odnosno profil radnika koji se zahtjeva za to radno mjesto zbilja bili preduvjet za uspješno obavljanje poslova koje to radno mjesto i zahtjeva.

Prilikom procjene se gleda da li profil radnika odgovara sistematizacijom i projektiranjem radnih mjesta postavljenim uvjetima i zadacima, te ukoliko se ispostavi da je riječ o nepodudaranju zaposlenika sa očekivanim načinom i rezultatom izvršavanja zadataka, tada se rade promjene radnog mjesta ili se mijenja radnik koji zauzima to radno mjesto. O tome koje će se rješenje ponuditi u slučaju navedenog problema, ovisi o tome u čemu leži ključ nepravilnog funkcioniranja pojedinog radnog mjesta. (Buble, M. 1993).

Procjenom postojećih resursa se nastoji utvrditi potrebu za promjenama među zaposlenicima, i to od promjena u oblikovanju radnog mjesta, promjena u načinu vođenja i motiviranja zaposlenika, do promjena u razmještanju djelatnika unutar poduzeća na druga radna mjesta, otpuštanje djelatnika i/ili zapošljavanje novih djelatnika.

Kako bi poduzeće moglo uvidjeti koju od ovih promjena bi valjalo provesti među ljudskim resursima u poduzeću, potrebno je ispitati jesu li pojedinci na svojim trenutnim radnim mjestima sposobni obavljati posao koji trenutno obavljaju (procjena i analiza poslovnih rezultata zaposlenika), žele li pojedinci i dalje obavljati taj posao (truditi se i maksimalno angažirati na trenutnom radnom mjestu). Također se ispituje, što je jedna od ključnih stavki, da li se radnik uklopio u atmosferu/klimu poduzeća, da li predano obavlja svoje poslove osjećajući se ugodno na radnom mjestu u danoj radnoj okolini, te kako osobno pridonosi radu ostalih zaposlenika oko sebe.

Ovo su ključne točke po kojima se provodi procjena postojećih radnika, a na temelju koje se nadalje donose odluke o drugačijem rasporedu radnika unutar poduzeća, o otpuštanju radnika te o regrutiranju novih radnika istih ili drugačijih profila/karakteristika, na jednako definirana, osmišljena i organizirana radna mjesta, ili

pod, zahvaljujući procjeni tih mjesta, izmijenjenim uvjetima obavljanja poslova na tom radnom mjestu.

Ako se poduzeće razmatra opciju zapošljavanja novih radnika, prije toga bi svakako trebalo sustavno provjeriti te realno procijeniti da li je moguće već postojećeg radnika unaprijediti na viši položaj kako bi on zauzeo to radno mjesto. Ako se takva opcija ne ispostavi odgovarajućom, tada poduzeće mora potražiti nove kandidate koji će odgovarati profilu koje poduzeće pretpostavlja kao uvjet uspješnog obavljanja poslova i zadataka na novootvorenom, slobodnom radnom mjestu.

2.1.2. Planiranje i priprema selekcije

Ljudski resursi poslovne organizacije sa svojim osobinama kao živih bića s posebnim ciljevima i interesima nosi *presudnu ulogu* u procesu proizvodnje, odnosno u procesu poslovanja (Sikavica i Novak, 1999). Zbog se toga u ovom radu posebno ističe važnost pravilnog vodstva ljudskih resursa, a što se postiže pravilnim planiranjem istih te planiranjem i pripremom njihove selekcije.

Obzirom da čovjek kao proizvodni čimbenik, nositelj i izvor radne snage, može biti korišten i mimo svoje volje, postavlja se pitanje stupnja te uporabe. Maksimalan stupanj uporabe (snaga ljudskih resursa) postiže se onda kad čovjek sam sebe učini korisnim, kada se rad u poduzeću organizira tako da ga zadovoljava i osobno i kao člana organizacije. Međutim, realizacija maksimalnog stupnja uporabe nije laka, među ostalim i zbog toga što svaki čovjek ne može obavljati iste poslove, i zbog toga što svaki od njih ima svoje posebne interese i aspiracije (Sikavica i Novak, 1999). Kako bi se eliminirali probleme upravljanja ljudskim resursima, kao što je primjerice prijevremeno otpuštanje i ostali problemi koji prate loše odabrane ljudske resurse, potrebno je pravilno isplanirati potrebu za ljudskim resursima i daljnji proces njihove selekcije.

Prilikom planiranja selekcije je neophodno obratiti pozornost na politiku upravljanja ljudskim resursima. Potrebno je osigurati stručne osobe za provođenje selekcije kako bi se ciljevi što uspješnije proveli kroz čitavu strukturu poduzeća.

Kao što Bahtijarević-Šiber (1999) navodi, prilikom planiranja selekcije treba obratiti pozornost i na organizacijsku kulturu, jer ako poduzeće bude u situaciji da odabrani kandidati ne odgovaraju kulturi poduzeća te da zbog toga ne mogu izvršiti zadatke koji se pred njih stavljaju, oni ne budu mogli ići uz korak organizacijskim i institucionalnim ciljevima poduzeća.

Kultura je način razmišljanja koji prevladava unutar neke poslovne organizacije, odnosno način na koji se obavljaju radni poslovi i zadaci. Dakle, organizacijska kultura podrzumijeva dugotrajan i za neko poduzeće karakterističan način rada, razmišljanja (vrijednosti), a što podrazumijeva (naučene) stavove i običaje. Tim postavkama kulture se postiže usmjeravanje radnji i razmišljanja ljudskih resursa unutar poduzeća

Prilikom postupka planiranja selekcije stručne službe koji provode ovaj proces moraju obratiti pozornost na odabir pristupa kojim će se koristiti prilikom pribavljanja, ispitivanja, informiranja te uvođenja radnika u posao. Ovisno o klimi koja vlada u poduzeću, opisu radnog mjesta te profilu radnika potrebnom poduzeću za popunjavanje radnog mjesta, poduzeće se već kod planiranja selekcije mora koristiti psihologijskim saznanjima kako bi se čitav proces postavio uz korak osiguravanja maksimalne preciznosti odabira odgovarajućeg kandidata.

Stoga kod postupka planiranja selekcije treba obratiti pozornost na ocjenu ličnosti potrebnog(ih) kandidata, pa način njihova pribavljanja i metode selekcije (točka 2.1.4.) prilagoditi psihološkom profilu željenog kandidata.

Postupak pripreme selekcije dakle treba osigurati da će se na kraju čitavog procesa osigurati da se stavlja *'pravi čovjek na pravo radno mjesto'*.

Prije nego se započne sa pribavljanjem kandidata, potrebno je definirati željeni profil kandidata kako bi se na temelju njega konačno mogli odrediti kanali pribavljanja te odabrati i prilagoditi metode selekcije.

Nakon postupka procjene postojećih ljudskih resursa i radnih mjesta, a u koraku planiranja i pripremi selekcije, potrebno je izvršiti i sljedeće korake:

1. Analiza opisa radnog mjesta i kompetencija
2. Priprema profila radnog mjesta i profila željenog kandidata
3. Odabira kanala za traženje kandidata i objava natječaja
4. Priprema upitnika radnog mjesta i odabir baterije testova za testiranje. (Tecumviva, agencija za poslovno savjetovanje)

Priprema selekcije podrazumijeva postupke koji osiguravaju samo provođenje selekcijskog ispitivanja. To su primjerice poslovi osiguravanja prostora za ispitivanje, zatim angažiranje stručnjaka za procjenu kandidata, što su vrlo često osim već službe upravljanja ljudskim resursima unutar poduzeća i psiholozi odnosno stručnjaci koji imaju relevantna znanja za psihološku procjenu kandidata, zatim stručnjaci za provođenje intervjua, analizu rezultata i tome slično (Buble, 1993).

2.1.3. Pribavljanje kandidata

Tokom pribavljanja kandidata treba imati na umu cilj da se uz najniže troškove odaberu kandidati koji će uspješno obavljati posao i ostati u tvrtki, (Žganec i Bićanić, 2008) te držati ključnim činjenicu da su u selekciji *bitne obje strane procesa*, odnosno važno je pravilno regrutirati sve relevantne kandidate za neko slobodno radno mjesto, ali je bitan i proces traženja posla iz aspekta potencijalnih kandidata.

