REGRUTIRANJE I SELEKCIJA U RADISSON BLU RESORTU, SPLIT

Lažeta, Branimir

Undergraduate thesis / Završni rad

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:124:278486

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

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

ZAVRŠNI RAD

REGRUTIRANJE I SELEKCIJA U RADISSON BLU RESORTU, SPLIT

Mentor:
Izv.prof.dr.sc. Danica Bakotić

Student:
Branimir Lažeta

Split, lipanj 2016

SADRŽAJ

1. UVOD.....4.

1.1 Problem istraživanja.....4.

1.2 Ciljevi rada.....4.

1.3 Metode rada.....4.

1.4 Struktura rada.....5.

2. TEORIJSKI ASPEKTI PROCESA REGRUTIRANJA I SELEKCIJE..... 6.

2.1 Osnovne odrednice menadžmenta ljudskih resursa.....6.

2.2 Specifične (pod)funkcije menadžmenta ljudskih resursa.....7.

2.3 Analiza posla.....8.

2.4 Planiranje ljudskih potencijala.....9,

2.5 Regrutiranje kadrova.....10.

2.5.1Pojam regrutiranja.....10.

2.5.2Izvori regrutiranja.....12.

2.5.2.1 Unutarnji izvori regrutiranja.....12.

2.5.2.2 Vanjski izvori regrutiranja.....14.

2.5.3 Evaluacija procesa regrutiranja.....16.

2.6 Selekcija kadrova.....17.

2.6.1 Proces selekcije.....18.

2.6.2 Individualne razlike kao faktor selekcije.....19.

2.6.3 Metode i tehnike selekcije .....21.

2.6.4 Izbor kandidata.....25.

3. PROCES REGRUTIRANJA I SELEKCIJE U RADISSON BLU RESORTU, SPLIT.....26.

3.1 Osnovni podaci o Radisson Blu Resortu, Split.....26.

3.2 Organizacijska struktura Radisson Blu Resorta, Split.....29.

3.3 Vlasništvo Radisson Blu Resorta, Split.....30.

3.4 Organizacijska kultura Radisson Blu Resorta, Split.....30.
3.5 Ljudski potencijali u Radisson Blu Resortu Split.....31.
3.6 Regrutiranje i selekcija u Radisson Blu Resortu Split.....33.
3.6.1 Regrutiranje u Radisson Blu Resortu Split.....33.
3.6.2 Selekcija u Radisson Blu Resortu Split.....37.
4. ZAKLJUČAK.....39.
LITERATURA.....40.
SAŽETAK.....41.
SUMMARY.....42.

1. UVOD

1.1 Problem istraživanja

Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima te iznalaze potencijalni kandidati za slobodna radna mjesta [1]. Poduzeće nastoji privući i zadržati zaposlenike koji se ističu svojim znanjem zalaganjem i sposobnostima. Uspješna i neuspješna poduzeća bitno se razlikuju upravo po svojoj praksi odabira zaposlenika. Kroz ovaj rad pokušat će se prikazati na koji način Radisson Blu Resort u Splitu privlači i izabire najkvalitetnije i najkompetentnije kandidate za svako radno mjesto.

1.2 Ciljevi rada

Cilj ovoga rada je saznavanje teorijskih postavki o procesima regrutiranja i selekcije, daljnji cilj rada je predstaviti proces regrutiranja i selekcije kao važan instrument u razvoju i životnom ciklusu poduzeća odnosno zadržavanje svoje konkurentske prednosti pred ostalim poduzećima u svojem sektoru poslovanja odnosno djelatnosti. Također će se detaljno analizirati procesi regrutiranja i selekcije u Radisson Blu Resortu Split te njihov rad usporediti s teorijskim spoznajama kako bi utvrdili neke specifičnosti u radu te posebnosti Odjela ljudskih resursa u Radisson Blu Resortu.

1.3 Metode rada

Prethodno definirani ciljevi rada determiniraju i metodu istraživanja. Metode koje će se koristiti u ovome Završnom radu se odnose na prikupljanje podataka proučavanjem stručne i znanstvene literature.

[1] Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija-Nakladništvo; Split, 2006., str. 256.

Nadalje koristit će se metoda analize, metoda sinteze, metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda analize dokumentacije te metoda intervjua.

Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.

Metoda sinteze je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije. Sinteza je način sistematiziranja znanja po zakonitostima formalne logike, kao proces izgradnje teorijskog znanja u pravcu od posebnog ka općem.

Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.

Metoda kompilacije je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

Za praktični dio rada podaci će se prikupljati temeljem analize poslovne dokumentacije poduzeća, kao i metodom intervjua sa zaposlenicima. Metodom analize poslovne dokumentacije i intervjuom sa zaposlenicima Odjela ljudskih potencijala prikazat će se podaci o Radisson Blu Resortu te organizacijska shema hotela.

1.4 Struktura rada

Rad će se sastojati od četiri dijela. U prvom dijelu, uvodu će se definirati problem istraživanja, ciljevi rada, metoda rada i struktura rada.

U drugom dijelu će biti sadržana teorijska obrada Menadžmenta ljudskih resursa analize radnog mjesta, planiranja ljudskih resursa s posebnim naglaskom na regrutiranje i selekciju.

U trećem, empirijskom dijelu ukratko će se opisati osnovna djelatnost hotela. Prikazat će se organizacijska shema i ustroj Odjela ljudskih resursa te će biti prikazan praktičan primjer regrutiranja i selekcije u Radisson Blu Resortu Split.

U završnom dijelu dati će se zaključna razmatranja o regrutiranju i selekciji u Radisson Blu Resortu u Splitu.

Rad završava prikazom literature korištene pri izradi rada, te popisom slika i sažetkom.

2. TEORIJSKI ASPEKTI PROCESA REGRUTIRANJA I SELEKCIJE

2.1 Menadžment ljudskih resursa

Upravljanje poduzećem znači svakako i upravljanje ljudima. Ljudski resursi danas su, ako ne najvažniji, a onda svakako jednako važni kao ostali elementi poslovne kombinacije koja čini suvremeno poduzeće. Management (kao aktivnost) općenito može biti definiran kao povezivanje na optimalan način materijalnih i ljudskih faktora kojima poduzeće raspolaže, a s ciljem postizanja optimalnih (maksimalnih) proizvodnih i ekonomskih rezultata.

Disciplina koja se bavi svestranim sagledavanjem problematike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću - od planiranja potreba za njima, njihova pribavljanja i optimalnog raspoređivanja, vođenja i motiviranja, do njihove zaštite i unaprjeđivanja naziva se 'menadžment ljudskih resursa[2]

Kadroviranje (Staffing, Human Resource Management-HRM) označuje skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerena na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću.[3] To se ostvaruje nizom pojedinačnih aktivnosti koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, poduku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose.

Tri su primarna cilja kadroviranja, odnosno HRM-a[4]

1. privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,

2. razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu,

3. dugoročno održavanje radne snage.

Izvršenje ciljeva kadroviranja je zahtjevan posao koji zahtjeva predan rad stručnjaka koji su usmjereni na upravljanje ljudskim resursima. Rad stručnjaka ne umanjuje odgovornost menadžera za provedeni postupak kadroviranja.

[2]Goić, S. (2015): Upravljanje ljudskim resursima, Nastavni web materijali za 1. Kolokvij, Split, Ekonomski fakultet, str. 1.
[3]Daft, L. R., Management, Fourth Edition,The Dryden Press, Forth Wort, 1997., str 414.
[4]Daft, L. R., op. cit., str 415.

2.2 Specifične (pod)funkcije menadžmenta ljudskih resursa

Temeljne skupine aktivnosti i zadaća, odnosno specifične (pod)funkcije koje obuhvaća menadžment ljudskih potencijala jesu:[5]

1. Strategijski menadžment ljudskih potencijala

- razvijanje postojećeg poduzeća
- integracije i akvizicije
- internacionalni Menadžment ljudskih resursa

2. Planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih

- provođenje istraživanja i analize unutar poduzeća o njegovim potrebama te o zapošljavanju/otpuštanju novih/starih zaposlenika

3. Analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta

- raščlanjivanje radnih mjesta
- analiza karakteristika i zahtjeva radnih mjesta
- traženje načina za smanjenje troškova, pojednostavljivanje te ubrzanje rada

4. Pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja

- objavljivanje natječaja
- vanjski izvori
- unutarnji izvori
- postupak analiziranja karakteristika prijavljenih na natječaj te odabir odgovarajućih kandidata
- raspoređivanje zaposlenih na njima odgovarajuća mjesta

5. Praćenje i ocjenjivanje uspješnosti

[5]Bahtijarević Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999., str. 17.

- praćenje rada zaposlenih
- utvrđivanje učinka radnika

6. Motiviranje i nagrađivanje

- zadovoljstvo na poslu
- motiviranje za postizanje određenih rezultata
- razvijanje sustava nagrađivanja odličnih postignuća

7. Obrazovanje i razvoj zaposlenih

- uvođenje u posao
- analiziranje znanja zaposlenih
- planiranje unaprjeđenja znanja kroz razne programe obuke
- određivanje načina i mjesta obuke

8. Stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture

- propisivanje pravila ponašanja, odijevanja itd.
- organiziranje korporativnih događaja, zabava itd.

9. Socijalna i zdravstvena zaštita

- plaćanje zdravstvenog i socijalnog osiguranja, kreiranje mirovinskih planova i umirovljenje zaposlenika

10. Radni odnosi

- sindikati
- kolektivna pregovaranja

11. Različite usluge zaposlenima

2.3 Analiza posla

Temeljna pretpostavka i polazište kvalitetnog menadžmenta ljudskih resursa te obavljanje većine zadataka i programa iz tog područja, jest dobra analiza poslova. Ako želimo uspješno

rješavati probleme i zadatke vezane uz ljude, usklađivati zahtjeve posla i individualne mogućnosti, zatim organizacijske i individualne potrebe, moramo poznavati prirodu poslova, dužnosti i odgovornosti, uvjete u kojima se obavljaju i zahtjeve koje postavljaju glede vještina, znanja, sposobnosti i drugih osobina da bi ih se uspješno obavilo[6] . Postupak koji nam daje za to neophodne uvide jest analiza posla.

Kadroviranje u poduzeću mora nužno mora polaziti od poslova koji se ondje obavljaju, a koji su rezultat raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća.

Prikupljanje navedenih podataka provodi se na više načina: intervjuom, anketom, proučavanjem nomenklature zanimanja, promatranjem i vođenjem dnevnika izvršitelja poslova.

Kod analize radnog mjesta potrebno je razlikovati sam opis radnog mjesta od specifikacije radnog mjesta.[7]

Opis radnog mjesta je dokument koji sadržava detaljne podatke o nazivu radnog mjesta, osnovnim zadacima i obvezama, materijalima, opremi, nadzoru, radnim uvjetima i opasnostima na radnom mjestu. Izrada ovog dokumenta se provodi u dvije faze; popis svih poslova koji se obavljaju na pojedinom radnom mjestu i njihov detaljan opis kako bi se saznala suština navedenih poslova. Prethodno spomenuta, specifikacija radnog mjesta, podrazumijeva dokument kojim se definiraju zahtjevi koji se postavljaju pred izvršitelje na određenom radnom mjestu. Može biti poseban dokument ili sastavni dio opisa radnog mjesta, što je čest slučaj. Specifikacijom su definirane kvalifikacije i potrebno radno iskustvo za obavljanje poslova na dotičnom radnom mjestu. Ukoliko su za izvršenje poslova zahtijevani posebni uvjeti, tada su i oni navedeni u specifikaciji radnog mjesta, kao što su: spol, dob, vid, ritam i sl.[8]

2.4 Planiranje ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih potencijala vrlo je važna funkcija menadžmenta ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Da bi strategije postale djelatne, organizacija mora imati pravi broj ljudi koji imaju vještine znanja i talente za

[6]Bahtijarević Šiber, F.,op. cit., str. 242.
[7]Buble, M., op. cit., str. 254.
[8]Goić, S.,op. cit., str. 7.

njihovo realiziranje. Planovi su instrumenti ostvarivanja strategije, njezina prevođenja u konkretne ljude, aktivnosti i druge potrebne resurse[9]

Proces regrutiranja kadrova u uspješnom poduzeću temelji se na planiranju kadrova koje se obično definira kao proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje.[10]

Stoga, planiranje ljudskih resursa predstavlja sustavno definiranje svih aktivnosti koje treba poduzeti da bi organizacija što je moguće točnije predvidjela koliko joj i kakvih ljudi u određenom vremenskom razdoblju treba za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Planiranje ljudskih resursa je sve važnija i prisutnija aktivnost, te sve više postaje sredstvo kojim poduzeće želi ostvariti konkurentsku prednost.

Sam proces regrutiranja započinje unutar poduzeća, utvrđivanjem potreba za kadrovima kako bi se popunila slobodna radna mjesta. Prikupljaju se informacije o radnom mjestu, njegovim zahtjevima, plaći, beneficijama, kompenzacijama. Ove informacije postaju dio planirane ponude s kojom poduzeće izlazi na tržište rada.

Postoje različite metode planiranja od kojih vrijedi istaknuti metodu nominalne grupe, Normativnu metodu, metodu analize trenda i matematičke metode planiranja.

2.5 Regrutiranje kadrova

2.5.1 Pojam regrutiranja kadrova

Pribavljanje (regrutiranje) je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za obavljanje poslova i postizanje ciljeva. Obuhvaća niz aktivnosti i postupaka koji određuju karakteristike kandidata koji se javljaju i na koje se poslije primjenjuju postupci selekcije. Pribavljanje uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje „poola“ kandidata od kojih se kroz proces selekcije odabiru oni koji najbolje

[9]Bahtijarević Šiber, F.,op. cit.,str. 180.
[10]Sherman,W. A. Jr., Bohlander, W. G., Chruden , J. H., Managing Human Resources, EightEdition, SouthWesternPublishingCo., Cincinati, Ohio, 1988., str. 127-128.

odgovaraju zahtjevima slobodnih poslova i radnih mjesta.[11]Gledajući prethodno navedeno definitivno se može zaključiti da je cilj privući što veći broj kandidata da bi se među njima mogli pronaći najkvalitetniji.

Sam proces regrutiranja započinje unutar poduzeća, utvrđivanjem potreba za zaposlenima kako bi se popunila slobodna radna mjesta. Prikupljaju se razne informacije o radnom mjestu, njegovim zahtjevima, plaći, beneficijama, kompenzacijama. Ove informacije postaju dio osmišljene ponude s kojom poduzeće izlazi na tržište rada, tj. pred konkurenciju.

Nakon evidentiranja potrebe za zaposlenicima utvrđuju se uvjeti koje zainteresirani moraju ispuniti da bi uopće bili u razmatranju poduzeća.

Procesu regrutiranja i selekcije treba prethoditi definiranje i utvrđivanje opće politike i strategije zapošljavanja. Ona usmjerava cijeli proces regrutiranja i selekcije jer određuje:[12]

- kakve ljude želi organizacija
- hoće li ih tražiti unutar organizacije ili izvan nje
- hoće li ljude prilagođavati poslu ili poslove ljudima
- hoće li preferirati individualiste ili „timske“ igrače
- kojim će se kriterijima i instrumentima koristiti pri selekciji

Na temelju provedenih analiza menadžment formulira strategije kadroviranja koristeći se trima temeljnim opcijama su:[13]

- Opcija istog broja zaposlenih
- Opcija manjka zaposlenih
- Opcija viška zaposlenih

Opcija istog broja zaposlenih ne pretpostavlja novo stanje kadrova identično postojećem stanju već su moguće različite opcije koje pretpostavljaju isti broj zaposlenih ali različitih

[11]Bahtijarević Šiber, F., op. cit.,str. 289.
[12]Bahtijarević Šiber, F.,op. cit.,str. 292.
[13]Buble, M.,op. cit.,str. 263.

kvalifikacijskih struktura ili različitih profila zaposlenika. U navedenim slučajevima su nužne prekvalifikacije te programi dodatnog obrazovanja i stručnog usavršavanja.

Opcija manjka zaposlenih pretpostavlja eksterno zapošljavanje izvan poduzeća. Zapošljavanje se može ostvariti na različite načine a najčešći načini su zapošljavanje s punim radnim vremenom, s dijelom radnog vremena,zapošljavanje na poziv i najam radnika.

Opcija viška zaposlenih pretpostavlja situaciju u kojoj poduzeće utvrdi da mu je u budućnosti potreban manjih broj zaposlenika nego što ih trenutno ima. Najnepopularniji način na koji poduzeće rješava višak zaposlenika je otpuštanje. Prihvatljiviji načini rješavanja viška zaposlenih su skraćivanje radnog mjesta, dijeljenje radnog vremena neplaćeni dopusti, prijevremeno umirovljenje premještanje i prirodan odljev.

2.5.2 Izvori regrutiranja

Dva su temeljna izvora regrutiranja kandidata za određene poslove i zadatke. Regrutiranje kandidata iz unutarnjih(internih) i vanjskih eksternih izvora.

Unutarnje izvore čine potencijalni kandidati poslodavca koji rade na drugim poslovima ili radnim mjestima ili pak organizacijskim jedinicama, a imaju potrebne kvalifikacije. Drugu skupinu, odnosno vanjske izvore, čine potencijalni kandidati koji se nalaze van organizacije poslodavca, tj. na tržištu rada, zaposleni su kod drugih poslodavaca ili su još uvijek u procesu školovanja (u obrazovnim institucijama).[14] Teško je odrediti koji je od ova dva pristupa bolji jer se najčešće koriste u različitim situacijama. S obzirom na različite situacije s kojima se poduzeća suočavaju, ipak je najbolje kombinirati oba izvora regrutiranja, što većina suvremenih poduzeća radi. Izvori regrutiranja vezani su i uz kategoriju posla i slobodnih radnih mjesta ali su unutarnji izvori prisutni kod svih kategorija poslova.

2.5.2.1 Unutarnji izvori regrutiranja

Poduzeća koja koriste unutarnje izvore regrutiranja, potiču napredovanje svojih zaposlenika, odnosno razvoj karijere iznutra, omogućujući trenutnim zaposlenicima da se zaposle na

[14]Bahtijarević Šiber, F.:op. cit., str. 294.

radnim mjestima na kojima razvijaju vlastite sposobnosti i znanja, ali i prihvaćaju veću razinu odgovornosti. Većina prednosti, u intenzivnijem korištenju unutarnjih pred vanjskim izvorima regrutiranja je vidljiva kroz veće mogućnosti napredovanja zaposlenika i smanjenje samih troškova regrutiranja. Iako su to značajne prednosti, postoje i određeni nedostaci ovih izvora, koji se eliminiraju kombiniranjem vanjskih izvora.

Prednosti unutarnjih izvora regrutiranja su:[15]

- bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata
- kandidati bolje poznaju poduzeće
- pozitivno djeluje na motivaciju i moral zaposlenih
- otvara prostor za promociju
- jača percepciju o brizi organizacije o dobrim djelatnicima
- obično je brže i jeftinije

Nedostaci unutarnjih izvora regrutiranja su:[16]

- ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (razine sposobnosti)
- unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral
- može voditi gušenju novih ideja i inovacija može učvršćivati ustaljeni način djelovanja te time usporavati, pa i sprječavati promjene

Tri su načina pribavljanja kandidata iznutra:[17]

- Oglašavanje
- Preporuka neposrednih menadžera
- Informacije i prijedlozi odjela ljudskih resursa

Oglašavanje

[15]Bahtijarević Šiber, F.:op. cit., str. 294.
[16]Bahtijarević Šiber, F.:op. cit., str. 294.
[17]Bahtijarević Šiber, F: op. cit., str. 298.