Proces selekcije se smatra uspješnim tek ako se uspije održati stanje dugoročnog zadovoljstva obje spomenute strane, stoga osim što je neophodno izabrati kandidata koji će svojim karakteristikama odgovarati zahtjevima poduzeća, isto tako treba osigurati da odabrani kandidat ulazi u radni odnos znajući koji uvjeti mu se pružaju kako bi već sa pristupom radnom mjestu obje strane bile sigurne (koliko je to moguće) da će zaposlenik samovoljno i ostati na tom radnom mjestu.

Kako bi navedeno bilo moguće, već je i pri samom pribavljanju radnika potrebno pravilno odabrati načine i kanale pribavljanja kandidata, odnosno informirati relevantnu javnost o potražnji za radnicima na njima odgovarajućim mjestima jer će time služba za selekcije imati prijave onih kandidata koji odgovaraju željenom profilu, ali je nužno i omogućiti im ispravne i točne informacije o zahtjevima i uvjetima koje poduzeće zahtjeva te uvjetima koje daje potencijalnim kandidatima. Njima je potrebno omogućiti uvid u radno mjesto za koje se prijavljuju sa svrhom eliminiranja 'zalutalih' prijava onih kandidata koji imaju iskrivljenu sliku o radnom mjestu koje se nastoji popuniti.

Pribavljanje radnika je moguće vršiti iz unutarnjih ili vanjskih izvora. Dok je definicija i kontekst u kojem se govori o unutarnjim izvorima pribavljanja sasvim logičan, potrebno je točnije definirati vanjske izvore, tj. okolinu pod kojom se oni podrazumijevaju.

Vanjski izvori tako podrazumijevaju poslovnu okolinu poduzeća, odnosno okolinu u kojoj se nalaze relevantni elementi za poslovanje poduzeća, dok s njene druge strane stoji opća okolina. Vanjskom okolinom se podrazumijevaju dobavljači, kupci – potrošači, konkurenti, dioničari, *radnici i sindikati*, kreditori, vladine (državne) organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja. Za razliku od opće okoline koja je dosta udaljena od poduzeća, poslovna okolina nalazi se u neposrednoj blizini poduzeća stoga su poduzeća više usmjerena i orijentirana na poslovnu okolinu (Buble, 2005).

Vanjski izvori i metode pribavljanja prema Bićanić (2007) su oglašavanje (putem dnevnog i tjednog tiska, specijaliziranih stručnih časopisa, radija i televizije, izravne pošte, posebnih oglasa (postera) na javnim mjestima), izravne prijave, preporuke zaposlenih; agencije za zapošljavanje: državne ili privatne, obrazovne institucije, stručna praksa, stručni skupovi, konferencije i sl., kompjuterizirani registri kandidata te Internet.

Unutarnji izvori i metode pribavljanja pak podrazumijevaju oglašavanje, preporuke neposrednih menadžera, informacije i prijedloge odjela ljudskih potencijala (Bićanić, 2007).

Ako poduzeće ne može pronaći adekvatan broj odgovarajućih pojedinaca koji bi provodili pribavljanje i ostale postupke selekcije kandidata, poduzeće bi trebalo unajmiti *'head-hunting'* tvrtku, koja je specijalizirana u selekcioniranju i intervjuiranju potencijalnih radnika. No razlika je u tome što su *head-hunting* agencije samo posredna veza između potencijalnog radnika i poslodavca, a stručnjaci u ljudskim resursima osim selekcioniranja i testiranja kandidata rade i druge poslove kao što su: motiviranje, planiranje i praćenje profesionalnog razvoja i uspješnosti rada, tj. radne učinkovitosti radnika, nagrađivanja, organizacije internih i eksternih školovanja te ostale tehnike koje primjenjuje u radu (Bićanić, 2007).

Neovisno o tome tko provodi ovaj postupak, postupak selekcije uvijek prati određeni slijed faza pribavljanja i odabira kandidata. Tako je prvi korak u zapošljavanju i traženju radnog kadra pribavljanje životopisa i molbi kandidata. Pribavljanje je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Poduzeće nakon točno definiranog profila kandidata i odabira kanala pribavljanja mora objaviti potrebu za regrutiranjem radnika. Dakle, ono mora objaviti natječaj za posao koji mora biti osmišljen od strane stručnjaka jer pravilno osmišljenim tekstom natječaja za posao poduzeće osigurava prijave onih kandidata koji najbolje odgovaraju profilu zaposlenika kakvog poduzeće želi zaposliti (Buble, 1993). Obzirom da odaziv određenog tipa kandidata ovisi o u natječaju objavljenim uvjetima koje kandidat mora zadovoljavati, uvjetima koje poduzeće nudi kandidatu, informacijama u vezi opisa radnog mjesta i odgovornostima koje kandidat preuzima, te ostalim informacijama koje daju realnu sliku poduzeća i radnog mjesta, odnosno ovisi broj i kvaliteta prijava na natječaj ovisi o kvaliteti sastavljenog natječaja, njemu valja pridati posebnu pozornost.

Osim objave natječaja kandidate je moguće pribaviti i putem već postojećih prijava jer poduzeća uglavnom posjeduju vlastite baze prijava iz prošlih selekcijskih krugova, radi čega je nerijetko upravo kontaktiranje kandidata koji su se prethodno

javljali na natječaje za prošla radna mjesta. Također, pribavljanje radnika putem preporuka je nerijetka metoda dolaženja do novih kandidata za radno mjesto, jer upravo preporuke daju najbolju sliku o radu i produktivnosti kandidata na njegovom prošlom radnom mjestu.

2.1.4. Selekcijske metode

Procesi i postupci prethodno opisani u ovom radu predstavljaju pripremu koraka koji prethode samoj selekciji kandidata, odnosno fazi primjene selekcijskih metoda kojima stručna služba odabire odgovarajućeg kandidata za otvoreno radno mjesto.

Pošto su stručne službe u poduzeću ili agencije za posredovanje u zapošljavanju prethodno procijenili potrebu za zapošljavanjem uopće, procijenili radna mjesta, eventualno proveli izmjene i unapređenja opisa radnog mjesta te promijenili (ili po prvi put kreirali) potreban profil radnika koji će biti smješten na to radno mjesto, i pošto je ista (ili druga) stručna služba napravila plan pribavljanja kandidata, načina selekcije te odabir selekcijskih metoda, i pošto su obavljeni procesi pripreme selekcije (osiguravanje prostora za ispitivanja, angažiranje stručnjaka za procjenu kandidata i provođenje intervjua i tome slično), te pošto su obavljeni zadaci pribavljanja kandidata putem oglašavanja, već postojećih prijava i/ili putem preporuka, slijedi faza selekcije odnosno ispitivanja zainteresiranih kandidata.

Selekcija kandidata se obavlja unaprijed određenim metodama i instrumentima kako bi se utvrdilo koji od prijavljenih kandidata najbolje odgovara(ju) zahtjevima posla i jamči da će ga najbolje obaviti (Bićanić, 2007).

Ovdje se sručna služba poduzeća susreće sa prijavama kandidata (životopis te popratno pismo/zamolba) i eventualnim preporukama priloženim uz obrazac za prijavu.

Pronalazak osobina u kandidata koje odgovaraju zahtjevima radnog mjesta predstavlja cilj selekcije ljudskih resursa.

Da bi prethodni zadatak bio što pravilnije i objektivnije proveden, potrebno je skupiti sve dokumente o određenim činjenicama (školovanje, tjelesno stanje itd.), a samu selekciju provesti primjenom unaprijed planiranih metoda kojima će se kandidati ocjenjivati, jer sve metode nemaju istu vrijednost (Sikavica i Novak, 1999) .

Najčešće metode ispitivanja kandidata su metoda intervjua i selekcijski testovi. Oni se provode tek prilikom detaljnijeg ispitivanja predselekcijom odabranih kandidata. Stručne službe koje provode proces selekcije kandidata u pravilu zaprimaju veći broj prijava od broja kandidata koji im je uistinu potreban za popunjavanje radnog(ih) mjesta, što sa sobom nosi i pozitivne i negativne strane (Bahtijarević-Šiber, 1999). Autor se u svrhu iznošenja ključnih elemenata procesa selekcije ovdje ne zadržava na analiziranju ovih čimbenika koji se tiču broja prijava, nego nadalje daje kratak pregled osnovnih procesa i metoda selekcije kandidata.