Unutarnje oglašavanje slobodnih radnih mjesta jedna je od najpopularnijih metoda popunjavanja slobodnih radnih mjesta unutar poduzeća. Oglašavanje se može obavljati preko oglasne ploče, organizacijskog lista ili specifičnih biltena. Oglašavanje je uobičajeno određeno vrijeme prije vanjskog oglašavanja, također mora biti poznato i dostupno svim zaposlenicima

Preporuka neposrednih menadžera

Preporuka neposrednih menadžera je takav oblik regrutiranja kod kojeg menadžeri informiraju zaposlenike o mogućnostima koje se javljaju i organizacijskim potrebama, odnosno novim radnim mjestima i poslovima. Također, daju informacije o uspješnosti i mogućnostima suradnika te preporuke za složenije poslove koje mogu obavljati. Menadžeri su dobro upoznati sa sposobnostima svojih zaposlenika i njihovim potencijalnim razvojnim mogućnostima te ih vrlo lako mogu povezati sa zahtjevima slobodnih radnih mjesta. Osim preporuka koje daju menadžeri, nekada i sami zaposlenici imaju veliku ulogu u pronalaženju potrebnih zaposlenika. Preporučeni kandidati su oni potencijalni zaposlenici, koje je netko iz poduzeća potaknuo da se prijave za posao te čine izvrstan izbor pribavljanja. Regrutiranje putem preporuka je najjeftiniji izvor regrutiranja, a sam postupak je brži u odnosu na ostale metode. Kandidati zaposleni putem preporuka su se pokazali boljima u odnosu na zaposlene putem drugih metoda, manje napuštaju poduzeće, imaju veću odgovornost prema osobama koje su ih preporučile kao i poduzeću.

Informacije i prijedlozi odjela ljudskih resursa

Informacijski sustav ljudskih resursa ima značajnu ulogu u identificiranju internih zaposlenika, točnije njihovih znanja, kvalifikacija i sposobnosti koji udovoljavaju zahtjevima radnog mjesta. U poduzećima se kreiraju baze podataka koje sadrže podatke o znanjima i sposobnostima kandidata. Obrazovanju i radnom iskustvu koji pomažu pri preciznom odabiru kandidata. Putem informacijskog sustava olakšava se i praćenje individualnog razvoja karijere i predviđanje mogućih promocija.

2.5.2.2 Vanjski izvori regrutiranja

Poduzeća koriste vanjske izvore regrutiranja u situacijama kada nisu u mogućnosti provesti regrutaciju iz svojih unutarnjih izvora. Poduzeća će aktivirati tržište radne snage kada imaju

veću potražnju za zaposlenicima i tako osigurati potrebne zaposlenike. Kada na tržištu vlada visoka nezaposlenost poduzeća će imati velik broj zainteresiranih kandidata dok će u suprotnom niska nezaposlenost rezultirati manjim brojem zainteresiranih kandidata.

Prednosti vanjskih izvora regrutiranja su:[18]

- Mnogo je veći „pool“ talenata
- Unose se nove ideje i uvidi u organizaciju
- Omogućava promjene
- Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitet i sukobe
- Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja

Nedostaci vanjskih izvora regrutiranja su:[19]

- Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijalnih djelatnika mnogo je teže i skuplje
- Duže je vrijeme prilagodbe i orijentacije
- Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao
- Opasnost od pogrešnog izvora

Formalni izvori vanjskog regrutiranja su:[20]

- Oglašavanje
- Agencije za zapošljavanje
- Obrazovne institucije
- Sindikati

Oglašavanje

Oglašavanje je jedna od popularnijih i često korištenih metoda za regrutiranje kandidata iz vanjskih izvora kao i iz unutarnjih. Za uspješan odjek oglasa, potrebno je odabrati pravi oblik oglašavanja.

Oglašavanje se odvija pomoću stručnog tiska i časopisa,dnevnih novina, radija, televizije, interneta, izravne pošte, postera, priručnika te posebnih promotivnih materijala.

[18]Bahtijarević Šiber, F.:op. cit., str. 294.
[19]Bahtijarević Šiber, F.: op. cit.,str. 294.
[20]Buble, M.:op. cit., str. 256.

Agencije za zapošljavanje

Agencije za zapošljavanje su važan izvor eksternog regrutiranja. Uobičajeno postoje dvije vrste agencija za zapošljavanje državne i privatne agencije.

Državne agencije u većini zemalja postoje zbog velikog problema nezaposlenosti i zbog velike važnosti zapošljavanja. U Hrvatskoj je to Hrvatski zavod za zapošljavanje koji djeluje kao institucija Ministarstva rada i socijalne skrbi.

Privatne agencije su specijalizirani eksterni izvori kandidata za zapošljavanje.Privatne agencije za razliku od državnih posreduju u zapošljavanju nezaposlenih i zaposlenih osoba.
Također poznate su specijalizirane agencije za posredovanje u zapošljavanju menadžera. Te se agencije tretiraju kao „lovci na talente"(headhunters) i često su jedini način regrutiranja kvalitetnih menadžera izvan poduzeća.

Obrazovne institucije

Obrazovne institucije (srednje škole, visoke/više škole, fakulteti) su izvori eksternog regrutiranja kod kojih se obično provodi privlačenje mladih stručnih osoba. Poslodavci kontaktiraju obrazovne institucije, kada je riječ o početnim pozicijama te traže po preporuci učenike sa završenim srednjoškolskim obrazovanjem ili još češće diplomirane studente.

Sindikati

Sindikati su također izvor eksternog regrutiranja zbog toga što posjeduju znatnu bazu podataka o zaposlenicima. Također imaju veliki utjecaj na zaposlenike i svjesni su njihovih slabosti i mogućnosti. Njihova uloga dolazi do izražaja u situacijama premještanja zaposlenika ili poduzeća s jednog područja na drugo.

Neformalni izvori regrutiranja odnose se na slučajeve kad se za zapošljavanje angažiraju zaposleni u poduzeću, koji tako imaju ulogu „posrednika" u zapošljavanju. Toje brz i relativno jeftin način regrutiranja, kojemu najčešće pribjegavaju poduzeća koja teško nalaze kvalitetne kandidate.[21]

2.5.3 Evaluacija procesa regrutiranja

[21]Buble, M.: op. cit., str. 266.

Temeljni cilj regrutacije je uz najniže troškove pronaći kvalitetne kandidate koji će uspješno obavljati posao u poduzeću. Mnoga poduzeća nakon zapošljavanja smatraju da su uspješno odradili cjelokupni posao te da je time i proces regrutiranja bio uspješan. Međutim, mnogi zanemaruju niz čimbenika koje bi po završetku procesa trebalo evaluirati, a kojima bi se spoznalo je li regrutiranje zaista bilo uspješno.

Proces odlučivanja i odluke vezane uz zapošljavanje mogu se promatrati u kontekstu cost-benefit analize. Moguća su četiri ishoda procesa regrutiranja ljudi koje prikazuje tablica 1.

Tablica 1: Mogući ishodi procesa pribavljanja

	SELEKCIJSKA ODLUKA	
Uspješnost kandidata/zaposlenika	ODBITI	PRIMITI
Uspješan kandidat/zaposlenik	II. Loša odluka(Pogrešno-negativna)	I. Dobra odluka
Neuspješan kandidat/zaposlenik	III. Dobra odluka	IV. Loša odluka (pogrešno-pozitivna)

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 317.

Svrha dobrog procesa regrutiranja kandidata je maksimalizirati ispravne i kvalitetne odluke kojima se osiguravaju kvalitetni zaposlenici. To zahtjeva podizanje predikcije uspješnosti u budućnosti. Troškovi loših odluka su znatni. Uz neposredne troškove treba pribrojiti i troškove orijentiranja i obučavanja za posao onih koji se pokažu kao loš izbor.

2.6 Selekcija kadrova

Selekcija je jedno od najvažnijih područja menadžmenta ljudskih resursa. Pod selekcijom se podrazumijeva izbor između više regrutiranih kandidata za jedan posao. Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao

izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima.[22] Procesom selekcije organizacije jednostavno odlučuju kojeg će kandidata zaposliti a kojeg ne, s obzirom na strategiju organizacije. Selekcija je važna zbog toga što budući rad i aktivnosti organizacije ovise o kvaliteti zaposlenika.

Selekcijske odluke su također vrlo važne zbog toga što bitno utječu na buduće troškove i dobit organizacije. Zbog toga sve suvremene organizacije mnogo ulažu u sam proces selekcije. Osim izravnih troškova (primjena metoda i angažman stručnjaka) posebna vrsta troškova su neizravni troškovi koji nastaju u budućnosti ukoliko se izaberu nekvalitetni kandidati.

2.6.1 Proces selekcije

Selekciju je moguće provoditi na dva načina:[23]

Prvi je način da se ispituju osobine sposobnosti i znanja kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih posjeduje/zadovoljava minimum zahtjeva posla. Izbor se obavlja između onih koji utvrđuju taj minimum dok se ostali kandidati isključuju iz postupka izbora.

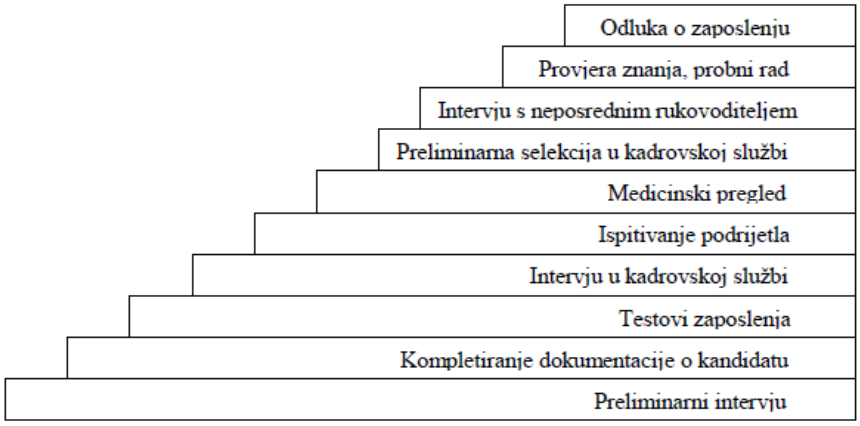
Drugi način je da se najprije ispitaju osobine sposobnosti i znanja kandidata te se onda napravi rang lista kandidata u pokazanim rezultatima na psihotestu. Odabiru se najbolji kandidati po rang listi.

U realnom životu je moguće kombinirati oba načina izbora što će se i prikazati na primjeru Radisson Blu Resorta u Splitu.

Proces selekcije je kontinuiran i s određenim brojem etapa što u najčešćim slučajevima ovisi o organizacijskoj strukturi određenog poduzeća ili organizacije. Prikazat ćemo etape procesa selekcije slika 1.

[22]Bahtijarević Šiber, F.:op. cit.,str. 331.
[23]Buble, M.:op. cit.,str. 266.

Slika 1: Etape u procesu selekcije



Izvor: Buble M:Managament Split, 2006., str. 267

Proces selekcije započinje preliminarnim intervjuom koji se odvija u samom početku procesa selekcije te eliminira kandidate koji ne dolaze u obzir za posao. Slijedi kompletiranje dokumentacije o kandidatu, testovi, intervju, ispitivanje podrijetla i medicinski pregled. Nakon toga slijedi preliminarna selekcija, intervju s neposrednim rukovoditeljem, provjera znanja probni rad te tek tada se donosi odluka o zaposlenju.

2.6.2 Individualne razlike kao faktor selekcije

Ljudi se međusobno razlikuju i te razlike utječu na rezultate uspješnosti obavljanja posla. Razlike se odnose na psihičke varijable percepciju, interese, aspiraciju i motive. Za selekciju su najvažnije sposobnosti, osobine ličnosti i kompetencije kandidata.

Sposobnosti

Sposobnosti kandidata su psihičke osobine ljudi koje čine osnovne preduvjete za postizanje uspješnosti u određenim aktivnostima. Razvijaju se na naslijeđenim dispozicijama pod utjecajem okoline i osobnih aktivnosti. Razlikuju se četiri skupine ljudskih sposobnosti a to su:[24] intelektualne sposobnosti, senzorne sposobnosti psihomotorne i fizičke sposobnosti.

[24]Buble, M.:op. cit.,str. 268.

Intelektualne odnosno mentalne sposobnosti odnose se na mogućnost ljudi da procesuiraju verbalne, numeričke i ostale informacije.

Senzorne ili čulne sposobnosti vezane su za čovjekovu sposobnost viđenja, razlikovanja boja, oblika ili udaljenosti. Zatim postoje slušne sposobnosti , sposobnosti razlikovanja visine i jačine tonova.

Psihomotorne sposobnosti odnose se na obavljanje najjednostavnijih pokreta. Pod tim se ubrajaju pokreti ruke, šake, prstiju i brzine reagiranja. Psihomotorne sposobnosti su povezane sa mentalnim sposobnostima.

Fizičke sposobnosti se odnose na izgled, građu tijela, fizičku sposobnost i tjelesne mogućnosti ljudi, tj. odgovori tijela na fizičke napore.

Osobine ličnosti

Pojam ličnosti u psihologijskoj se literaturi se upotrebljava da opiše nekognitivne i neintelektualne osobine. Odnosi se na emocionalne karakteristike osobe i izražava u stilu ponašanja. Ličnost je organizacija individualnih osobina koja određuje opće ponašanje osobe. To je niz karakteristika, tendencija i temperamenata koje se oblikuju pod utjecajem okoline i objašnjavaju ponašanje pojedinca. Osobine ličnosti su predispozicija da se na različite podražaje reagira na različite načine.

Postoji više teorijskih pristupa koji se upotrebljavaju u selekcijske svrhe. Eysenckova teorija ličnosti temeljena na trodimenzionalnom hijerarhijskom modelu. Cattellovih 16 faktora ličnosti gdje faktori označavaju crte ličnosti. U novije doba najdominantniji pristup je Petodimenzionalni model ličnosti (The Big Five). Petodimenzionalni model je paradigmatičan pristup koji dobiva sve veću suglasnost u teorijski heterogenom i neusuglašenom području.

Kompetencije kandidata

U novije doba se u područje profesionalne selekcije uvodi i pojam kompetencije. Kompetencija je sposobnost pojedinca da uspješno obavlja određene poslove. Može se odrediti kao sposobnost uspješnog obavljanja određenog posla ili zadatka. Kompetencija je ukupna pretpostavka za radnu uspješnost.

2.6.3 Metode i tehnike selekcije

Važan segment u procesu profesionalne selekcije jest odabir odgovarajućih metoda i tehnika za ispitivanje osobina i individualnih mogućnosti koje organizacija zahtjeva.

Metode i tehnike koje se koriste u procesu selekcije ovise o menadžmentu, zaposlenicima odjela ljudskih resursa, o samom radnom mjestu i o vrsti posla za koji se kandidati prijavljuju. Također značajna je politika i strategija organizacije o potrebi zapošljavanja i samom načinu zapošljavanja kandidata.
Metode selekcije i postupci prikupljanja informacija mogu se podijeliti u dvije velike skupine: standardne (konvencionalne) i alternativne (nekonvencionalne) metode.[25]

Standardne metode su: prijava na natječaj, životopis, svjedodžbe i diplome o obrazovanju, preporuke, psihologijski testovi, intervju, testovi uzoraka posla, probni rad, situacijski testovi, centri procjena individualnih potencijala i medicinska istraživanja.

Alternativne metode su: poligrafska ispitivanja, grafološka analiza, testiranje na drogu, astrologija i drugo.

Metode su razvrstane po svojim nekim zajedničkim osobinama u sljedeće kategorije:[26]

- Standardni izvori i tehnike prikupljanja informacija
- Psihologijski testovi
- Intervju
- Metode i tehnike vezane uz posao
- Nekonvencionalne metode selekcije

Standardni izvori prikupljanja informacija o kandidatima

Standardni izvori prikupljanja informacija o kandidatima su prijava na natječaj, molba za zaposlenje, životopis, preporuke, školske kvalifikacije.

Prijava na natječaj je popularan i jednostavan izvor informacija. Prijavom saznajemoosnovne podatke o zaposleniku kao što su osobni i obrazovni podaci. Također se iznose relevantni podaci kao što su radno iskustvo i prethodni poslovi.

[25]Bahtijarević Šiber, F.:op. cit.,str.374.
[26]Bahtijarević Šiber, F.: op. cit.,str.376.

Životopis (curiculum-vitae) je način prikupljanja bibliografskih podataka koji kandidati najčešće preda zajedno sa prijavom na natječaj. Životopis sadrži više informacija o privatnom životu. Može sadržati neke od osobina ličnosti kandidata.

Preporuka je usmeni ili pismeni dokaz uspješnosti na prethodnom radnom mjestu ili obrazovnom instituciji. Preporuke se može dobiti od pojedinca ili institucije. Vrijednost preporuke je da se iskaže valjano i iskreno.

Školske kvalifikacije se često koriste kao glavni kriterij pri izboru kandidata te se često od kandidata u procesu regrutiranja traži da podnese svjedodžbe, diplome i druge dokumente o završenoj školi, tečaju, seminaru, specijalizaciji ili položenom ispitu. Posebno vrijedi za poslove gdje je određena kvalifikacija ili položen ispit propisan zakonom.[27]

Psihologijski testovi

Psihologijski testovi predstavljaju način za ispitivanja znanja, sposobnosti i vještina kandidata. Testovi su najvažniji instrument profesionalne selekcije koji nam omogućavaju da utvrdimo znanja, sposobnosti i vještine kandidata te ujedno prikažu razliku između samih kandidata. Najznačajniji su: testovi sposobnosti, testovi ličnosti, testovi interesa i znanja te testiranja pomoću računala.[28]

Testovi sposobnosti služe za mjerenje osobina koje čine opće preduvjete za uspjeh u specijaliziranim područjima rada. Testovima sposobnosti dobivamo podatke o latentnim mogućnostima čovjeka. Za ispitivanje općih i specifičnih sposobnosti ima više različitih testova kao što su: testovi senzornih sposobnosti, mentalnih sposobnosti, mehaničkih sposobnosti i psihomotornih sposobnosti.

Testovi ličnosti služe za ispitivanje složenih osobina i oblika ponašanja čovjeka. Njegovim individualnim stavovima i razmišljanjima prema okolini te osnovnim interesima i motivima. Za razliku od testova sposobnosti mjeri složenije osobine i oblike ponašanja čovjeka. Ključna stavka testova ličnosti je da predvidi buduće radno ponašanje ljudi. Razlikujemo analitičke i sintetičke testove ličnosti od kojih trebamo izdvojiti metodu autobiografije projektivnih tehnika i intervjua.

[27]Buble, M.:op. cit.,str. 387.
[28]Bahtijarević Šiber, F:op. cit.,str. 382.

Testovi interesa su usmjereni ispitivanju profesionalnih interesa i vrijednosti koji se ispituju u procesu selekcije. Testovima se utvrđuje usklađenost interesa kandidata s usklađenosti interesa potrebnih u uspješnom obavljanju specifičnog posla. Glavna pretpostavka testova ličnosti je da su uspješniji zaposlenici koji su zainteresirani za svoj posao.

Testovi znanja utvrđuju koliko je kandidat ili skupina kandidata utvrdila znanja i stekla radne navike nužne u uspješnom obavljanju zadataka. Koristimo ih najčešće kada se ispituju kandidati koji imaju iskustvo u obavljanju istog ili sličnog posla. Testovi se obično javljaju u obliku standardiziranih usmenih pitanja, kao pisana pitanja ili u obliku uzorka posla.

Testiranje pomoću računala se danas sve češće koristi zbog niza prednosti i mogućnosti prilagodbe individualnim sposobnostima. Pomoću računala mjerimo osobine (grafike i izravne manipulacije slikama) koje su nemoguće standardnim tipom testiranja. Prednosti su također i što se rezultati dobivaju odmah, geografska udaljenost više nije problem, stručnjak ne treba biti prisutan na testiranju. Nedostatak ovakvog testiranja je što je mnogo skuplji od standardnog oblika i nije pristupačan za manja poduzeća.