Nakon primitka prijava strane zainteresirane za određeno radno mjesto, služba upravljanja ljudskim resursima koja obavlja poslove selekcije prolazi kroz fazu *pregledavanja pristiglih životopisa i zamolbi*, te eliminira 'zalutale' prijave, odnosno one prijave koje uglavnom ili ne odgovaraju poduzeću zbog karakteristika kandidata ili prijava iz kojih je primjetna nezainteresiranost i/ili nestručnost kandidata za poduzeće i radno mjesto na koje se prijavljuje. (Buble, 1993). Najčešći razlozi odbijanja kandidata u procesu selekcije su nepoželjne osobine ličnosti, slabe ocjene u obrazovanju, nedostatak entuzijazma i inicijative, nedostatak ciljeva i ambicija, loše govorne navike i izražavanja, nerealni zahtjevi glede plaće, nedostatak zrelosti, nepostojanje želje za daljnjim profesionalnim obrazovanjem i interesom za posao, nepripremljenost za intervju, osobni izgled i nemarno odijevanje, primjedbe, te ostali (Žganec i Bićanić, 2008). Pretpostavke kvalitetne profesionalne selekcije su kvalitetna analiza trenutnih ljudskih resursa, ocjena radnika, odudaranje rezultata radnika od očekivanih rezultata aktivnosti (ocjena uspješnosti iznad očekivanog), te visoka valjanost prediktora.

Slijedi pozivanje određenog broja kandidata na testove, a samo onaj broj kandidata koji zadovolje uvjete postavljene u testovima pristupaju i metodi intervjua.

Ovisno o vrsti, veličini poduzeća, poslovnoj filozofiji i načinu odnosa prema radnicima, ovisit će razina angažmana menadžmenta upravljanja ljudskim resursima u

procesu regrutiranja. U ovom radu se pretpostavlja poduzeće koje upravo selekcijskom postupku pridaje punu pozornost, pa je u tom slučaju riječ o kompleksnijem procesu provedbe selekcije. Upravo zbog njegove kompleksnosti, postupak selekcije može potrajati i do mjesec dana, dok u malih poduzeća sa jednostavnom organizacijskom strukturom i jednim menadžerom/vlasnikom isti postupak bude potrajao tek nekoliko dana. Tako velika poduzeća prakticiraju nekoliko krugova selekcijskih ispitivanja, provođenja raznih testova, te nekoliko krugova selekcijskih dubinskih intervjua. Prilikom njihovog provođenja, svim se kandidatima nastoje omogućiti maksimalno jednaki uvjeti kako bi svi bili u jednakoj poziciji prilikom ispitivanja (Buble, 1993).

Ovdje postoji više metoda koje se koriste prilikom selekcije ljudskih resursa. Kao što je spomenuto, nakon što su predselekcijom odabrani kandidati koji će se ispitati, slijedi provođenje različitih testova i ostalih metoda kojima se procjenjuju i ispituju potencijalni kandidati. Položki-Vokić (2010) tako navodi sljedeće metode selekcije:

- Dolaženje do informacija o kandidatima standardnim izvorima, i to životopisom, popratnim pismom prijave na natječaj, te preporukama.
- Metoda psihologijskih testova, i to testovi sposobnosti, testovi znanja i vještina te testovi interesa
- Metode i tehnike vezane uz posao, čime se podrazumijevaju situacijski testovi, testovi uzoraka posla, testovi sposobnosti stjecanja vještina, te probni rok
- Metoda intervjua
- Nekonvencionalne metode selekcije, kao što su primjerice poligrafsko ispitivanje, 'testovi poštenja' ili testiranje na upotrebu droge.

Osim navedenog, a kao što je već spomenuto, poduzeća mogu koristiti usluge centara za procjenu individualnih potencijala (tzv. *assessment* centri), ali se u ovom radu tematika izlaže pod pretpostavkom obavljanja postupka selekcije ljudskih resursa u vlastitom angažmanu.

S obzirom na to da su metode intervjua i testova dvije najprisutnije metode ispitivanja kandidata, one će se nadalje izložiti, te time završiti izlaganje važnosti i načina pravilnog obavljanja procesa selekcije primjenom unaprijed definiranih metoda ispitivanja.

Metoda intervjua je, dakle, način utvrđivanja profila u direktnom kontaktu, u razgovoru s kandidatom koji reflektira na to radno mjesto. Intervju se upotrebljava ne samo za dobivanje objektivnih podataka (školovanju, radnom iskustvu, fizičkoj spremi i sl.), već i za prikupljanje mnogih drugih podataka relevantnih za donošenje ukupne ocjene osobnosti. Intervju može pružiti podatke o tome što radnih voli, a što ne, o interesu za posao, brigama, motivima i o spremnosti na suradnju, a može se voditi u slobodnom ili dirigiranom obliku (Sikavica i Novak, 1999).

Metoda testova se sve više upotrebljava kao instrument ocjene osobnosti, bilo samostalno, bilo kao dopuna intervjua da bi se subjektivni momenti sveli na što manju mjeru. Odatle i veća vrijednost testa od intervjua; pokazuje razinu sposobnosti ili, bolje rečeno, osobine koje za obavljanje nekog rada odgovarajuća osoba ima (Sikavica i Novak, 1999).

2.1.5. Konačni odabir kandidata

Nakon provedenih prvih, preliminarnih intervjua te nakon detaljnih razgovora i testiranja kandidata, slijedi završna faza procesa selekcije – konačni odabir kandidata.

Nakon provedenog ispitivanja kandidata, te nakon kroz nekoliko krugova eliminiranih pojedinih kandidata koji su od strane stručne službe koja je provodila selekcijsko ispitivanje smatrani nedovoljno kompetentnima za neko prazno radno mjesto, slijedi završna obrada provedenih testova i informacija.

U ovom koraku se ponajviše stavlja naglasak na odabir onog kandidata koji najbolje odgovara strategiji te viziji i misiji poduzeća jer su ostale ključne (zahtijevane) karakteristike kandidata već ispitane tijekom provedbe prethodnih procesa selekcijskog postupka. Stoga je faza konačnog odabira kandidata zapravo faza koja, mada ne zahtjeva

dulji vremenski period (kao primjerice provođenje selekcijskih metoda i intervjuiranje kandidata), ipak predstavlja odlučujuću fazu selekcije, odnosno njom završava proces selekcije te odluka koja se donese u ovoj fazi izbora je presudna odluka odabira kandidata, odnosno njegova zapošljavanja.

U prethodnim su fazama kandidati ispitani i testirani, pa je sada neophodno iste te rezultate ispitivanja i obraditi, pripremiti i dostaviti izvještaj s preporukom najboljeg kandidata, te eventualno provesti završni intervju. Da bi se postupak ocjene i izbora mogao završiti, potrebno je sva ta ispitivanja na neki način kvantificirati (Sikavica i Novak, 1999). Stoga se ovdje koriste razni postupci kojima se dobiveni rezultati izražavaju brojčanim vrijednostima, a najrašireniji je *bodovno-analitički postupak*.

S obzirom na to da novog radnika treba uključiti u već postojeći skup vrijednosti poduzeća, kao *homogenu organizaciju sa zajedničkim ciljem i jedinstvenim radnim moralom* (Sikavica i Novak, 1999), u ovoj se fazi mora posebna pozornost pridati takvim krajnjim (ključnim) aspektima pri izboru konačnog kandidata, jer kandidat koji se nikako ne bude mogao uklopiti u već uspostavljen način funkcioniranja ostalih radnika, te kojem radna atmosfera poduzeća ne bude odgovarala, ne predstavlja ispravan izbor za poduzeće.

Kako bi se spriječili ovakvi slučajevi te kako bi se osigurala win-win situacija u kojoj su odabirom kandidata zadovoljne obje strane, potrebno je provjeriti da li se kandidat uklapa u politiku poduzeća i njegove ciljeve, odnosno može li se on uklopiti u već postojeći tim poduzeća. Kada se obavlja selekcija u svezi poslova koji podrazumijevaju veći stupanj odgovornosti – jer su pozicionirani na višim hijerarhijskim razinama – potrebno je provesti dublje razgovore sa kandidatima, odnosno provesti detaljniji razgovor osim onog sa primjenom strukturiranih intervjua. Kandidate se preporuča ispitati minimalno tri puta (tri kruga intervjua), i to svaki put na drugom mjestu. Razlog tome je neutralnost obaju strana (ispitivača i kandidata).