Intervju

Selekcijski intervju definira se kao razgovor koji potiče jedna ili više osoba s ciljem prikupljanja informacija i vrednovanja kvalifikacija kandidata za zaposlenje. Selekcijski intervju je najraširenija metoda selekcije koju organizacije koriste.[29] Intervjui su relativno skupi jer uvijek mora biti prisutna barem jedna osoba da intervjuira drugu te je velika opasnost da intervju bude nepouzdan i subjektivan. U novije vrijeme zaposlenici ljudskih resursa planiraju iz intervjua procijeniti manji vidljivih dimenzija kao što su sposobnost komuniciranja i izražavanja a sposobnosti kandidata mjere psihologijskim testovima. Cilj intervjua je prikupiti informacije o kandidatima, upoznati kandidata s organizacijom i zahtjevima posla te procijeniti sposobnosti i znanja kandidata. Intervju prema ulozi u procesu selekcije možemo podijeliti na **:**[30] **preliminarni intervju** koji se odvija u samom početku procesa selekcije te eliminira kandidate koji po prosudbi intervjuera ne dolaze u obzir za posao. **Dijagnostički intervju** koji preko detaljnog razgovora s kandidatima utvrđuje njegova

[29]Raymond A. Noe; John R. Hollenbeck; BarryGerhart; Patrick M Wright; Menadžment ljudskih potencijala; MATE; 2006; Zagreb str. 192.
[30]Bahtijarević Šiber, F.:op. cit., str.406.

znanja i sposobnosti te kompatibilnost sa zahtjevima posla i samom organizacijom. **Prijamni intervju** je završni korak procesa selekcije. Obavlja se s kandidatima koji su prošli sve faze procesa selekcije i u njemu se kandidat informira sa profesionalnim planovima.

Metode i tehnike selekcije vezane uz posao

Testovi uzoraka posla, testovi sposobnosti stjecanja vještina te sami probni rad se sve više koriste u organizacijama kao specifični oblici provjere znanja i sposobnosti pojedinih kandidata za obavljanje određenih poslova. Testove uzorka posla kandidati često više cijene ovakav način testiranja od tradicionalnih testova sposobnosti. Važno je razviti testove koji točno imitiraju i predstavljaju stvarni posao. Testove uzoraka dijelimo na motorne koji uključuje manipuliranje stvarima i verbalne koji su usmjereni na ljude. Kod testova sposobnosti stjecanja vještina poduzeća ne traže prethodno radno iskustvo nego traže da u kratkom roku stekne znanja i vještine potrebne za kvalitetno obavljanje posla. Testovi sposobnosti stjecanja vještina uključuju strukturirana i kontrolirana razdoblja obuke. Probni rok je najjednostavniji način utvrđivanja znanja i sposobnosti kandidata koji u samom radu može pokazati sve svoje sposobnosti. U vremenu obavljanja probnog rada ocjenjuju se interesi i sposobnosti kandidata.

Nekonvencionalne metode selekcije

Svjesne važnosti odabira pravih ljudi, ali i vezano za kulturu, filozofiju i stavove menadžmenta, suvremene organizacije često rabe vrlo nekonvencionalne, alternativne metode provjere kandidata koje uključuju:[31]

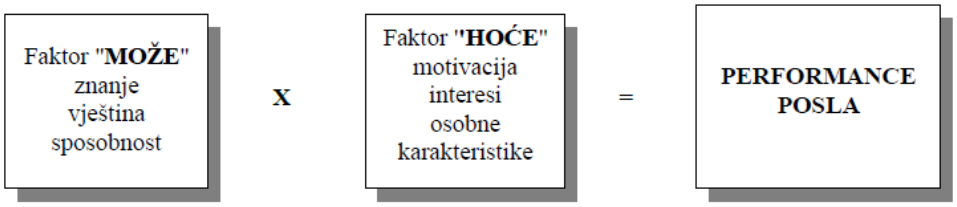
- poligrafsko ispitivanje i testove poštenja
- Testiranja na upotrebu droge
- Grafologiju
- Astrologiju

[31]Bahtijarević Šiber, F.: op. cit.,str.425

2.6.4 Izbor kandidata

Svrha procesa selekcije je da se na osnovi relevantnih informacija o kandidatima, prognozira njihova uspješnost u poslu. Odluka o izboru kandidata je važna etapa u procesu selekcije zbog toga što se između više prijavljenih kandidata za posao organizacija mora odabrati traženi broj kandidata. Pri izboru kandidata organizacija mora voditi računa o tome što kandidat može i to što kandidat hoće zbog toga što ta dva faktora utječu na njegov učinak, slika 2.

Slika 2: Faktori selekcije kandidata



Izvor: Buble, M.: Management, Split, 2006., str. 272.

Faktor može se prvenstveno ogleda kroz znanja sposobnosti i vještine kandidata gdje se procjenjuju kompetencije kandidata te njegove mogućnosti. U faktor hoće spadaju motivacija, interesi, osobine i karakteristike kandidata koje će zajedno s znanjima vještinama i sposobnostima kandidata predstavljati njegove performanse u obavljanju posla.

3. PROCES REGRUTIRANJA I SELEKCIJE U RADISSON BLU RESORTU, SPLIT

3.1 Osnovni podaci o Radisson Blu Resortu u Splitu

Radisson Blu Resort u Splitu je luksuzan hotel smješten na samoj obali Jadranskog mora s prekrasnim panoramskim pogledom na otoke Brač i Šoltu dio je lanca Carlson Rezidor Hotel grupe.

Carlson Rezidor Hotel grupa je jedna od najvećih i najbrže rastućih svjetskih hotelskih grupa, sa sjedištem u Minneapolisu, Singapuru i Bruxellesu. Carlson Rezidor hotelska grupa obuhvaća više od 1370 hotela i djeluje u više od 110 zemalja te zapošljava više 90.000 zaposlenika. Hotelski brandovi uključuju: Quorvus Collection, Radisson Hotels, Radisson Blu, Radisson Red, CountryInns&Suites, Park Inns, and Park Plaza Hotels&Resorts.

Radisson Blu Resort, Split je uz Radisson Blu Resort& Spa, Dubrovački vrtovi Sunca u Orašcu pokraj Dubrovnika jedini član Carlson Rezidor hotela u Hrvatskoj.

Radisson Blu Resort u Splitu je smješten na 3 km udaljenosti od Dioklecijanove Palače i uz jednu od najljepših šljunčanih plaža na Jadranu.

Hotel je podijeljen na dvije jedinice glavnu renoviranu zgradu te fikus zgradu, tablice 2, 3.

Tablica 2: Broj soba u glavnoj zgradi

GLAVNA ZGRADA	BROJ SOBA
Standard twin rooms with walk-in shower	30
Standard king rooms with walk-ins hower	90
Deluxe twin rooms with bath-tub	19
Deluxe king rooms with bath-tub	17
Junior suites with bath-tub and walk-in shower	15
Senior suites with bath-tub and walk-ins hower	10
Presidential Suites with three bedrooms each	2

Izvor: Interni podaci Radisson Blu Resorta u Splitu

Tablica 3: Broj soba u fikus zgradi

FIKUS ZGRADA	BROJ SOBA
Economy double rooms with bath-tub	46
Economy single rooms with shower	8
Handicapped room swith shower	6
Junior Suites with bath-tub	3

Izvor: Interni podaci Radisson Blu Resorta u Splitu

Gostima je na raspolaganju 250 suvremeno stilski opremljenih i dizajniranih hotelskih soba, u različitim kategorijama: Junior apartman, Economy Room, preko Standard, Deluxe do Predsjedničkih apartmana.

Elegantno uređene sobe Radisson Blu hotela u Splitu svojim plavim, ljubičastim I zelenim interijerom spajaju tri boje koje su karakteristične za dalmatinsko okruženje u kojem se hotel nalazi. Sve sobe i apartmani su bez puno zatvorenih prostora, a gotovo sve jedinice imaju pogled na more.

Osim izvrsnog hotelskog smještaja, Svaki restoran u Radisson Blu hotelu u Splitu nudi unutarnji, kao i vanjski prostor s pogledom na Jadransko more. U ponudi Radisson Blu Resorta u Splitu se nalazi Fig Leaf restoran koji poslužuje poznati Radissonov „Super doručak“ i međunarodni buffet sa izvrsnom ponudom Mediteranskih i Internacionalnih specijaliteta. Osim Fig leaf restorana u ponudi hotela je i moderno dizajniran The Caper grill restoran, s prekrasnim pogledom, jelima sa žara,izvrsnom ribljom ponudom i biranim vinima Hrvatske i svijeta te najnoviji restoran The Mistral Restaurant& Bar idealan je za ljubitelje plaže. Nalazi se na velikom otvorenom platou uz samu obalu. Ležaljke i potpuno opremljen bar omogućuju gostima da uživaju u piću i mediteranskim jelima sa žara dok se sunčaju na plaži. Radisson Blu je osmislio četiri dodatna projekta nazvana Trendovi u svijetu hrane, kako bi u Vaša događanja unio najmodernije svjetske trendove. Od najnovijih veganskih trendova, preko personaliziranih „Bakinih specijaliteta“ koji su inspirirali naša 4 trenda: Flexitarian, Land+Place, Tasty Mood and Wild Sensation.

TheDoor bar, na prvom katu hotela predstavlja savršeno mjesto za trenutke predaha gostiju koji će moći uživati u vrhunskim koktelima i prekrasnom pogledu s naše terase. Moderan dizajn I vrhunska usluga glavna su obilježja barova u hotelu Radisson Blu Resort, Split.

Osim pristupa prekrasnoj šljunčanoj plaži sa ležaljkama i barom, hotel u svojoj ponudi također izdvaja dva bazena (unutarnji i vanjski) bazen, fitness centar i Spa sa sobama za tretmane, jacuzzijem, saunom i parnom kupelji.

Gostima je potrebna pomoć i osoba koja će ga uputiti u hotelske sadržaje, stoga naši profesionalni Concierge na samom ulasku u hotel pozdravlja goste i stoji na raspolaganju za bilo kakvu pomoć. Razgledavanje Splita je jednostavno uz hotelskog Concierge-a, koji preporuča najbolje kulturne atrakcije, zabave i događanja, rezervira stol u restoranu i organizira prijevoz.

Gostima su na raspolaganju i Blu Routes sigurne trkače i biciklističke(ili pješačke) staze koje počinju i završavaju u hotelu. Dizajnirane da pomognu svim zaljubljenicima u fitness kako bi zadržali svoje rutine vježbanja i ciljeve tokom svog boravka s nama. Staze su konstruirane od članova našeg tima, kako bi gosti hotela iskusili najbolje trkače i biciklističke staze koje okruženje hotela može ponuditi.

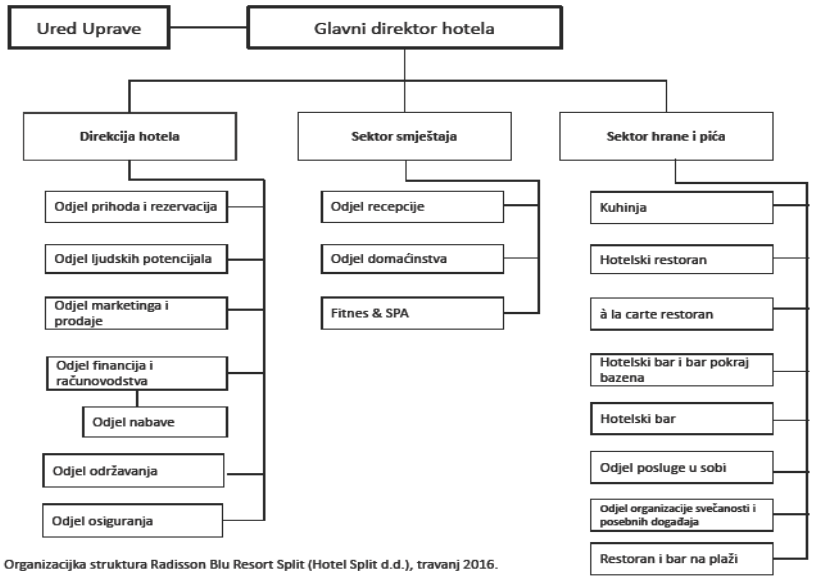
Radisson Blu Hoteli su hoteli visoke kategorije s kulturom inovativnog razmišljanja, stvorenom kako bi zadovoljila potrebe svakog gosta. Glavna osnova poslovnog rješenja hotela Radisson Blu Resort Split je glavni softver za upravljanje objektima, OPERA Property Management System (PMS). Oblikovan kako bi zadovoljio različite
zahtjeve hotela svih veličina ili hotelskih lanaca, OPERA PMS pruža sve alate potrebne
hotelskom osoblju za obavljanje svakodnevnih poslova - rezervacije, prijava i odjava gostiju,
dodjeljivanje soba i udovoljavanje potrebama gostiju.
Yes I Can duh hotelijerstva omogućava izvrstan izbor koncept soba s Nespresso® aparatima za kavu u Poslovnoj kategoriji 100 % programom zadovoljstva gosta, s jednostavnim i brzim besplatnim pristupom Internetu za sve goste hotela i članove poslovnih grupa. Digi Chart inovativna tehnologija digitalizira bilješke s flipchart-a uz samo jedan klik.
Za goste hotela u ponudi je i 9 soba za sastanke kao i velika konferencijska dvorana s najmodernijom audio-vizualnom opremom i vrhunskim osobljem.

3.2 Organizacijska struktura Radisson Blu Resorta, Split

Hotel vodi Uprava, koja se sastoji od jednog člana i imenuje je Nadzorni odbor (4 člana) na razdoblje od 5 godina, te ista odlučuje o zasnivanju radnog odnosa i sklapa ugovore o radu sasvim radnicima društva.

Hotel je organiziran na način koji osigurava najbolje moguće poslovanje te održavanje i unapređivanje standarda turističke usluge sukladno Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti, Pravilniku o kategorizaciji objekata u turizmu i drugim propisima.

Slika 3: Organizacijska struktura Radisson Blu Resorta u Splitu



Organizacijka struktura Radisson Blu Resort Split (Hotel Split d.d.), travanj 2016.

Izvor: Interni podaci Radisson Blu Resorta u Splitu

U osnovne radne jedinice spadaju Ured uprave, Direkcija hotela, koja je odgovorna za Odjel prihoda i rezervacija, Odjel ljudskih potencijala, Odjel marketinga i prodaje, Odjel financija i računovodstva, Odjel nabave, Odjel održavanja i Odjel osiguranja. Sektor smještaja sačinjavaju Odjel recepcije, Odjel domaćinstva te Fitness &SPA, i Sektor hrane i pića koji je odgovoran za odjele: Kuhinja, Hotelski restoran, a' la carte restoran, Hotelski bar i bar pokraj bazena, Odjel posluge u sobe, Odjel organizacije svečanosti i posebnih događanja te Restoran i bar na plaži.

3.3 Vlasništvo Radisson Blu Resorta, Split

Hotel Split je dioničko društvo usmjereno na hotelijerstvo, ugostiteljstvo i turizam sa sjedištem u Splitu koje djeluje od 21.studenog 1994. godine. Od 1994. do 2007. godine je djelovalo na tržištu pod nazivom Hotel Split, međutim početkom 2007. godine dioničko društvo je zatvorilo hotel i počelo investiciju u cilju renoviranja hotela u visoko kvalitetni hotel sa četiri zvjezdice.

Renovirani hotel je otvoren 17. kolovoza 2010. godine pod nazivom Hotel Radisson Blu, Split. Hotel Split je preuzeo franšizu poznatoga hotelijerskog lanca "Radisson". 3.083 dionice (4% upisanog kapitala) rezervirane su od strane Agencija za upravljanje državnom imovinom(AUDIO) zbog neriješenih imovinsko-pravnih odnosa. Zbog osiguranja kredita odobrenih od strane društva Grovepoint Trading Limited, društvo ima upisano založno pravo na dionicama društva i to 86% dionica u vlasništvu društva „Mementod.o.o" i na 9% dionica u vlasništvu Olbia Investments Ltd.

3.4 Organizacijska kultura Radisson Blu Resorta, Split

Ljudski odnosi unutar hotela su izrazito važni, osjeti se bliskost te poštovanje među kolegama, kao i uvažavanje nadređenih. Yes I Can! je osnova usluge Radissona BLU. Više od samog slogana, Yes I Can je način rada svih zaposlenika. Filozofija iza Yes I Can! bazirana

je na pozitivnom stavu u pružanju usluge gostima hotela svaki dan. Svaki zahtjev gosta dočekan je sa pozitivnim odgovorom te gost osjeća da je njegovo zadovoljstvo svakom članu hotela primarni zadatak. Od 1994 godine pa do danas koristi se Yes I Can program treninga. Vrijednost hotela jednaka je ukupnoj vrijednosti njenih ljudi. Zaposlenici hotela su kroz trening pripremljeni za donošenje važnih i obavljanje posla. Menadžment hotela je kroz Leading Yes I Can! trening podučen kako da stvori poticajnu okolinu za svoje zaposlenike da donose najkvalitetnije odluke u svakom trenutku izvršenja različitih zadataka. Svaki Radissonov hotel ima za prvobitni cilj „100% zadovoljstvo gosta“. Navedena garancija nisu samo riječi već misija koju svi zaposlenici Radissona Blu hotela individualno sa Yes I Can stavom te zajedno kroz timski rad ostvaruju. Rad svakog zaposlenika počinje profesionalno koordiniranim uvodnim trening-programom i obukom Yes I Can Delivering the Promise.
Unutar svakog odijela zaposlenici pohađaju treninge o tome kako što bolje obavljati svoj posao ikako se razvijati na osobnom i profesionalnom planu. U programu obuke i razvoja velika pozornost se pridaje i motivacijskim programima, koji uključuju pogodnosti za zaposlenike, nagrade i stimulacije.
U Hotelu Radisson Blu Resort Split vlada pozitivna atmosfera jer se plaće isplaćuju na vrijeme kao i dodaci za prekovremeni rad (u novčanom obliku ili slobodnim danima).
Obrazovanje, kao proces intelektualnog razvoja čovjeka, je značajan činitelj materijalnog razvitka. U hotelu je značajan postotak visokoobrazovane radne snage,Radisson vodi računa o obučavanju i osposobljavanju svojih zaposlenika provođenjem različitih tečajeva, seminara i treninga vezano za posao koji obavljaju te na taj način pomaže osobnom i profesionalnom razvoju svakog pojedinca.
U hotelu se provode organizirani tečajevi zaštite na radu a podlogu čine
posebni pravilnici utemeljeni na odredbama Zakona o zaštiti na radu i Zakona o zaštiti od požara.

Važno je napomenuti da hotel u sklopu svog poslovanja aktivno sudjeluje u potpori lokalnoj zajednici. Radisson Blu hotel, Split s lokalnom sredinama surađuje brigom za društvenu zajednicu, aktivnim sudjelovanjem u svim segmentima života zajednice od športa, kulture, brige za okoliš do humanitarnih projekata, što svrstava Radisson Blu u poželjne i društveno odgovorne partnere i susjede.

3.4 Ljudski potencijali u Radisson Blu Resortu, Split

Ljudski resursi odnosno ljudski potencijali su svi zaposlenici hotela Radisson Blu Resort Split. Broj zaposlenih nije stalan, varira o vremenu u godini i obujmu posla u hotelu. U Ljetnim mjesecima kada hotel radi punim kapacitetom broj zaposlenih se kreće oko 200. U tablici 4 je prikazan primjer podjele zaposlenih po kvalifikacijskoj strukturi.

Tablica 4: Kvalifikacijska struktura

Kvalifikacijska struktura	Broj zaposlenih	Broj zaposlenih
NSS	10	5,03%
KV	29	14,57%
SSS	113	56,78%
VKV	3	1,51%
VŠS	15	7,54%
VSS i više	29	14,57%
Ukupno	**199**	

Izvor: Interni podaci Radisson Blu Resorta u Splitu

Iz navedenih podataka primjećujemo da prevladavaju zaposleni sa srednjom stručnom spremom 56,78% a slijede ih zaposleni sa visokom stručnom spremom.

Posebno će se opisati Odjel ljudskih potencijala koji je uz ostale poslove odgovoran za procese regrutiranja i selekcije.

Odjel ljudskih potencijala u Radisson Blu Resortu u Splitu odgovara glavnom direktoru i Upravi društva. Zaposleni u odjelu su:

- Menadžer ljudskih potencijala (voditelj odjela)
- Asistent Menadžera ljudskih potencijala
- Trening menadžer

Za poziciju Menadžera je potrebna VŠS/VSS društvenog smjera kao i radno iskustvo na od minimalno 4 godine na istim ili sličnim poslovima. Menadžer u suradnji sa svojim zaposlenicima rukovodi aktivnostima na osiguranju potrebne radne snage, priprema akte iz područja radnih odnosa kao što su ugovori o radu, ugovori na određeno vrijeme, otkazi ugovora. Također Odjel ljudskih resursa je odgovaran za zapošljavanje sezonskih zaposlenika, vodi računa o stalnim sezonskim zaposlenicima, odgovaran je za zdravstveno, mirovinsko i invalidsko osiguranje zaposlenika kao i za isplatu njihovih povlastica, oglašava potrebu za novim zaposlenicima.