2.2. Uvođenje kandidata u posao

Kada je proces selekcije završen, odnosno kada je poduzeće pronašlo najboljeg kandidata za prazno radno mjesto, potrebno je istog tog kandidata uvesti u posao, odnosno smisleno i planirano ga provesti kroz fazu uhodavanja u posao, a koji traje do ulaska u fazu njegove samostalnosti u radu (Buble, 1993).

Prije samog *eventualnog probnog rada* (obzirom da neka poduzeća ne prakticiraju probni rad nego odmah zapošljavaju i uvode odabranog kandidata u posao, i to ovisno o vrsti posla koji se obavlja i odluci poduzeća o nužnosti probnog rada uopće), neophodno je osigurati kandidatu takvu okolinu na njegovom radnom mjestu da mu se što je moguće više eliminira stres radi početka rada na novom radnom mjestu u nepoznatim radnim okolnostima, te vrlo česti strah novih kandidata u vezi pretpostavljenih budućih odnosa sa ostatkom ljudskog potencijala u tom poduzeću.

Potrebno je poduzeti različite mjere na radnom i organizacijskom području, ne zanemarujući pri tome uspostavljanje takvih međuljudskih odnosa koji bi omogućili da se prevladaju sve razlike u osobinama i navikama, pa i u motivima za rad, koje nužno postoje među tjelesno i duhovno različitim ljudima, da se eliminiraju ili svedu na najmanju mjeru razlike između samih ljudi, a zatim i razlike između želja i ciljeva tog skupa ljudi i ciljeva poduzeća i da se od izabranih ljudskih resursa stvori čvrst i jedinstven skup radnika.

Prema tome, taj izabrani skup ljudi postat će skup zaposlenih tek kada se međusobno poveže u homogenu organizaciju koja će imati zajednički cilj i jedinstven radni moral i u kojoj će pojedinci moći ostvariti svoje ciljeve i zadovoljiti svoje osobne želje i potrebe (Sikavica i Novak, 1999). Ovakav je pristup upravljanju ljudskim resursima obavezan od samog početka ne samo primitka tj. uvođenja novih kandidata u već postojeću radnu grupu, nego i tokom čitavog perioda poslovanja poduzeća, od njegova početka rada na tržištu do tzv. gašenja poduzeća.

Postojeći ljudski resursi trebaju novom radniku svojim pristupom, ponašanjem i njegovanjem odnosa pokazati dobrodošlicu na njegovo novo radno mjesto, odnosno dobrodošlicu u poduzeće.

Poduzeće svakom, a naročito *novom radniku* mora osigurati takvu radnu atmosferu unutar koje se on već pri prvim doticajima sa obavljanjem aktivnosti te komunikacijom sa drugim radnicima bude osjećao prihvaćenim članom već povezanog tima.

Mnoga poduzeća (čija je praksa upravljanja ljudskim resursima shvaćena nedovoljno ozbiljno) procesom selekcije ljudskih resursa smatraju definiranje profila novog radnika, prikupljanje prijava za novootvoreno radno mjesto i provođenje selekcijskog postupka ispitivanja kandidata, te konačan njegov konačan odabir. No ono u čemu poduzeća čine najveći propust je upravo uvođenje kandidata u posao, čime se daje očiti znak nedovoljnog shvaćanja važnosti brige o čimbeniku ljudskih resursa, radi čega novi djelatnik već u samom početku najčešće stječe negativnu sliku o poduzeću, a što se odražava na kasniju percepciju tog radnika na sliku poduzeća i na odnos prema radu, izvršenju zadataka i preuzimanju odgovornosti.

Poduzeće bi odabranom kandidatu trebalo osigurati definiran plan aktivnosti i raspored te osigurati osobu koja će voditi kandidata kroz fazu uvođenja u posao. Nakon zapošljavanja u tvrtki, osobe koje rade u odjelu ljudskih resursa počinju pratiti radnike u njihovom radu, mjeriti njihovu radnu uspješnost te ih motivirati i nagrađivati (Bićanić, 2007).

2.3. Zadržavanje kandidata

Kada je odabran kandidat i kada je uveden na njegovo novo radno mjesto, odnosno kada on već samostalno može obavljati radne zadatke koji su u opisu njegova radna mjesta, te kada je on upoznat sa tim radnim mjestom i kada je razvio (definirao) odnose sa ostalim radnicima poduzeća, menadžment ljudskih resursa mora i dalje obavljati aktivnosti kojima će te iste radnike zadržati unutar poduzeća te ih potaknuti na

produktivno, proaktivno i motivirano obavljanje njihovih radnih zadataka. Procesi motiviranja i nagrađivanja postojećih ljudskih resursa se odnosi na praćenje i analizu motivacije radnika, praćenje rada te poticanje materijalnim i nematerijalnim načinima motiviranja radnika. Neophodno je pratiti radnu uspješnost ljudskih resursa, što se mora obavljati kontinuirano.

Poduzeće mora pružiti pravilnu podjelu rada i time osigurati da svaki radnik zna djelokrug svoga rada i u kakvom je odnosu njegov rad s radom ostalih radnika pa se tako eliminiraju ili svode na najmanju mjeru eventualni sukobi koji bi mogli nastati u obavljanjem nekog rada. Također, ono mora osigurati dosljednost radnog morala kako bi se svaki pojedinac osjećao zadovoljno prilikom rada i u sredini koja ga okružuje, da bude svjestan međusobne zavisnosti između zadovoljenja svojih motiva i ispunjenja zadataka. Odnosno, moraju se stvoriti takvi uvjeti da se kod radnika stvori osjećaj pripadnosti skupu radnika (Sikavica i Novak, 1999).

Radnike treba neprestano nagrađivati, motivirati te im omogućiti stručno usavršavanje, napredovanje te profesionalnu edukaciju. Pri tome valja povezivati pojedince u timove, objektivno vrednovati uspješnost, poticati razvoj u sadašnjem poslu i povezivati nagrađivanje s uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999.)

U svrhu razvoja ali i zadržavanja kandidata unutar poduzeća, poduzeće mora neprestano ulagati u obrazovanje svojih ljudskih resursa, razvijati i upravljati njihovom karijerom, što osigurava uspjeh i radniku i poduzeću. Ipak, uspješnost radnika i njegova motivacija ne ovisi isključivo o materijalnim i nematerijalnim nagradama koje dobiva nego uvelike i o poticajnim karakteristikama radnog okruženja (Žganec i Bićanić, 2008).

3. SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA NA PRIMJERU HOTELA RADISSON BLU SPLIT

Prilikom potrebe za popunjavanjem radnih mjesta odnosno prilikom potrebe za zapošljavanjem novih ljudskih resursa u Radisson-u, odjel ljudskih resursa prednost daje onim zaposlenicima koji se već nalaze unutar Radisson Blu hotela – odjel ljudskih resursa time prednost pri popunjavanju novih radnih mjesta daje unutarnjim izvorima odnosno već postojećim zaposlenicima. Preduvjet je da potencijalni kandidati za popunjavanje tog radnog mjesta svojim karakterističnim znanjima, iskustvima i vještinama odgovaraju novom radnom mjestu. Kada je riječ o sezonskom regrutiranju ljudskih resursa (sezonsko trajanje od lipnja do rujna) Radisson u potrazi za što je moguće većim brojem adekvatnih kandidata – uslijed nedostatka raspoloživih ljudskih resursa među lokalnim stanovnicima – surađuje sa HZZ-om pri čemu održava i praksu zapošljavanja kandidata i iz cijele Hrvatske.

Kada je riječ o zapošljavanju izvansezonskom zapošljavanju, Radisson fokus ipak stavlja na one kandidate koji se sa svojim mjestom stanovanja odnosno boravišta nalaze u fizičkoj blizini obavljanja aktivnosti i poslova onog radnog mjesta koje se nastoji popuniti novim djelatnikom/djelatnicima. U nastavku će biti detaljno opisan postupak selekcije prema pravilima Radissona Blu.

3.1. Osnovni podaci o hotelu RADISSON BLU SPLIT

Hotel nosi ime Radisson Blu zbog menadžerskog ugovora s Carlson Rezidor grupacijom o vođenju hotela pod njihovim brendom Radisson Blu, a sami hotel posluje pod punim nazivom Hotel Split dioničko društvo za hotelijerstvo, turizam i ugostiteljstvo, odnosno kao Hotel Split d.d., nasljednik prijašnjeg hotela Split. Prvi Radisson Blu hotel u Splitu je otvoren 17. kolovoza 2010. godine pod Carlson Rezidor grupacijom (Slika 2.). . Hotel ima 4 zvjezdice te raspolaže s 250 moderno uređenih soba, 9 kongresnih dvorana, 3 restorana i SPA centrom. Broj stalno zaposlenih je cca 90 uz još toliko sezonskih radnika.