Provodi procese regrutiranja i selekcije u suradnji s drugim odjelima. Vodi evidenciju o dnevnom prisustvovanju radnika na poslu koja se obračunava na kraju svakog mjeseca.

Rješava zahtjeve za godišnjim odmorima i bolovanjima. Surađuje sa Zavodom za zapošljavanje, obrazovnim institucijama, a u cilju poboljšanja edukacije te izrađuje programe usavršavanja i motiviranja zaposlenih prema standardima Radissona. Predlaže norme rada te sastavlja i vodi kadrovsku evidenciju o pravima i obvezama iz radnog odnosa.
U hotelu Radisson BluResort, Split prevladava mlada radna snaga (25.-35.god starosti).

3.6 Regrutiranje i selekcija u Radisson Blu Resortu, Split

3.6.1 Regrutiranje u Radisson Blu Resortu, Split

Proces regrutiranja u Radisson Blu Resortu u Splitu započinje analizom radnog mjesta. Odjel ljudskih potencijala mora biti svjestan prirode posla, dužnosti i odgovornosti potrebne na svakom radnom mjestu kao i uvjeta u kojima se posao obavlja te zahtjeva koji se postavljaju glede vještina znanja i sposobnosti.
Planiranje unutar odjela započinje u pravilu u mjesecu listopadu po završetku ljetne sezone gdje se zbrajaju rezultati, ocjenjuju zaposlenici i donose potrebe o broju zaposlenih van sezone.
Ciljevi efikasnog planiranja su izabrati najbolje ljude s potrebnim sposobnostima te ih angažirati u pravo vrijeme na odgovarajuću poziciju. Pri planiranju ljudskih potencijala odgovornosti su podijeljene između odjela ljudskih resursa i voditelja drugih odjela. Temeljem iskustava iz proteklih sezona, te procjeni o prodaji aranžmana u narednom periodu menadžeri pojedinih odjela i njihovi asistenti izrađuju Plan potreba za radnom snagom u budućem razdoblju i taj plan potreba predstavljaju Menadžeru ljudskih potencijala. Pri izradi plana nastoje izvršiti želje zaposlenika o premještaju unutar odjela ili između odjela. Procjena interne raspoloživosti radne snage je veoma bitan dio planiranja unutar kojega se planira gdje sa zaposlenicima koji su prepoznati u organizaciji i ne žele ih izgubiti. Na kojem radnom mjestu bi njihove sposobnosti došle do izražaja, a ujedno bile odgovarajuće za hotel.
Kako bi se unutrašnja analiza obavila kvalitetno potrebno je da baza podataka o ljudskim resursima bude kvalitetna, te da budu pohranjene i objavljene točne informacije o svim zaposlenicima.
Nakon što je plan predočen i argumentiran menadžeru odjelu menadžer istog dalje prosljeđuje zahtjev za dodatnom radnom snagom odjelu financija i generalnom menadžeru. Problem nedovoljnog broja zaposlenika van sezone se rješava se na način da se u trenutku povećane

potrebe za radnicima pošalje zahtjev za angažiranjem povremenih radnika u pravilu studenata, koji rade na ugovore preko student servisa, i angažiraju se na određeni broj dana (kada je velika popunjenost hotela ili su dogovoreni neki posebni događaji).

Izvori regrutiranja kadrova su unutarnji i vanjski izvori. Kada se javi potreba za dodatnom radnom snagom npr. za sezonske poslove najprije se objavi interni natječaj ali se također koriste i vanjski izvori regrutiranja.
Jedna od odrednica politike upravljanja ljudskim potencijalima u Radisson Blu Resortu u Splitu su interni natječaji za otvorena radna mjesta. U slučaju novog ili upražnjenog radnog mjesta, cilj je dati prioritet kandidatima koji su već zaposleni u tvrtki, bilo na neodređeno ili određeno radno vrijeme. Zaposlenici se upoznaju s natječajem preko oglašavanja na oglasnoj ploči, preporukama neposrednih menadžera te informacijama i prijedlozima odjela ljudskih resursa.

Primjer internog regrutiranja u Radisson Blu Resortu, Split

U situacijama kada se javi potreba za dodatnom radnom snagom ili se oslobodi radno mjesto za koje je procijenjeno da ima odgovarajućih kandidata unutar hotela raspisuje se interni natječaj u obliku oglasa za posao.

Za poziciju **zamjenika šefa kuhinje** hotel traži visoko motiviranu osobu za učenje i daljnji napredak, s iskustvom u izradi kuhinjskih normativa i tjednih rasporeda, administrativnim iskustvom u nabavi i skladištenju namirnica te iskustvom u vođenju ljudi.

Navedena su i zaduženja i obveze zamjenika šefa kuhinje. U suradnji s šefom kuhinje priprema kuhinju za rad (kuhinju i kuhinjsku opremu, priručna skladišta, rashladne uređaje, plan radne snage, i sl.), sudjeluje u izradi kalkulacija u pogledu recepta i troška hrane te rješava reklamacije gostiju kuhinje.

Bitne sastavnice posla su i

- vođenje administracije odjela kuhinje,
- biranje i iskušavanje recepata iz primjerice, kuharica i časopisa te sastavljanje novih recepata,
- treninzi sa osobljem kuhinje i briga o održavanju higijenskih standarda čitavog odjela kuhinje,

- pravovremena komunikacija s voditeljima ostalih odjela, poput voditelja restorana, na temu tekućih zahtjeva, rješavanja reklamacija kao i praćenja trendova u području hrane i pića.

Kvalifikacije koje hotel očekuje za to radno mjesto su:

- SSS/VŠS kuharskog smjera
- Iskustvo u upravljanju ljudima u segmentu kuhinje
- poznavanje pravila i procedura HACCAP sustava
- Odlično korištenje MS Office alata
- Izvrsne komunikacijske vještine, proaktivnost, odgovornost, ljubaznost
- Sklonost timskom radu
- Vozačku dozvolu B kategorije

Eksterno regrutiranje zaposlenika Radisson Blu Resort u Splitu obavlja se putem Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, službene stranice koja svakodnevno oglašava slobodna radna mjesta. Dani otvorenih vrata u Radisson Blu Resortu su prepoznatljiv način eksternog regrutiranja u hotelu, organiziraju se više puta godišnje u pravilu prije početka ljetne turističke sezone gdje su svi zainteresirani dobrodošli. Razgovorom sa zaposlenicima ljudskih resursa i predanim životopisom utvrđuju se njihove kompetencije i sposobnosti te konkuriraju za slobodna radna mjesta. Internetski portali MojPosao.net i Posao.hr. su također načini oglašavanja kao i stranica Student servisa. Rad na studentski i đački ugovor je puno jeftiniji od drugih oblika ugovaranja radnog odnosa, a mnogi od studenata i učenika su se dokazali kao veoma sposobni i voljni učiti i napredovati pa su i nakon studentskih dana nastavili svoj razvoj unutar hotela. Na web stranici hotela pod oznakom „careers“ zainteresirani u svakom trenutku mogu poslati svoj životopis te osnovne podatke i na taj način konkuriraju za slobodna radna mjesta u hotelu. Odjel ljudskih resursa nastoji odgovoriti na sve upite kandidata u kratkom razdoblju te na taj način dokazuje svoju otvorenost i zahvalnost prema kandidatima koji su se javili na oglas. Hotel u arhivi čuva i zamolbe i prijave pristigle na prethodne natječaje za slobodna radna mjesta, te prilikom objave potrebe za radnikom pribjegavaju i metodama kontaktiranja prethodno prijavljenih osoba, ukoliko odgovaraju uvjetima natječaja. Hotel unaprijed i na dogovoren način u odjelu ljudskih resursa, utvrđuje koji profil kandidata najbolje odgovara

traženom radnom mjestu, jer na taj način olakšavaju proces regrutiranja, čime smanjuju i troškove vezane uz selekcijski postupak.

Primjer eksternog regrutiranja u Radisson Blu Resortu, Split

Za poziciju **glavnog kontrolora troškova** je istaknut oglas na stranicama hotela kao i na Linkedinu. U oglasu stoji da je Radisson Blu Resort u Splitu u potrazi za dinamičnom i visoko motiviranom osobom koja bi svojim znanjem i kvalitetama upotpunila radno mjesto u području financija:

Mjesto rada: Split

Profil:

- VŠS – VSS, ekonomski smjer (financije i računovodstvo)
- Najmanje 2 godine iskustva na istim ili sličnim poslovima
- Izražene analitičke sposobnosti, vještine prezentacije i izvrsne komunikacijske vještine
- Izvrsno poznavanje engleskog jezika
- Izvrsno poznavanje Excel-a i MS Officea paketa
- Vozačka dozvola B kategorije

Opis poslova i zadataka za mjesto glavnog kontrolora troškova:

- Analizira troškove po kategorijama i odjeljenjima, uspoređuje s planiranim i izrađuje prognoze i proračun
- Provodi analize i izvještava o ostvarenim troškovima te u skladu s tim predlaže akcije u cilju povećanja profita
- Razvija prognostičke alate s ciljem unapređenja praćenja strukture troškova
- Uočava područja intervencije koja omogućavaju uštede, smanjenja troška i gubitka te predlaže rješenja kojima se mogu ostvariti te beneficije
- Sudjeluje u pripremi svih potrebnih izvještaja o mjesečnoj realizaciji godišnjeg plana društva
- Sudjeluje u izradi financijskih analiza, procjena, simulacija
- Kontrolira marže, nabavne cijene i poreze
- Vodi evidenciju inventura i kontrolira potpunost inventura
- Utvrđuje raspored plaćanja obveza i potrebnih isplata
- Priprema naloge za plaćanja, knjiženje računa analitički za svakog dobavljača i svaki troška na troškovnom mjestu

- Mjesečno izrađuje izvještaje o dugovnom stanju na kontu dobavljača, kao i starosnu strukturu dugovanja
- Vrši kontrolu ispravnosti dokumentacije
- U svom radu neposredno je odgovoran Financijskom Direktoru

3.6.2 Selekcija u Radisson Blu Resortu, Split

Selekcijski postupak kreće nakon što se zatvori natječaj, te se procjenjuju pristigle prijave. Služba ljudskih potencijala još jednom detaljno pregledava životopise te iz njih pokušava saznati što više o prijavljenim kandidatima, te utvrditi njihove profile. Radisson Blu Resort teži ka stvaranju posebne „kulture“ usluga i upravo su radnici ti koji stvaraju razliku i zbog toga je cilj zaposliti i zadržati najbolje i najtalentiranije koji će pomoći u izgradnji hotelskih brandova svjetske klase koji su drugačiji, bolji, posebni. Osobe koje zadovoljavaju tehničke uvjete natječaja (stručna sprema, radno iskustvo) ostaju u daljnjoj selekciji, a osobe koje ne zadovoljavaju osnovne uvjete natječaja se eliminira za daljnje postupke.