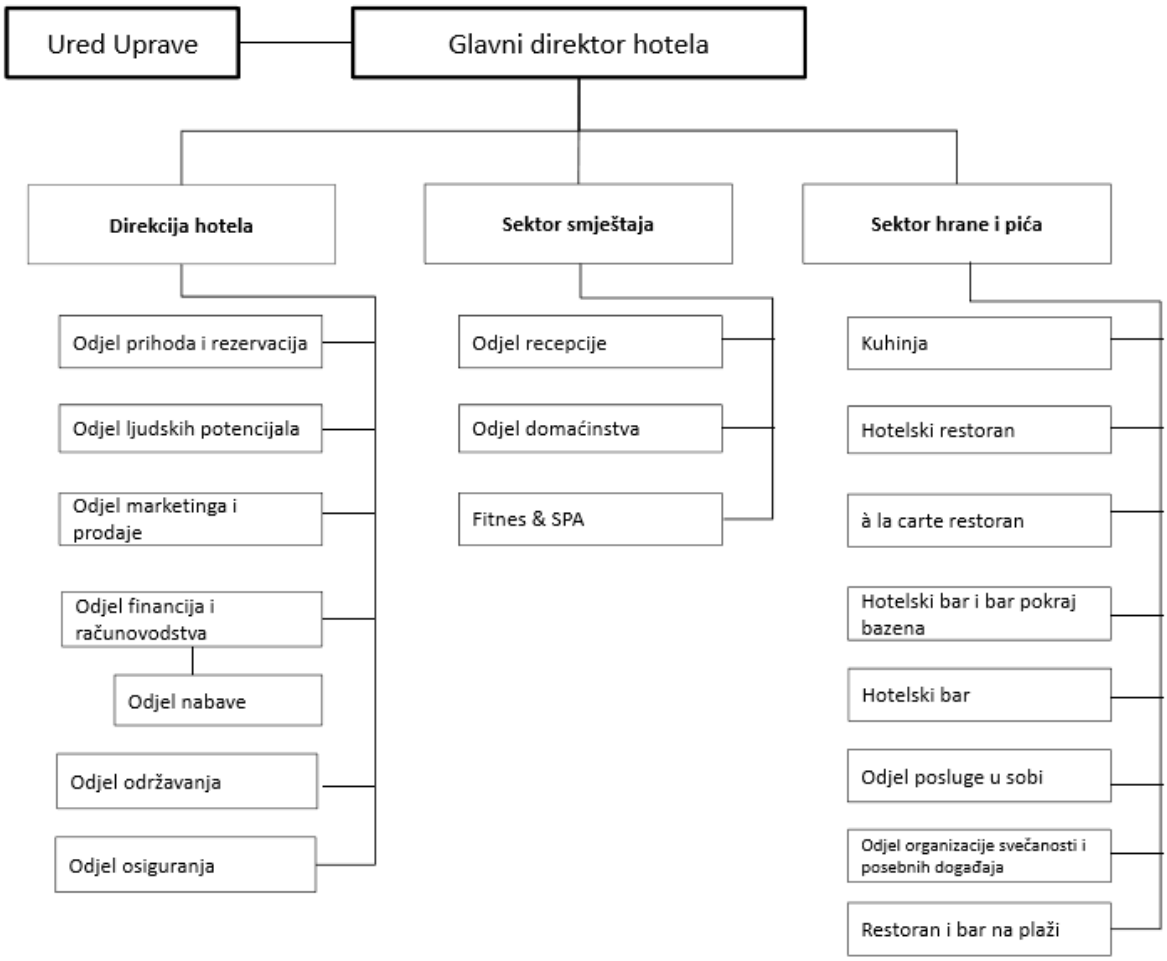
Slika 1. Radisson Blu

Slika 2. Carlson Rezidor

3.2. Organizacijska struktura hotela RADISSON BLU SPLIT

Kada je riječ o organizacijskoj strukturi hotela, osnovne postavke organizacijske strukture vrijede za Radisson Blu Split hotel jednako kao što iste vrijede u svim turističkim objektima uopće. Organizacijska struktura u turizmu podrazumijeva „sveobuhvatnost veza i odnosa između svih činilaca koji utječu na formiranje programa turističkog događaja (stvaranja usluge) i poslovanja organizacije koja nudi i organizira

program događaja slobodnog vremena turistima, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca turističkog programa posebno."[1] U nastavku slijedi opis organizacijske strukture hotela (organigram 1).



Organigram 1. Organizacijska struktura Radisson Blu Resort Split (Hotel Split d.d.), travanj, 2016.

Organizacijska struktura Radisson Blu Split hotela, ima oblik funkcijske organizacijske strukture u hotelijerstvu (organigram 1.) koji podrazumijeva podjelu procesa odnosno funkcija u hotelu na divizije čiji su menadžeri odnosno voditelji odgovorni upravi te

[1] Dostupno na: http://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/41-4b923dc091414d1e147ef23f6eb59657.pdf

glavnom direktoru hotela. Radisson Blu je specifičan po tome što uprava upravlja korporativnom strategijom, dok zasebno postavljene divizije unutar organizacijske strukture hotela upravljanju i planiraju vlastitim poslovnim strategijama. Direkcija hotela, sektor smještaja te sektor hrane i pića čiju je podjelu moguće vidjeti na danom organigramu djeluju zasebno prilikom planiranja i provođenja za sebe karakterističnih i neophodnih poslova, ali obzirom da je riječ o divizijama unutar istog poduzeća podrazumijeva se da sve divizije koliko god da se razlikuju u strategiji poslovanja, ipak djeluju u skladu sa politikom postavljenom od strane vrha hijerarhijske strukture Radisson Blu Split hotela.

Isto tako, unutar pojedinog hotela Radisson Blu hotela (Radisson Blu Dubrovnik, Radisson Blu Split, Radisson Blu Berlin i dr.), uprave vrše prilagodbu strategije nad pojedinim objektom jer različiti objekti Radisson-a posluju na različitim tržištima u Europi. Upravo zbog ove raznolikosti tržišta Radisson Blu ima mogućnost diverzifikacije i po klijentima i regijama. Ovakva organizacijska struktura ima odjele „koji djeluju autonomno (ograničena je decentralizacija menadžera unutar odjela), te su isti podvrgnuti sustavu kontrole poslovanja koji standardizira outpute. Nadalje postoji tendencija usmjeravanja strukture odjela prema birokratskoj konfiguraciji“[2], što je faktor kojem se više pažnje posvećuje u zadnjoj točci ovog rada.

[2] Vrste organizacijskih struktura. Dostupno na: http://oliver.efri.hr/~pom/org-ponasanje/vrste.pdf

3.3. Analiza selekcije u hotelu RADISSON BLU SPLIT

Proces selekcije u Radisson Blu Split hotelu provodi odjel upravljanja ljudskim resursima, čiji je glavni zadatak izbor pojedinaca koji svojim vještinama i znanjima najviše odgovaraju uvjetima Radisson Blu hotela. Menadžer odjela ljudskih resursa je odgovoran za pribavljanje kandidata na sva slobodna mjesta osim onih radnih mjesta koja se odnose na zapošljavanje glavnog direktora i voditelja odjela. Menadžeri odjela ljudskih resursa mogu zapošljavati voditelje odjela jedino u suradnji sa glavnim direktorom Radisson Blu hotela.

Uvjeti koji se očekuju od svakog potencijalnog kandidata prilikom javljanja i pristupanja kasnijim selekcijskim ispitivanjima podrazumijevaju psihološke preduvjete za usklađivanje sa vrijednostima koje njeguje Radisson Blu. Očekuje se poštivanje ljudi sa kojima se radi u hotelu, te poštivanje svih gostiju hotela i nadalje svih sudionika u odvijanju poslovanja hotela uopće (primjerice suradnici, dobavljači prilikom fizičkog susreta sa istima, i tome slično).