Odabrani kandidati koji zadovoljavaju osnovne uvjete natječaja se kontaktiraju, te ih se telefonski ili preko e-maila poziva na daljnja testiranja.

Intervju s kandidatima je sljedeći korak u procesu selekcije. Voditelji odjela i Menadžer odjela ljudskih potencijala su obvezni sudionici intervjua. Razgovori se često odvijaju i na stranim jezicima čime se testira kandidatovo znanje. Intervju će se koristiti kao metoda selekcije i onda kada je raspisan samo interni natječaj, a na razgovoru će biti prisutni menadžer ljudskih resursa i menadžer koji je nadležan za radno mjesto za koje je natječaj raspisan. Skup pitanja koja se mogu koristiti pri intervjuu vezana su za znanja iskustvo ali najviše su motivacijskog karaktera. To je ono čemu Radisson Blu Resort pridaje veliku pozornost ,osobine i motivacija. Tijekom intervjua voditelji obraćaju posebnu pozornost na osobine koje kandidat posjeduje a poželjne su na traženim radnim mjestima. Ovi procesi selekcije uključuju set različitih pitanja za različita radna mjesta.

Svi sudionici koji su pristupili intervjuu pristupaju psihološkim testovima i testovima sposobnosti. Psihološki testovi uglavnom se smatraju pouzdanom metodom ispitivanja osobnosti, te sposobnosti za logičko zaključivanje i razmišljanje. Također, njima poduzeće nastoji utvrditi interes i način rada i motivacije kandidata, te na taj način stvaraju procjenu sposobnosti za posao.

Nakon obavljenog testiranja, kandidati koji su bili uspješni pristupaju posljednjem intervjuu, onom s neposrednim voditeljem. Posljednja faza u procesu selekcije je odluka o zaposlenju. Potom neposredni voditelj na temelju dobivenih informacija, donosi vlastiti zaključak koji je kandidat najvještiji i najkompetentniji za dotični posao, odnosno koji najbolje udovoljava uvjetima tog posla.

Nakon što se odabere najbolji kandidat, on se o prijemu na radno mjesto obavještava telefonski, dok se ostalim kandidatima šalje e-mail s povratnom informacijom o primljenom kandidatu,.

Zadnja stavka je potpisivanje ugovora, ugovori se u pravilu potpisuju na 6 mjeseci s mogućnosti produžetka na još mjesec dana. Po isteku ugovora slijedi ocjena zaposlenika te razgovor o produžetku ugovora te daljnjoj suradnji.

4. ZAKLJUČAK

Kvalitetni zaposlenici su ključ uspjeha svakog modernog poduzeća. Iz toga se može zaključiti da uspješna poduzeća imaju sposobne i uspješne zaposlenike. Do kvalitetnih se zaposlenika dolazi profesionalnom regrutacijom te selekcijom. U ovome Završnom radu su osim teorijskog aspekta procesa regrutiranja i selekcije, ti procesi analizirani i na konkretnom primjeru Radisson Blu Resorta u Splitu. Zaposlenici predstavljaju najvažniji resurs organizacije. Prilikom regrutacije kandidata, vrlo je bitno znati kakav profil zaposlenika poduzeće traži. Za Radisson Blu Resort je ključno da zaposleni praktično rješavaju sve probleme. Kvalitetan postupak regrutacije i selekcije može uvelike smanjiti raznorazne troškove poduzeću, a isto tako može i donijeti velike profite prvenstveno zbog dodatne vrijednosti koju izabrani zaposlenik pruža poduzeću.

Zapošljavanje novih zaposlenika u Radisson Blu Resortu se ne obavlja samo na razini Odjela ljudskih potencijala nego se za određeno radno mjesto konzultira nadležni menadžer te se njegovo mišljenje usvaja zajedno s drugim podatcima te odabire najbolji kandidat.

Jedna od odrednica politike upravljanja ljudskim potencijalima su interni natječaji za otvorena radna mjesta. U slučaju novog ili upražnjenog radnog mjesta, cilj je dati prioritet kandidatima koji su već zaposleni u tvrtki, bilo na neodređeno ili određeno radno vrijeme.

Radisson Blu Resort teži ka stvaranju posebne „kulture“ usluga i upravo su radnici ti koji stvaraju razliku i zbog toga je cilj zaposliti i zadržati najbolje i najtalentiranije koji će pomoći u izgradnji hotelskih brandova svjetske klase koji su drugačiji, bolji, posebni.

U skladu s tim imaju razvijen i kvalitetan odjel upravljanja ljudskim potencijalima. Brinu o svojim zaposlenicima tako što im omogućuje kontinuirani profesionalni razvoj u skladu s organizacijskim potrebama, provode kvalitetne programe obuke i stjecanja novih vještina te unaprjeđenja postojećih. Mogućnost razvoja karijere motivira zaposlenike da rade bolje, više i kvalitetnije, da budu odani poduzeću i pomognu mu da zajedničkim naporom prevladaju sve prepreke koje se pojavljuju u poslovanju te tako ostvare najbolje moguće rezultate. Sve to ima pozitivan utjecaj na uspješno poslovanje, kvalitetne odnose među zaposlenima te daljnji rast i razvoj hotela.

LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber; F.(1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing; Zagreb.
2. Buble; M.(2006): Osnove menadžmenta, Sinergija-Nakladništvo; Split.
3. Daft, L. R.(1997) Management, FourthEdition,TheDrydenPress, ForthWort
4. Goić, S. (2015): Upravljanje ljudskim resursima, Nastavni web materijali za 1. Kolokvij, Split, Ekonomski fakultet
5. Interni podatci Radisson Blu Resorta u Splitu
6. Raymond A. Noe; John R. Hollenbeck; BarryGerhart; Patrick M Wright;(2006) Menadžment ljudskih potencijala; MATE.
7. Sherman,W. A. Jr., Bohlander, W. G., Chruden , J. H.,(1988) Managing Human Resources, EightEdition, SouthWesternPublishingCo., Cincinati, Ohio.

Internet izvori:

1. https://www.radissonblu.com/hr/resort-split/
2. http://carlsonrezidor.com/
3. https://www.transparentno.hr/pregled/
4. https://www.linkedin.com/company/carlson-rezidor-hotel-group/careers

SAŽETAK

U završnom radu su prikazani načini kako se provode procesi regrutiranja i selekcije te kako se dolazi do potrebnih informacija nužnih za kvalitetan odabir zaposlenika.

U prvom dijelu ovog rada, uvodu, navedeni su cilj, problem i metode koji su se koristile prilikom izrade ovog rada.

U teorijskom dijelu, razjašnjeni su osnovni pojmovi koji se koriste u menadžmentu ljudskih resursa te ujedno i procesu regrutiranja i selekcije. Na teorijski dio stavljen je poseban naglasak jer je on iznimno važan u izgradnji poduzeća. Također u teorijskom dijelu napisano je općenito o vrstama regrutacije i selekcije koje poduzeća koriste kako bi privukle i izabrale najkvalitetnije kandidate. Vrlo je bitno posvetiti dovoljno pažnje tom dijelu, te dovoljno ulagati u zaposlenike jer će se to poduzeću u konačnici isplatiti te će imati puno više šanse za ostvarenje prednosti pred konkurencijom.

Na samom početku trećeg dijela date su općenite informacije o Radisson Blu Resortu. U Trećem dijelu rada je prethodno spomenuta teorija prikazana na primjeru Radisson Blu Resorta u Splitu, te su dati primjeri na koji način se vrše procesi regrutiranja i selekcije. Prikazani su primjeri oglasa u kojim Radisson Blu Resort daje do znanja kandidatima da traži nove zaposlenike, te je objašnjeno kako se od svih prijavljenih kandidata odabiru najkvalitetniji.
Slijedi zaključak te spoznaje do kojih se došlo prilikom istraživanja djelovanja regrutiranja i selekcije u Radisson Blu Resortu u Splitu. Nakon zaključka navedena je korištena literatura, popis slika i tablica te sažetak i summary.

Ključne riječi: regrutiranje, selekcija, Radisson Blu Resort, Split

SUMMARY

The final paper presents the ways how to implement processes recruitment and selection, and how to come up with the necessary information required for a quality selection of employees.

In the first part of this work, the introduction, we are inform with problem, targets and methods that were used in this work.

In the theoretical part are explained the basic terms used in the management of human resources, and also the process of recruitment and selection. Theoretical part is extremely important in construction company. Also in the theoretical part is generally written about the types of recruitment and selection, which companies use to attract and chose the best candidates. It is very important to devote enough attention to this part, and to invest in the employees because it will ultimately pay off, and company will have a lot more chances to achieve a competitive edge.

At the beginning of the third part are given general information about Radisson Blu Resort. In the third part the previously mentioned theory is shown on the example of the Radisson Blu Resort in Split, and there are examples of how to perform the processes of recruitment and selection. Also we can see some examples of ads in which Radisson Blu Resort makes it clear that they are looking for new employees, and explained how of all the candidates, choosing the best.

In the conclusion we are familiar with findings that were obtained during the exploration activities of recruitment and selection in the Radisson Blu Resort in Split. After the conclusion cited was used literature, list of pictures, tables and summary.

Keywords: recruitment, selection, Radisson Blu Resort Split