Radisson Blu Split kao uvjet ulaska u radni odnos sa kandidatom koji prethodno nije vlastitim radom bio u susretu sa politikom poslovanja Radisson hotela pretpostavlja izdržljivost, motiviranost te predanost radu. Ono na što odjel ljudskih resursa prilikom zapošljavanja nadasve stavlja fokus je upravo želja za dugotrajnim ostvarivanjem radnog odnosa, tj. želju potencijalnih kandidata da što je moguće dulji vremenski period svoju želju za napretkom i profesionalnim razvojem obavljaju upravo u Radisson Blu Split hotelu.

Radisson Blu Split zahtjeva profesionalnost pod pritiskom. Obzirom da gosti hotela prvi kontakt (izuzev vizualnih efekata, stvorenog imidža odnosno percepcije samog Radisson-a u cijelosti, uređenja interijera te dizajna Radisson objekata) sa hotelom ostvaruju kontaktom sa ljudskim potencijalom, Radisson upravo u taj aspekt upravljanja ljudskim resursima ulaže najveće napore – odnosno upravo ovom aspektu pridaje najviše pozornosti prilikom izbora kandidata za neko radno mjesto. Pristupačnost, profesionalnost u kontekstu psiholoških predispozicija kandidata za obavljanje aktivnosti

posla za koji se javljaju, te stručna znanja i vještine su broj jedan prilikom selekcije novih kandidata za prazna radna mjesta, i to neovisno da li je riječ o regrutiranju iz unutarnjih ili vanjskih izvora.

U konačnici, Radisson Blu Split prilikom odvijanja svakog pojedinog postupka selekcije kao uvjet pretpostavlja stav da je gost najvažniji, te prirodu kandidata da u obavljanju svog posla uvijek traže mogućnosti kako nadmašiti očekivanja gosta u odnosu na unaprijed postavljene standarde.

Upravo u ovoj filozofiji leži izvrsnost Radisson Blu Split hotela – konstantan napredak te prelaženje postavljenih/zadanih standarda te kvota pojedinih radnih mjesta. Ljudski resursi hotela Radissona su svjesni poslovnih te osobnih prioriteta u radu, zbog čega isti aktivno gledaju cilj pred sobom (prateći plan i prilike postavljene od strane uprave Radisson Blu hotela te menadžmenta odjela za ljudske resurse). U svrhu motivacije radnika da se još više fokusiraju na kvalitetno i potpuno obavljanje poslova, ali i predstavlja i uvid upravi Radissona Blu u rad zaposlenika vrši se ocjenjivanje radnika koje se najčešće provodi na godišnjoj razini, a sadrže sljedeće liste:

- Godišnji ciljevi poslovanja za 201x. godinu
- Postavljeni ciljevi za narednu godinu
- Izvješće prema profilu potencijala rezidora (Prilog 1.)
- Plan razvoja zaposlenika za narednu godinu
- Završni komentar i potpis.

Kada je riječ o uvjetima koje Radisson podstavlja pred zaposlenike, oni su uvelike složeni, čak neovisno o tome da li je riječ o natječaju za zapošljavanje na radna mjesta na nižoj hijerarhijskoj razini ili je riječ o zapošljavanju na radna mjesta na samom vrhu hijerarhijske strukture. Radisson zapošljava dinamične i visoko motivirane osobe koje svojim znanjem i kvalitetama upotpunjuju radna mjesta za koja apliciraju.

Tako primjerice prilikom raspisivanja natječaja za radno mjesto glavnog kontrolora troškova podrazumijeva najmanje dvije godine iskustva na istim ili sličnim poslovima, izražene analitičke sposobnosti, vještine prezentacije i izvrsne komunikacijske vještine, izvrsno poznavanje engleskog jezika te dodatnog jezika, poznavanje rada u Excel-u i MS Office paketu, te obaveznu vozačku dozvolu B kategorije.

Radisson Blu prilikom planiranja svakog radnog mjesta unaprijed postavlja organizacijske jedinice te plan pojedinih radnih mjesta na način da povezuje poslove jednog radnog mjesta sa njemu komplementarnim radnim mjestima unutar istog odjela.

Radisson Blu detaljno propisuje zahtjeve svakog pojedinog radnog mjesta, neovisno o tome na kojoj razini se neko radno mjesto nalazi, te shodno tome koji stupanj odgovornosti radno mjesto podrazumijeva. Prilikom postavljanja odabranog kandidata na njegovo novo radno mjesto (neovisno o tome iz kojeg je izvora on regrutiran) svakom zaposleniku se uručuje lista sa njegovim zadacima te detaljnim opisom očekivanja, standarda, opisa posla te definiranjem odgovornosti koje podrazumijeva njegovo radno mjesto.

Radisson Blu Split prilikom provođenja postupka selekcije primjenjuje vlastite standarde odnosno unaprijed postavljene upute (norme) u svezi sa provedbom procesa postupka selekcije (od praćenja trenutnog rada ljudskih resursa, regrutacije kandidata, provođenja selekcije odnosno selekcijskih metoda, uvođenja u posao i dr.).

Kako menadžment kontinuirano prati kretanje ljudskih resursa te kako uz to – obzirom na razvijenost i kompleksnost hotela (u kontekstu veličine organizacije) – Radisson posjeduje izuzetno složenu organizacijsku strukturu, neophodna je automatizacija što je moguće većeg broja poslova i aktivnosti koje se tiču odvijanja poslovanja hotela. Isti princip automatizacije procesa se primjenjuje i već u prvim fazama procesa selekcije ljudskih resursa. Točnije, riječ je o formularu „Zahtjeva za novim zaposlenicima“ koji podrazumijeva standardizirani oblik objavljivanja potražnje za popunjavanjem slobodnih radnih mjesta (trenutnih i/ili budućih slobodnih radnih mjesta).

Ovaj formular sadrži izjavu o potrebnom profilu zaposlenika te opis posla koji bi isti obavljao pristupanjem na neko radno mjesto. „Zahtjev za novim zaposlenicima“ ispunjava voditelj divizija (odjela), a odobrava ga glavni direktor Radisson Blu hotela. Ukoliko glavni direktor procjeni da ne postoji realna potreba za popunjavanjem tog radnog mjesta – kojeg voditelj odjela smatra da ga je neophodno popuniti novim djelatnikom/djelatnicima – odjel ljudskih resursa ne može provoditi daljnje aktivnosti u svezi sa procesom regrutacije odnosno selekcije traženog profila kandidata za određeno radno mjesto.

Daljnje aktivnosti su moguće isključivo nakon odobrenja glavnog direktora, dok sam formular mora biti potpisan i od strane direktora i od strane voditelja odjela. Nakon što je potreba za zapošljavanjem prihvaćena, prvi korak je analiza raspoloživosti trenutnih ljudskih resursa u hotelu te se u prostore kantine (predviđene isključivo za zaposlenike hotela) postavlja oglas za praznim radnim mjestom na kojeg mogu aplicirati svi relevantni zaposlenici. Među ostalim, Radisson koristi *Careers@Rezidor* mogućnost koju pruža Internet kako bi povećao mogućnost zapošljavanja iz unutarnjih izvora.

Prilikom vanjskog oblika zapošljavanja Radisson od kandidata zahtjeva slanje životopisa (odnosno CV-a) te osobne fotografije. Već je spomenuta važnost kontakta ljudskih resursa sa gostima i suradnicima poslovnog objekta. Upravo iz tog razloga Radisson zahtjeva osobnu fotografiju kandidata. Njeguje se urednost, pristojnost te pristupačnost radnog osoblja hotela, naročito onog koje je u direktnom kontaktu sa gostima hotela. Slanje prijavnica na otvorena radna mjesta podrazumijeva aplikacijske dokumente na tečnom hrvatskom i engleskom jeziku i to zbog baze podataka Radisssona Blu koja prema danim standardima mora biti dostupna na uvid i menadžerima i direktorima na samom vrhu organizacijske strukture hotela, a koji podrazumijevaju upravu u Europi.

Samo one prijavnice koje u potpunosti odgovaraju zahtjevima Radissona i ispunjavaju sve uvjete koje Radisson postavlja pred kandidate (iskustvo i povijest zapošljavanja) se dalje prosljeđuju voditeljima odjela i/ili glavnom direktoru, i to nakon što odjel ljudskog resursa obavi poslove predselekcije apliciranih kandidata (predselekcija se ovdje odnosi na pregled i analizu pristigle aplikacijske dokumentacije).

Slijedi prvi krug intervjua sa odgovarajućim kandidatima prilikom kojeg se ispunjava formular sa bilješkama najvažnijih činjenica i informacija dobivenih od ispitanih kandidata. Formular ispunjava voditelj divizije, a on mora sadržavati sljedeće: poziciju u hotelu odnosno radno mjesto za koje kandidat apelira, njegovo radno iskustvo, očekivanja od suradnje sa Radisson Blu Split hotelom, informaciju o željenoj i/ili očekivanoj plaći, datum mogućnosti početka rada na novom radnom mjestu i tome slično.

Svi kandidati su dužni ispuniti Radisson Blu Resort Split formular za apliciranje na 'odabrano' radno mjesto. Nakon ovog kruga ispitivanja na intervjuu (kao glavnoj metodi selekcije koju prakticira Radisson Blu) se sa onim kandidatima u vezi kojih je donesena odluka da su zadovoljili uvjete Radissona za ostvarivanje radnog odnosa potpisuje konačna odluka koju zatim potpisuje voditelj odjela sa jasno definiranom izjavom o vrsti ugovora koja se predlaže kandidatu te sa definiranim iznosom plaće zaposleniku.

U ovoj fazi obavljanja selekcijskog procesa voditelj odjela CV i ostale aplikacijske dokumente priložene od kandidata (uz obavezni formular ispunjen tokom samog intervjua sa kandidatima) prosljeđuje menadžmentu upravljanja ljudskim resursima.

Menadžer odjela ljudskih resursa inicira razgovor kandidata sa njegovom prvom nadležnom osobom, odnosno sa voditeljem odjela u kojem će ovaj kandidat obavljati posao za koji je primljen. Obje strane potpisuju ugovor o zasnivanju radnog odnosa, a prilikom zaključivanja ovog ugovora kandidat međuostalom prilaže CV (životopis), zamolbu za posao, formular sastavljen na provedenom intervjuu, pismo namjere, fotografiju, i dr.

Na kraju samog procesa – mada on ne podrazumijeva zadnji korak upravljanja ljudskim resursima, ali podrazumijeva zadnju fazu samog selekcijskog procesa – slijedi smještanje kandidata na njegovo radno mjesto.

Navedeno podrazumijeva prvi radni dan novog radnika, kada mu voditelj odjela uručuje listu za nove radnike koja sadrži upute u svezi sa kodeksom odijevanja, broj telefona te dodjelu poslovnog telefona (ovisno o radnom mjestu koje radnik preuzima),

dodjela eventualne uniforme (ukoliko radno mjesto tako podrazumijeva), kartice sa imenom radnikaa i titulu koju on predstavlja u hotelu, i tome slično

4. UNAPREĐENJE POSTUPKA SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA NA PRIMJERU HOTELA RADISSON BLU SPLIT

Unatoč izuzetno visokom stupnju kvalitete u smislu organizacije postupka selekcije u Radisson Blu Split hotelima, postupak selekcije ipak ima određene propuste u organizacijskom smislu te u smislu ideje upravljanja ljudskim resursima (primjerice u kontekstu…)

Primjerice, već prilikom samog procesa regrutiranja, odnosno pribavljanja zaposlenika Radisson nailazi na problem raspoloživih ljudskih za zapošljavanje u hotelima. Uzrok tome leži u gospodarskoj slici Republike Hrvatske, a u kojoj mladi obrazovani kadrovi odlaze izvan nje u potrazi za zapošljavanjem i izgradnjem karijere. Time se hotel suočava sa problemom manjka izbora ljudskih resursa, što posljedično utječe na smanjivanje ljestvice prilikom selekcije novih ljudskih resursa. U svezi sa ovim problemom, Radisson Blu Split ostvaruje suradnju sa obrazovnim ustanovama odnosno institucijama, i to u smislu primanja učenika srednjih strukovnih škola za obavljanje prakse u Radisson Blu Split hotelu. Također, hotel prima studente turističkih smjerova – u kontekstu suradnje sa fakultetima – kako bi na taj način potaknuo mlade obrazovane kadrove da svoju karijeru grade upravo u hotelu Radisson Blu Split.

Unatoč opisanom nastojanju Radissona da nedostatke raspoloživosti ljudskih resursa nadomijesti ovim oblikom suradnje, ovdje je ipak moguće primjetiti nedostatke u pribavljanju kadrova. Iako Radisson koristi i mjere sa HZZ-a (Hrvatski zavod za zapošljavanje) – kao primjerice stručno osposobljavanje te mjeru stalni sezonac – ipak ne uspjeva ostvariti cilj privlačenja obrazovanih kadrova u Radisson Blu hotele. Zbog toga bi mjere suradnje sa obrazovnim instituacijama odnosno ustanovama trebalo provoditi još strukturnije te što je moguće ranije započeti proces primitka učenika odnosno studenata na obavljanje prakse u Radissonu. Time bi Radisson Blu osigurao veću vjerojatnost

ostanka stručnog osoblja sa visokim stupnjem obrazovanja (znanja). Kada je riječ o samom procesu selekcije, Radisson Blu gotovo uvijek primjenjuje polustrukturirane i strukturirane intervjue, što rezultira odabirom kandidata koji ne odgovaraju karakteristikama osobnog i profesionalnog profila zaposlenika kakvog traži Radisson Blu.

Iako je cijeli proces regrutiranja i selekcije ljudskih resursa u Radisson Blu hotelima vrlo detaljno osmišljen, Radisson ipak ima nedostatke na koje svakako – naročito u ovom dijelu rada – treba istaknuti. Kako Radisson Blu složeniju proceduru intervjuiranja potencijalnih kandidata prilikom punjenja nekog radnog mjesta koristi samo zimi, jer tada ima dovoljno vremena za to, odnosno izvan ljetne sezone, onemogućava budući napredak kako samih zaposlenika tako i Radisson Blu hotela samog. Kandidati koji su nepravilno odabrani – u smislu da njihove karakteristike nisu detaljno ispitane prilikom provođenja selekcijskih metoda – najčešće ne odgovaraju u potpunosti zahtjevima koje Radisson pretpostavlja filozofijom dugotrajnog održavanja zaposlenika na njihovim radnim mjestima, tj. unutar hotela Radisson Blu Split.

Radisson Blu Split prilikom selekcije koristi standardan redoslijed procesa selekcije i to redom:

- objava natječaja za posao,
- pregled prijava i kreiranja liste najboljih,
- testiranja – praktična (za kuhare,konobare..) dok se za poslove povećane složenosti koriste i psihotestovi,
- intervju – polustrukturirani i strukturirani te
- odabir osobe i finaliziranje postuka selekcije.

Prilikom ispitivanja 'novih' kandidata potrebno je ispitivati ključne kompetencije ispitivanih osoba te češće koristiti situacijska pitanja. Trebalo bi povećati stupanj učestalosti postavljanja pitanja koja se odnose na – primjerice – način pristupa posluživanju, kada je kandidat za neko radno mjesto zadnji put poslužio izvrsnu uslugu, te kako je ista izgledala; kako kandidat reagira u konfliktnim situacijama, i tome slično.

Iako strukturirani intervjui pridonose mnogim pozitivnim stranama obavljanja selekcijskog ispitivanja/procesa (kao što je eliminacija pristranosti stručnog osoblja koji ispituje potencijalne kandidate, te postavljanje otvorenih pitanja kandidatima), ipak se preporućava eliminacija nekih pitanja koja se učestalo javljaju prilikom intervjua, a koja ne daju relevantne informacije o samim kandidatima, te uključivanje više onih pitanja koja se tiču izravno performanse ispitivanog(ih) kandidata na samom radnom mjestu.

Dalje slijede postupci nakon procesa ispitivanja kandidata, a u ovom slučaju se oni tiču procesa zaštite osobnih podataka kandidata, te zašite podataka već postojećeg ljudskih resursa. Poznata je činjenica da Radisson Blu u bazi podataka drži podatke kandidata šest mjeseci, no to nije dozvoljeno ukoliko se za isto ne traži dopuštenje onih osoba čiji se podaci drže u samoj bazi na što bi trebalo paziti sukladno zakonu o zaštiti osobnih podataka.

5. ZAKLJUČAK

Kako su ljudski resursi u poslovnoj organizaciji najčešće – uz sve ostale resurse – presudan za uspjeh poduzeća, neophodno je u skladu sa time da mu se prida i veća pozornost.

Neovisno da li je riječ o planiranju, regrutiranju ljudskih resursa odnosno zaposlenika, o njihovoj selekciji i/ili zadržavanju zaposlenika na njihovim radnim mjestima odnosno unutar samog poduzeća, neophodno je fokusirati se na to da svaki pojedini proces upravljanja ljudskim resursima bude proveden i obavljen na takav način da se omogući maksimalno iskorištavanje potencijala svih zaposlenih u poduzeću.

Kako upravljanje ljudskim resursima zahtjeva provedbu mnogih analiza, ocjenjivanja uspješnosti, motivacijskih tehnika i tome slično, vrlo je važno u samom početku – odnosno u prvoj fazi upravljanja – osigurati izradu adekvatnog plana regrutiranja i selekcije potencijalnih kandidata za prazno radno mjesto. Ovdje je riječ o planiranju procesa regrutiranja i selekcije, što mora biti obavljeno od strane za to stručnih osoba sa relevantnim iskustvenim znanjem u svezi sa provedbom ovih procesa.

Izuzev toga što je neophodno posebu pažnju posvetiti izvorima regrutiranja kandidata, od nepobitne je važnosti sam proces selekcije – odnosno predizbora kandidata, primjene selekcijskih metoda te detaljno intervjuiranje kandidata, naročito ukoliko je riječ o kandidatima koje se regrutiralo za popunjavanje radnih mjesta na višim hijerarhijskim razinama.

Za potrebe ovog rada je obrađen primjer Radisson Blu Split hotela koji mada vrlo dobro upravlja ljudskim potencijalom – prakticira motivacijske tehnike te zadržava fokus na internom premještanju zaposlenika na viša radna mjesta – ipak zaostaje u nekim ključnim elementima procesa selekcije ljudskih resursa. Ključni problem u Radisson Blu Split hotelu nastaje prilikom intervjuiranja kandidata jer se uz mnoštvo pitanja u svezi sa radnim mjestom kandidate ne ispituje o samoj izvedbi aktivnosti koje podrazumijeva njihovo radno mjesto. Time Radisson dobiva djelatnike koji odgovaraju politici i radnoj atmosferi (odnosno organizacijskoj kulturi), ali koji u suštini poslove ne mogu obavljati

dovoljno kvalitetno. Navedenom u prilog ide podatak da Radisson Blu Split ima samo 20-30% povrata sezonskih djelatnika i sljedeće godine.

Ono što je ovdje ključno spomenuti je upravo činjenica da se osnova poslova nekog poduzeća (neovisno o njegovoj djelatnosti) bazira na kvaliteti obavljanja radnih zadataka – od strane stručnog ljudskog potencijala poduzeća – koji čine osnovu poslovanja uopće. Primjer Radissona daje najbolji primjer kvalitetno planiranog i organiziranog procesa regrutiranja i selekcije, ali ne i njegove provedbe u ključnom dijelu, a to je dubinsko ispitivanje budućih zaposlenika koji će činiti osnovu poslovanja hotela. Poduzeće stoji na ljudima, stoga su upravo ljudski resursi faktor kojem valja posvetiti posebnu pozornost prilikom upravljanja poduzećem, odnosno prilikom upravljanja ljudskim resursima.

6. POPIS LITERATURE

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) : *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
2. Bićanić, M. (2007) : *Uloge socijalnog radnika u upravljanju ljudskim potencijalima*. Diplomski rad, Pravni fakultet, Studijski centar socijalnog rada, Zagreb
3. Buble, M. (1993) : *Management*, Ekonomski fakultet Buble, M. (2005) : *Strateški menadžment*, Sinergija d.o.o., Zagreb
4. Nadler, L., David, A. (1988) : *Concepts for the Management of Organizational Change*, Ballinger Publishing Company, Cambridge.
5. Nadler, L. (1970) : *Developing human resources*, Houston, TX: Gulf
6. Pološki Vokić, N. (2010) : *Upravljanje ljudskim potencijalima u kontekstu cjeloživotnog obrazovanja*, 3. Okrugli stol Knjižnice i suvremeni menadžment, Zagreb, travanj 2010. Prezentacija.
7. Portal Hrčak.hr. Dostupno na: www.hrčak.hr
8. Portal Poslovni.com. Raspoloživo na: https://poslovi.infostud.com/savet/Drugi-krug-intervjua-za-posao/279
9. Sikavica, P., Novak, M. (1999) : *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb
10. Šverko, B. (2012) : *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb
11. Tecumviva. *Agencija za poslovno savjetovanje*. Dostupno na: http://tecumviva.hr/services/razvoj-ljudskih-resursa/profesionalna-selekcija
12. Žganec, N., Bićanić, M. (2008) : *Socijalni rad u području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima*, Ljetopis socijalnog rada, Vol. 15. No. 2, studeni 2008.

7. POPIS SLIKA I ORGANIGRAMA

Popis slika:

Slika 1. Radisson Blu……..……str.26

Slika 2. Carlson Rezidor……..……str.26

Popis organigrama:

Organigram 1. Organizacijska struktura Radisson Blu Resort Split (Hotel Split d.d.), travanj 2016. ……..…str..27

8. PRILOZI

Prilog 1. Izvješće prema profilu potencijala rezidora

CARLSON REZIDOR HOTEL GROUP

IZVJEŠĆE PREMA PROFILU POTENCIJALA REZIDORA

Koristite dokument "Izvješće prema profilu talenta" kao pripremu za ovo izvješće

EKONOMSKI FOKUS

Rezidorijanci prepoznaju važnost financijskog uspjeha, te shvaćaju koliko je važno utjecati na poslovni rezultat i identificirati poslovne mogućnosti za bolje rezultate. Također traže mogućnost kako svojim radom smanjiti troškove. Oprezni su te ne troše sredstva u poslu. Razmišljaju kako povećati prihode ili kako smanjiti troškove. Gostima žele pružiti posebne usluge kao iznenađenja kako bi se ponovno vratili u hotel.

Molim odaberite:

- O Prelazi sva očekivanja
- O Prelazi neka očekivanja
- O Ispunjava sva očekivanja
- O Ispunjava neka očekivanja
- O Ne ispunjava očekivanja

Komentari:

AKTIVAN ODNOS

Rezidorijanci izgrađuju aktivan odnos s velikim brojem različitih osoba. Orijentirani su radu u timu (potiču timski duh) i cijene dobre dugogodišnje odnose. U slučaju sukoba sposobni su kontrolirati svoje emocije, ostaju mirni i izravni kako bi našli rješenje. Siguran nastup i čista komunikacija pri upoznavanju novih ljudi.

Molim odaberite:

- O Prelazi sva očekivanja
- O Prelazi neka očekivanja
- O Ispunjava sva očekivanja
- O Ispunjava neka očekivanja
- O Ne ispunjava očekivanja

Komentari:

REZULTATI KVALITETE

Rezidorijanci svakodnevno postavljaju standarde. Za njih je gost najvažniji, te uvijek traže mogućnosti kako nadmašiti očekivanja gosta u odnosu na standarde i obećanja Rezidora. Znaju što im je prioritet te proaktivno motre napredak prema planu kako bi ostvarili ciljeve.

Molim odaberite:

- O Prelazi sva očekivanja
- O Prelazi neka očekivanja
- O Ispunjava sva očekivanja
- O Ispunjava neka očekivanja
- O Ne ispunjava očekivanja

Komentari:

RJEŠAVANJE PROBLEMA

Rezidorijanci imaju razumijevanja za poslovne teme, te su sposobni riješiti problem nakon temeljite provjere. Uzimaju u obzir više mogućnosti i sigurno donose odluke. Uračunaju rizik gdje je potrebno. Argumenti su im jasni i logični.

Molim odaberite:

- O Prelazi sva očekivanja
- O Prelazi neka očekivanja
- O Ispunjava sva očekivanja
- O Ispunjava neka očekivanja
- O Ne ispunjava očekivanja

Komentari:

STRAST I INTEGRITET

Rezidorijanci žive vrijednosti. Uzor su integriteta, poštuju ljude. Borbenog su duha, izdržljivi, te ih motiviraju izazovi. Pod pritiskom su profesionalni.

Molim odaberite:

- O Prelazi sva očekivanja
- O Prelazi neka očekivanja
- O Ispunjava sva očekivanja
- O Ispunjava neka očekivanja
- O Ne ispunjava očekivanja

Komentari: