

# Menadžment ljudskih resursa u multinacionalnim hotelskim poduzećima

---

**Franjičević, Marina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:917669>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni diplomski studij  
Menadžment

**Marina Franjičević**

**Menadžment ljudskih resursa u multinacionalnim  
hotelskim poduzećima**

**Diplomski rad**

Zadar, 2024.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni diplomski studij  
Menadžment

Menadžment ljudskih resursa u multinacionalnim hotelskim poduzećima

Diplomski rad

Student/ica:  
Marina Franjčević

Mentor/ica:  
Izv. prof. dr. sc. Ivica Zdrilić

Zadar, 2024.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Marina Franjičević**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Menadžment ljudskih resursa u multinacionalnim hotelskim poduzećima** rezultat mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mogega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mogega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 2024.

## SAŽETAK

Sve se više suvremenih poduzeća susreće s problemom kompleksnosti upravljanja ljudskim resursima. Naime, iako nije niti malo jednostavno upravljati svim ostalim resursima, ljudski su ipak specifični i upravo se zato velika važnost pridaje načinima upravljanja njima. Stoga će se u ovome diplomskome radu, kao glavni cilj, postaviti istraživanje karakteristika i važnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa kao i prikaza njegovih aktivnosti. Također, pored teorijskog, kao sljedeći cilj postaviti će se i onaj praktični, tj. cilj prikaza načina upravljanja ljudskim potencijalima u svjetski poznatim hotelskim poduzećima.

U radu se prikazalo pet odabranih multinacionalnih hotelskih poduzeća, iz različitih dijelova svijeta te će se naglasak staviti na njihove procese upravljanja ljudskim resursima. Na temelju dobivenih rezultata moglo bi se zaključiti da su odabrana hotelska poduzeća vodeća u svijetu za što je zaslužno mnogo faktora od kojih je jedan kvalitetno upravljanje ljudskim resursima. Naime, višegodišnje zalaganje, rad i trud kompanija i njihovih djelatnika rezultirali su uspješnim poslovnim rezultatima i velikom konkurentskom prednošću. Međutim, svakako je potrebno naglasiti da uvijek postoji mjesta za poboljšanja te sve ove organizacije trebaju težiti istome.

Ključne riječi: *ljudski resursi, hotelska poduzeća, poboljšanja*

# HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MULTINATIONAL HOTEL COMPANIES

## **SUMMARY**

More and more modern companies are faced with the problem of the complexity of human resource management. Namely, although it is not at all easy to manage all other resources, they are still humanly specific and that is why great importance is attached to ways of managing them. Therefore, in this paper, the main goal will be to research the characteristics and importance of the human resources management process, as well as the description of its activities. Also, in addition to the theoretical, the next goal will be the practical one, for example the goal of presenting the way of managing human resources in world-famous hotel companies. The paper presents five selected multinational hotel companies from different parts of the world, and emphasis will be placed on their human resource management processes. Based on the obtained results, it could be concluded that the selected hotel companies are leading in the world, which is due to many factors, one of which is the quality management of human resources. Namely, many years of commitment, work and effort of the companies and their employees have resulted in successful business results and a great competitive advantage. However, it is definitely necessary to emphasize that there is always place for improvements and all these organizations should strive for the same.

Key words: *human resources, hotel companies, improvements*

# SADRŽAJ

SAŽETAK .....	
SUMMARY .....	
<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teorijsko određenje pojma menadžmenta ljudskih resursa .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Pojam menadžmenta ljudskih resursa .....</b>	<b>2</b>
2.1.1. Menadžment ljudskih resursa kao znanstvena disciplina .....	3
2.1.2. Menadžment ljudskih resursa kao menadžerska funkcija .....	5
2.1.3. Menadžment ljudskih resursa kao poslovna funkcija .....	6
2.1.4. Menadžment ljudskih resursa kao specifična filozofija menadžmenta .....	7
2.2. Svrha i ciljevi menadžmenta ljudskih resursa .....	7
2.3. Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa .....	10
2.3.1. Planiranje ljudskih resursa .....	10
2.3.2. Analiza radnog mjesta .....	12
2.3.3. Selekcija kandidata .....	13
2.3.4. Zapošljavanje .....	14
2.3.5. Obuka i razvoj zaposlenika .....	17
2.3.6. Motivacija zaposlenika .....	20
2.3.7. Procjena performansi zaposlenika .....	21
2.3.8. Nagrađivanje zaposlenika.....	23
<b>3. Analiza pet odabranih multinacionalnih hotelskih poduzeća .....</b>	<b>25</b>
3.1. Hilton Hotels & Resorts .....	25
3.2. Falkensteiner Hotel .....	26
3.3. Four Seasons Hotels & Resorts.....	28
3.4. Mariott International .....	29
3.5. Intercontinental Hotels Group.....	31

<b>4. Menadžment ljudskih resursa u odabranim hotelskim poduzećima .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1. MLJR u Hilton Hotels &amp; Resorts .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2. MLJR u Falkensteiner Hotel .....</b>	<b>36</b>
<b>4.3. MLJR u Four Seasons Hotels &amp; Resorts .....</b>	<b>38</b>
<b>4.4. MLJR u Mariott International .....</b>	<b>40</b>
<b>4.5. MLJR u Intercontinental Hotels Group.....</b>	<b>42</b>
<b>4.6. Usporedba analiziranih poduzeća .....</b>	<b>45</b>
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>49</b>
<b>6. LITERATURA .....</b>	<b>50</b>
<b>7. POPIS TABLICA .....</b>	<b>54</b>
<b>8. POPIS ILUSTRACIJA.....</b>	<b>55</b>



# 1. UVOD

Ljudski se resursi u suvremeno doba sve više prepoznaju kao glavni, ključni resurs svakog poduzeća, neovisno o njegovoj djelatnosti. kao i s ostalima, i s ljudskim je resursima potrebno znati dobro upravljati, a to se pokazalo kao niti malo jednostavnim zadatkom. U diplomskome radu naslova *Menadžment ljudskih resursa u multinacionalnim hotelskim poduzećima* nastojat će se teorijski obraditi pojam i karakteristike ljudskih resursa te procesa upravljanja njima, a potom i prikazati kako to funkcionira u multinacionalnim hotelskim poduzećima.

Ovaj je diplomski rad strukturiran u osam poglavlja od kojih prvo predstavlja sami uvod u rad. Nakon toga, u drugome će se poglavlju teorijski pojasniti pojam menadžmenta ljudskih resursa, i to iz različitih aspekata, potom njegovi ciljevi i svrha, a zatim i aktivnosti. Treće poglavlje ovog diplomskog rada uključuje sažete prikaze općenitih podataka o pet multinacionalnih hotelskih poduzeća: Hilton Hotels & Resorts, Falkensteiner Hotel, Four Seasons Hotels & Resorts, Marriott International te Intercontinental Hotels Group. Nakon prikaza općenitih podataka, u četvrtom će se poglavlju za svako odabrano hotelsko poduzeće prikazati na koji se način provodi menadžment ljudskih resursa (ovisno o dostupnim materijalima) te će se usporediti analizirana poduzeća međusobno. Na koncu, peto poglavlje obuhvatit će zaključna razmatranja autorice, a nakon toga slijede popis literature, tablica te ilustracija.

Za potrebe pisanja diplomskoga rada korištene su znanstvene metode (UNIZD, n. d.):

- indukcijaska metoda (iz analize pojedinačnih činjenica stvara se opći sud),
- dedukcijska metoda (obrnuta od induktivne – iz općih se zaključaka izvode pojedinačne postavke),
- analitička metoda (pojmovi se granaju u njihove manje složene elemente),
- metoda deskripcije (jednostavno opisivanje postupaka) te
- metoda studije slučaja (razmatranje i analiza studije slučaja).

## **2. Teorijsko određenje pojma menadžmenta ljudskih resursa**

Pod menadžmentom ljudskih resursa podrazumijeva se potpun sustav složenih zadataka koji su povezani s aktivnostima menadžmenta s ciljem osiguravanja adekvatnog „broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije, postizanje održive konkurentne prednosti i organizacijske uspješnosti“ (Bahtijarević Šiber, 2014, str. 5). Pod menadžmentom ljudskih resursa podrazumijeva se poslovna funkcija koja obuhvaća sve zadatke i poslove koji se odnose na ljude, njihovo pribavljanje, odabir, obuku i razvoj te sve ostale aktivnosti. Pri tome je ova poslovna funkcija prošla kroz različite razvojne faze, i to od faza izbora ljudi i njihova razmještaja na različite poslove pa do kreiranja politike kojom se ostvaruje integracija svih zaposlenika u organizaciji. U posljednje se vrijeme razvija nova menadžerska filozofija za koju je karakteristično vraćanje čovjeku koji je kompleksno i jedinstveno te emocionalno biće. Svaki bi menadžer trebao predstavljati poveznicu među ljudima i organizacijom, ali i vlastite funkcije obavljati u odjelu ljudskih resursa, a sve s ciljem ostvarivanja potpunosti sustava i zadovoljstva ljudi te ciljeva organizacije (Bahtijarević Šiber, 2014).

### **2.1. Pojam menadžmenta ljudskih resursa**

Ljudski se resursi u novije vrijeme shvaćaju kao osnovni kapital koji je značajan za razvoj organizacije što i ima smisla iz razloga što oni potiču inovacije, poboljšavaju trenutne te razvijaju nove, više kvalitetne proizvode i usluge jer se na taj način osiguravaju opstanak organizacije na dugi rok kao i njeno uspješno poslovanje. Iz tog aspekta, ljudi, kao članovi organizacije, promatraju se kao ljudski resursi, odnosno potencijali. Dakle, ljudske resurse (potencijale) predstavljaju „ukupna znanja, vještine, sposobnosti, talenti, kreativnost, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo“ (Bahtijarević Šiber, 2014, str. 6).

Točnije, ljudski su resursi svi oni resursi koje organizacija može angažirati s ciljem ostvarivanja svoje temeljne svrhe i razvoja svoga poslovanja. Svi oni predstavljaju glavni izvor konkurentne prednosti na temelju koje se mogu diferencirati uspješne i neuspješne organizacije. Ljudski su resursi najznačajniji i, zapravo, jedini „živi“ element organizacije koji je značajan zbog toga što pokreće sve druge elemente organizacije te bez kojega njeno funkcioniranje nije moguće (Jaškiene i Bucioniene, 2021).

Menadžment ljudskih resursa (engl. *human resource management – HRM*) uključuje koordinaciju, upravljanje i raspodjelu ljudskog kapitala (zaposlenika) na načine kojima se pomiču ciljevi organizacije „prema naprijed“. HRM se fokusira na ulaganje u zaposlenike, osiguravanje njihove sigurnosti i upravljanje svim aspektima rada - od zapošljavanja do naknada i razvoja (Coursera Staff, 2024).

Kako navode Frasch i sur. (2010), HRM predstavlja proces kojim se zapošljavaju, obučavaju i nagrađuju ljudi, proces kojim se razvijaju politike vezane za ljude te proces razvijanja strategija da se isti zadrže u organizaciji. Zadnjih je godina upravljanje ljudskim resursima doživjelo vrlo mnogo promjena zbog čega je ono još značajnije za suvremene organizacije. U prošlosti je HRM predstavljao isključivo proces obrade plaća, slanja rođendanskih darova zaposlenicima, organiziranja izleta u organizaciji i provjere jesu li obrasci ispravno ispunjeni - drugim riječima, ovaj je proces bio više administrativne nego strateške prirode koja je ključna za uspjeh organizacije. Međutim, u današnje je vrijeme menadžment ljudskih resursa poprimio potpuno novu dimenziju o čemu će biti govora u daljnjem tekstu. U sklopu menadžmenta ljudskih resursa podrazumijevaju se (Bahtijarević Šiber, 1999, str. 3):

- „znanstvena disciplina,
- menadžerska funkcija,
- poslovna funkcija i
- specifična filozofija menadžmenta“.

Gotovo su svi menadžeri prepoznali važnost ulaganja u ljude, njihovo znanje i razvoja za potrebe organizacije i njenog poslovanja. Naglašava se važnost znanja svakog zaposlenika kao i da svako takvo znanje postane dijelom znanja organizacije te ostane u njoj i onda kada (i ako) ju zaposlenik napusti (Ćamilović, 2009).

### **2.1.1. Menadžment ljudskih resursa kao znanstvena disciplina**

Prema mnogim knjigama, člancima i svom ostalom literaturom, teorijama, istraživanjima i različitim obrazovnim programima na fakultetima diljem svijeta, menadžmentu ljudskih resursa pristupa se kao znanstvenoj disciplini. Naime, unatoč tome se menadžment ljudskih resursa rijetko u suvremenoj literaturi određuje kao posebna znanstvena disciplina iz razloga što pažnju ipak više „vuče“ kao specifična poslovna aktivnost i funkcija u organizaciji, tj. kao specifična zadaća i funkcija menadžmenta. Glavni je zadatak znanosti pomoći ljudima da razumiju svijet oko sebe, a „razumijevanje koje traži znanost definira kao sposobnost da opaža, objasni, predvidi i kontrolira predmet koji istražuje“ (Bahtijarević Šiber, 1999, str. 3).

Pod menadžmentom ljudskih resursa kao znanstvenom disciplinom podrazumijeva se područje istraživanja i organizacije znanja koje je fokusirano na „razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u društvenim institucijama, odnosno organizacijama“ (Sikavica, 2011, str. 58).

Temeljni je cilj HRM-a da otkriva zakonitosti i kreiranje osnovnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka za uspješno upravljanje i razvoj ljudskih potencijala u organizacijama. Pri tome ova znanstvena disciplina ima sljedeće specifične karakteristike (Bahtijarević Šiber, 1999, str. 6-9):

1. riječ je o društvenoj znanosti koja je, za razliku od prirodnih znanosti, tolerantnija“ na generaliziranje spoznaja iz prakse umjesto na eksperimentalnu provjeru i dokazivanja te ima veću fleksibilnost u formiranju koncepata),
2. riječ je o eklektičkoj (grčki: *eklego* = biram, vidim) znanosti koja je rezultat derivacije te integracije spoznaja koje su nastale istraživanjima ostalih znanosti, tj. disciplina koje su uvelike pridonijele njenu razvoju, poput antropologije, psihologije, sociologije, filozofije, ekonomije itd.

Budući da je ovdje riječ o ponašanju ljudi, najvažnija znanost, koja predstavlja podlogu razvitku upravljanja ljudskim resursima, jest psihologija, zajedno sa svojim razvojnim područjima, a pod kojima se misli na (Bahtijarević Šiber, 1999):

- opću i eksperimentalnu psihologiju kojom su omogućene različite teorije (osobnost, učenje, motivacija, sposobnost, stres itd.),
- socijalnu psihologiju kojom su omogućene različite teorije (vodstvo, moć, vodstvo, stavovi itd.),
- pedagošku i edukacijsku psihologiju kojom su omogućene različite teorije (obrazovanje za rad, razvoj karijere, učenje i razvoj itd.),
- industrijsku i organizacijsku psihologiju kojom su omogućene „teorije i metode odabira, zadovoljstva i stavova u radu, motivacije i motiviranja, radnih vrijednosti, analize posla i radnih mjesta, profesionalne orijentacije, procjene uspješnosti, nezgoda na radu, umora, stresa itd.“ (Bahtijarević Šiber, 1999, str. 6).

Općenito, psihologija je postala posebno značajna disciplina za razumijevanje i objašnjavanje ekonomskog i poslovnog ponašanja, što naglašavaju i mnogi poznati ekonomisti.

U skladu s time, neki ekonomisti naglašavaju kako posao obuhvaća reakcije ljudi i odnose između njih, tj. kako se sastoji od kontrole fizičkih sila, materijala i strojeva od strane ljudi.

Nadalje, ekonomisti smatraju kako ekonomija i druge društvene znanosti proučavaju ponašanje ljudi prema čemu je psihologija stvarni temelj od kojega bi trebala polaziti svaka društvena znanost. Ergonomija je vrlo značajna za otkrivanje neophodnih spoznaja organizacije radnih mjesta i proizvodnosti rada, što je u suvremeno doba jako važno u upravljanju ljudskim resursima.

3. riječ je o primijenjenoj znanosti iz razloga što se naglašava važnost njenih spoznaja, modela, načela i znanja koji se primjenjuju u rješavanju konkretnih problema i ostvarivanja veće uspješnosti i funkcioniranja organizacije. Glavna je svrha ove znanosti unaprjeđivanje prakse upravljanja ljudskim resursima, omogućavanje i ubrzavanje razvoja i ostvarivanja ciljeva cijele organizacije, ali i individualnih ciljeva njenih djelatnika te podizanje uspješnosti. Dakle, menadžment ljudskih resursa interdisciplinarno je područje istraživanja za koje je nužno da stručnjaci različitih profila sudjeluju i surađuju zbog čega je upitno njeno tretiranje kao posebne znanstvene discipline (Jambrek i Penić, 2008).

### **2.1.2. Menadžment ljudskih resursa kao menadžerska funkcija**

Pod menadžerskom funkcijom upravljanja ljudskim resursima podrazumijevaju se: planiranje, organiziranje, usmjeravanje i kontrola. Svaka od tih funkcija ima utjecaja na operativne funkcije organizacije. Prvo, planiranje predstavlja unaprijed definiran način djelovanja organizacije, tj. definiranje kadrovskih programa i promjena koje će dati doprinos ostvarivanju ciljeva organizacije. Točnije, pod time se podrazumijevaju planiranje ljudskih resursa, njihovo zapošljavanje, izbor, razvoj i obuku, ali i predviđanje potreba djelatnika, njihovo ponašanje te važnost njihova utjecaja na organizaciju. Nadalje, organiziranje predstavlja sredstvo za ostvarivanje ciljeva, a podrazumijeva strukturu i procese kojima se definiraju uloge ljudi u organizaciji, identificiraju odnosi te se integriraju njihove aktivnosti prema zajedničkom cilju. Organiziranjem se uspostavljaju odnosi između djelatnika kako bi mogli skupa dati doprinos ostvarivanju ciljeva organizacije, a kompleksnost odnosa među djelatnicima definiraju menadžeri, pri čemu vrhovni menadžer traži savjet od menadžera ljudskih resursa (Jambrek i Penić, 2008).

Sljedeća je ključna funkcija menadžmenta ljudskih resursa usmjeravanje, tj. izvršavanje plana koji je definiran u prethodnim dvjema funkcijama. Temeljna je funkcija upravljanja ljudskim resursima „motiviranje, zapovijedanje, vođenje i poticanje“ (Jambrek i Penić, 2008, str. 1195).

Pravilno usmjeravanje djelatnika koje provodi menadžer te suradnja menadžera i djelatnika ključni su za ostvarivanje ciljeva organizacije. Od menadžera ljudskih resursa zahtijeva se da koordinira različitim menadžerima na različitim razinama organizacije do one mjere koja se odnosi na kadrovsku funkciju. Potom, kad završe aktivnosti planiranja, organizacije i upravljanja aktivnostima upravljanja ljudskim resursima nužna je provjera svih performansi jer je potrebno znati obavljaju li se kadrovske funkcije sukladno onome što je planirano, što se naziva kontrolom. Kontrola obuhvaća provjeravanje i uspoređivanje stvarnog stanja s onim planiranim, otkrivanje odstupanja (ukoliko ga ima) te ispravljanje otkrivenog odstupanja. Rad je potrebno prilagoditi prethodno definiranim planovima, i to koristeći kontrolu. Suradnja djelatnika kako bi se ostvarili ciljevi organizacije mogući su putem pravilnog usmjeravanja djelatnika. U kojoj će mjeri biti kompleksni odnosi među specijaliziranim odjelima i općim službama ovisno je o tome u kojoj mjeri vrhovni menadžeri traže savjet od menadžera ljudskih resursa (Jambrek i Penić, 2008).

### **2.1.3. Menadžment ljudskih resursa kao poslovna funkcija**

Sljedeće značenje menadžmenta ljudskih resursa odnosi se na ono kao posebne poslovne funkcije u organizaciji. Naime, u toj se poslovnoj funkciji, iz ukupne zadaće organizacije, sažimaju poslovi i zadatci koji se odnose na „ljudе, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i sve ostale aktivnosti njihova osiguravanja i razvoja“ (Bahtijarević Šiber, 1999, str. 10).

U prošlosti se ova poslovna funkcija u organizacijama nazivala različitim terminima poput (Bahtijarević Šiber, 1999, str. 11):

- „industrijski odnosi,
- odnosi zaposlenih,
- personalna administracija,
- personalna funkcija itd.“.

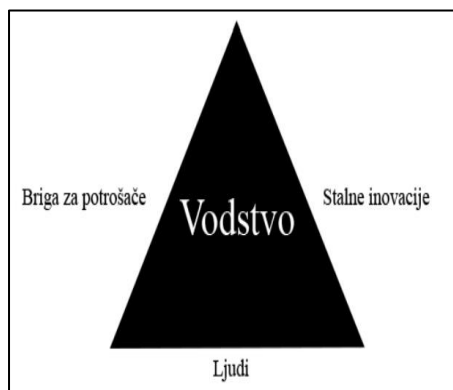
U suvremeno se vrijeme nerijetko naziva još i menadžmentom i funkcijom ljudskih potencijala, a često se koristi i termin kadrovske funkcije. U većini organizacija ova je poslovna funkcija, još uvijek, klasična personalna funkcija, a u mnogima se odvijaju promjene uslijed kojih se razvija moderna funkcija ljudskih potencijala (Bahtijarević Šiber, 1999).

#### 2.1.4. Menadžment ljudskih resursa kao specifična filozofija menadžmenta

Prilikom shvaćanja menadžmenta ljudskih resursa kao specifične filozofije menadžmenta pažnja se obraća na njeno usmjeravanje na elemente uspješnosti organizacije u kojima djelatnici zauzimaju centralno mjesto i u kojima su ključni za ostvarivanje strategijske i konkurentske prednosti. Menadžment ljudskih resursa determiniraju tri glavne orijentacije (Dessler, 2015):

- potrošači,
- ljudi te
- stalne inovacije i promjene (slika 1).

Slika 1. Glavne orijentacije menadžmenta ljudskih resursa



Izvor: Bahtijarević Šiber, 1999, str. 11.

Osnovicu trokuta čine ljudi zbog toga što predstavljaju „put odanim potrošačima“. Iako se najčešće naglašava kako su potrošači na prvome mjestu, ipak se treba zapitati tko je zadužen da organizaciju vodi prema njima, a to su upravo zadovoljni ljudski resursi. Ukoliko organizacija vodi mnogo računa o svojim djelatnicima, tada se može očekivati da će se djelatnici na isti način odnositi prema organizaciji i potrošačima (Dessler, 2015),

#### 2.2. Svrha i ciljevi menadžmenta ljudskih resursa

Već se prethodno naglasilo kako se menadžment ljudskih resursa usmjerava ostvarivanju ciljeva organizacije što bi značilo da ciljevi trebaju biti sukladni ciljevima poslovanja.

No, menadžment ljudskih resursa definira i vlastite posebne ciljeve koje je moguće podijeliti na sljedeće glavne grupe (Bahtijarević Šiber, 1999, str. 20):

- „poslovni i ekonomski,
- socijalni te
- ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena“.

Navedeno prikazuje tablica 1.

Tablica 1. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa

CILJ	MJERE ZA OSTVARIVANJE
<b>POSLOVNI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OSIGURAVANJE ADEKVATNOG BROJA LJUDI ADEKVATNE KVALITETE NA PRAVIM POSLOVIMA U PRAVO VRIJEME</li> <li>• NAJBOLJA UPOTREBA POTENCIJALA LJUDI ZA POSTIZANJE CILJEVA ORGANIZACIJE</li> <li>• PORAST KONKURENTSKE SPOSOBNOSTI I USPJEŠNOSTI ORGANIZACIJE</li> </ul>
<b>EKONOMSKI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PORAST PROFITABILNOSTI</li> <li>• MINIMIZIRANJE TROŠKOVA</li> <li>• POSTIZANJE KONKURENTSKE SPOSOBNOSTI I PREDNOSTI               <ul style="list-style-type: none"> <li>• PORAST POSLOVNOG USPJEHA ORGANIZACIJE</li> </ul> </li> </ul>
<b>SOCIJALNI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ZADOVOLJENJE ŽELJA, INTERESA I ZAHTJEVA DJELATNIKA               <ul style="list-style-type: none"> <li>• UNAPRJEĐENJE POZICIJE DJELATNIKA</li> </ul> </li> <li>• RAZVIJANJE INDIVIDUALNIH SPOSOBNOSTI DJELATNIKA               <ul style="list-style-type: none"> <li>• BOLJA KVALITETA RADA DJELATNIKA</li> </ul> </li> <li>• POSIZANJE RAVNOTEŽE RADA I ŽIVOTA TE OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE</li> </ul>
<b>CILJEVI FLEKSIBILNOSTI I STALNIH PROMJENA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KREIRANJE I ODRŽAVANJE FLEKSIBILNOSTI I PRODUKTIVNOSTI DJELATNIKA               <ul style="list-style-type: none"> <li>• PRIHVAĆANJE PROMJENA</li> </ul> </li> <li>• ORJENTIRANOST NA KONSTANTNU EDUKACIJU I DIJELJENJE ZNANJA KAO I PRIHVAĆANJE STALNIH PROMJENA</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević Šiber, 2014, str. 9.



Upravljanjem ljudskim resursima trebali bi se pronaći, a potom i razvijati, ljudski resursi za realiziranje organizacijskih ciljeva, a pri tome rad djelatnika ne bi smio predstavljati frustraciju i stres nego zadovoljstvo (Ivanović i Blažević, 2009).

Da nema ljudi ni sustav ne bi funkcionirao, a njih je mnogo teže proučavati nego sve ostale resurse. Upravo se zato za „menadžment ljudskih resursa kaže da je iznimno kompleksan posao (Jambrek i Penić, 2008).

Kako bi se ostvarili određeni ciljevi u organizaciji, od menadžmenta ljudskih resursa zahtijeva se ispunjavanje određenih zahtjeva koji će imati utjecaja na unaprjeđenje rada djelatnika te povećanje njihove produktivnosti tijekom rada. Putem tog zadovoljavanja te ispunjavanja zahtjeva glavnog i najviše vrijednog resursa u organizaciji, postiže se ispunjavanje njenih ciljeva. Ukoliko menadžment ljudskih resursa nema dovoljne sposobnosti za upravljanje ljudskim resursima, navedeno se može itekako odraziti na poslovanje organizacije, njen profit, ali i njen opstanak (Ralević i sur., 2015).

Osim prethodno nabrojanih ciljeva, specifični su ciljevi menadžmenta ljudskim resursima sljedeći (Buble, 2010):

- funkcionalni (funkcija menadžmenta ljudskih resursa je davanje doprinosa organizaciji u onoj mjeri koliko treba da se ostvare njeni ciljevi i realizirala strategija; navedeno znači da, u ostvarivanju ciljeva organizacije, resurse treba što racionalnije i efikasnije koristiti),
- organizacijski (za organizaciju je najvažniji faktor upravo onaj ljudski i u skladu s time se mora poboljšati efikasnost i motivirati djelatnike što je bolje moguće sa svrhom ispunjavanja njihovih vlastitih, a potom i ciljeva organizacije),
- društveni cilj (u ljudskim se odnosima naglašava važnost društvenih normi i sustavnih vrijednosti kako bi se ostvarila kvalitetna komunikacija; ostvarivanje etičke i društvene odgovornosti prema potrebama i izazovima društva te minimalizacija negativnih utjecaja zahtjeva na organizaciju je vrlo značajan cilj za upravljanje ljudskim resursima, ali i menadžmentom općenito) te
- osobni cilj (zadovoljavanje djelatnika najvažnije je svakoj organizaciji, ali nije se pokazalo dovoljnim zadovoljiti ih samo u poslovnom smislu već je nužno pružati im pomoć kako bi ostvarili svoje osobne ciljeve; isključivo je tako moguće zadobiti njihovo povjerenje uslijed čega će se pojaviti zadovoljstvo i motiviranost za napredovanje i vlastito pridonosenje uspješnosti organizacije).

Svi ovi ciljevi u velikoj mjeri utječu na menadžment ljudskih resursa i time organizacija postaje puno uspješnija (Buble, 2010).

## **2.3. Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa**

Upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva sve one aktivnosti menadžmenta koje se baziraju na „privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću“ (Dujanić, 2007, str. 125).

Kod menadžmenta ljudskih resursa naglasak se stavlja na realiziranje strategije, a ne isključivo na kreiranje forme iste strategije. Nadalje, nastoji se prilagoditi ljudski faktor strategiji, a ne obrnuto (prilagodba strategije ljudskom faktoru). Sadržaj menadžmenta ljudskih resursa uključuje sljedeće elemente (Dujanić, 2007):

- planiranje ljudskih resursa,
- analizu radnog mjesta,
- selekciju kandidata,
- zapošljavanje,
- obuku i razvoj zaposlenika,
- motivaciju zaposlenika,
- procjenu performansi zaposlenika te
- njihovo nagrađivanje.

### **2.3.1. Planiranje ljudskih resursa**

Početak svakog procesa uopće počinje s planiranjem pa je to slučaj i kod menadžmenta ljudskih resursa. Naime, pod planiranjem ljudskih resursa podrazumijeva se ispitivanje budućih potreba organizacije za ljudskim resursima, paralelno s usporedbom s budućim potencijalima ljudskih resursa kao i razvoj tehnika i metoda za rješavanje mogućih poteškoća. Planiranje ljudskih resursa moguće je odrediti i kao „proces kojim poduzeće osigurava adekvatan broj i vrstu ljudi na pravome mjestu, u pravo vrijeme, a koji su sposobni za učinkovito i uspješno obavljanje zadataka koji omogućuju ostvarenje ciljeva poduzeća“ (Wehrich i Koontz, 1998, str. 59).

Temeljni je cilj planiranja ljudskih resursa osiguravanje potrebnog broja djelatnika koji imaju zadovoljavajuću razinu znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina za trenutne, ali i buduće potrebe organizacije. Upravo je zato planiranje ljudskih resursa definiranje aktivnosti koje treba poduzeti za osiguravanje odgovarajućeg broja i strukture djelatnika neophodnih kako bi se ostvarili ciljevi organizacije (Ivanović i Blažević, 2009).

Sukladno svemu navedenom, ciljevi planiranja ljudskih resursa moguće je sažeti na (Bahtijarević Šiber, 1999):

- uspostava jasne i neposredne veze među strategijama i planovima poslovanja te ljudskih resursa, kao i maksimalni doprinos uspješnom ostvarenju strategijskih ciljeva,
- povezivanje svih potreba za ljudskim resursima sa svim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije,
- utvrđivanje dugoročnih potreba za ljudskim resursima i po specifičnim kategorijama,
- zaštita organizacijskih ulaganja i osiguravanje maksimalnog povrata na ulaganja u ljudske resurse te
- omogućavanje organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost.

Dakle, proces „uvođenja“ ljudi u organizaciju utemeljeno je na planiranju ljudskih resursa, a razlozi planiranja ljudskih resursa objašnjava se na način da se planiranjem (Buble, 2010):

- povećavaju prednosti organizacije da ima prave ljude na pravim poslovima u pravo vrijeme,
- razvijaju u organizaciji jasni ciljevi izvan kojih organizacija ne može biti efikasna te
- povećava sposobnost organizacije na prilagodbu promjenama u njenoj okolini.

Sve navedeno ima utjecaja na organizaciju i njeno poslovanje, a za dobro je planiranje ljudskih resursa, nužno i prethodno provođenje analize posla. Navedeno predstavlja prikupljanje podataka o poslovima u organizacije, a svaki se taj podatak odnosi na „poslove i informacije koje su potrebne za njihovo izvršavanje, sredstva za obavljanje poslova, materijal, tehnologiju i organizaciju rada, uvjete rada, potrebna znanja, posebne zahtjeve za obavljanje poslova itd.“ (Jurina, 2008, str. 15).

Prikupljanje svih podataka provodi se na različite načine od čega su najčešći intervjui, ankete, proučavanje nomenklature zanimanja, promatranje te vođenje dnevnika izvršitelja poslova. Prikupljeni se podaci koriste za izradu opisa poslova i njihovu specifikaciju. Opis posla poseban je dokument koji, uz šifru i naziv posla, detaljno opisuje pojedini posao, a isti se izrađuje u dvjema etapama: popisu i opisu posla. Pod popisom posla podrazumijeva se sistematsko evidentiranje svakog posla na pojedinom radnom mjestu, a korisno je svaki evidentirani posao za svako radno mjesto urediti u formi datoteke poslova kako bi se olakšali njihova usporedba, kombiniranje i povezivanje prilikom oblikovanja radnih mjesta (Jurina, 2008).

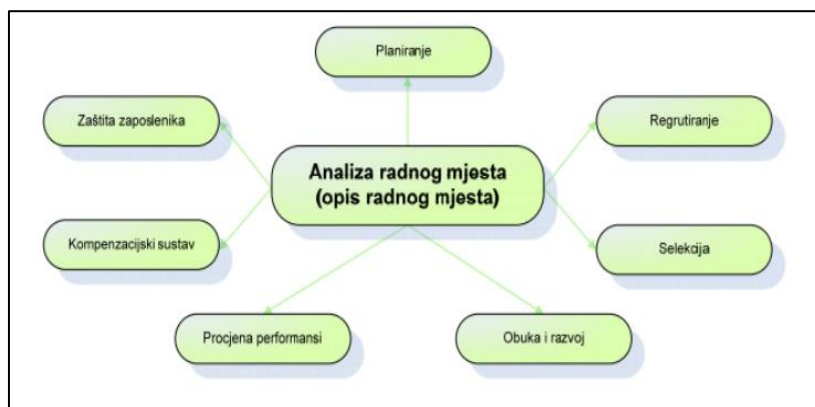
Nadalje, pod opisom posla podrazumijeva se prikazivanje značajnog sadržaja svakog pojedinog posla koji je evidentiran, tj. najznačajnijih radnji od kojih se posao sastoji. Sljedeći je značajan dokument specifikacije posla, a njime se konkretiziraju zahtjevi za izvršitelja svakog pojedinog posla. Ovaj dokument može biti poseban dokument, ali i dio opisa posla. Specifikacija posla, u pravilu, određuje koje kvalifikacije i radno iskustvo treba imati pojedinac kako bi mogao obavljati određeni posao. No, u slučajevima kad su za izvršavanje posla neophodni i ostali uvjeti, specifikacija posla obuhvaća specifične zahtjeve poput spola, dobi, vida itd. Opis i specifikacija posla glavni su za određivanje daljnjeg odvijanja procesa planiranja ljudskih resursa (Buble, 2010).

### 2.3.2. Analiza radnog mjesta

Nakon planiranja ljudskih resursa, za svaku je organizaciju značajna aktivnost analize radnog mjesta koju je moguće definirati kao „proces kojim se prikupljaju podaci o zadaćama, obavezama ili aktivnostima pojedinog radnog mjesta, pri čemu koristi objektivne i aktualne zahtjeve za obavljanjem pojedinog posla“ (Jambrek i Penić, 2008, str. 1192).

Ovisno o temeljnim elementima koji se moraju uključiti kod analize radnog mjesta, isti se proces može definirati i specifičnije. Analiza radnog mjesta jedna je od osnovnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i njome se definira što sve izvršitelj posla mora posjedovati (njegove vještine, znanja i sposobnosti), korištenje tehnologije i sredstava, okolinu u kojoj se odvija posao, efekti, kompenzacije i odgovarajuće osiguravanje zaštite djelatnika. Analiza radnog mjesta ima direktan utjecaj na kvalitetu realiziranja različitih poslova koji su sastavni elementi cjelokupne funkcije menadžmenta ljudskih resursa, što je prikazano na slici 2.

Slika 2. Veza analize radnog mjesta s ostalim poslovima menadžmenta ljudskih resursa



Izvor: Buble, 2010, str. 69.

### 2.3.3. Selekcija kandidata

Na aktivnost planiranja nastavljaju se poslovi regrutiranja, tj. pribavljanja kadrova te upravo oni određuju smjer budućeg razvoja funkcije upravljanja ljudskim resursima. Glavna je svrha menadžera dobro poslovati i za to je potrebno zapošljavanje najboljih djelatnika. Kako bi menadžer mogao odabrati najkvalitetnije, kandidate bi trebalo prvenstveno zainteresirati i privući ka organizaciji. Pod pojmom regrutiranja podrazumijeva se „postupak traženja, privlačenja i poticanja kandidata (koji udovoljavaju zahtjevima) za prijavu na slobodna radna mjesta“ (Jurčević, 2007, str. 18).

S ciljem osiguravanja kvalitetnih kandidata i budućih zaposlenika, broj pojedinaca koji su se prijavili na natječaj za posao i koji udovoljavaju zahtjevima trebao bi biti uvelike veći od broja slobodnih radnih mjesta. Do navedenoga će doći u slučajevima kada je djelatnost privlačna, kada ima dovoljno kvalificiranih kandidata na tržištu rada, kad je naseljenost regije organizacije velika te, ako su primanja adekvatna za pojedino radno mjesto. Nadalje, veći broj ljudi osigurat će se ako menadžer osigura sve potrebne i detaljne informacije koje su povezane uz slobodno radno mjesto. Ovako je moguće umanjiti ili, čak i, eliminirati buduće nezadovoljstvo djelatnika, njihovo razočaranje poslom, smanjiti fluktuacija te povećati privrženost organizaciji (Jurčević, 2007).

Selekcija predstavlja postupak za, uz određene metode i tehnike, odabrati ljudi koji u najvećoj mjeri odgovaraju zahtjevima pojedinog posla na koji su raspoređeni. Temeljem procjenjivanja koliko kandidat odgovara poslu odabiru se pojedinci za koje se misli da će najviše zadovoljiti zadanim uvjetima posla. Uz pomoć selekcijskih metoda i tehnika žele se odabrati pojedinci za koje je očigledna najveća mogućnost da će ostvarivati standarde i performanse koji su zadani te ih uskladiti s organizacijskom strategijom i kulturom kao i uvjetima pojedinog posla. Osim na rezultate rada, kvalitetna selekcija ostavlja posljedice i na zadovoljstvo djelatnika i razvoj njihove daljnje karijere (Buble, 2010).

U postupku selekcije ljudi organizacija ima i određene troškove te slabosti, poput:

- izravnih troškova (troškova pribavljanja, selekcije, nepopunjenosti radnog mjesta),
- troškova uvođenja i osposobljavanja novih djelatnika,
- nižeg radnog učinka i uspješnosti,
- nezadovoljstva i frustracije,
- pogrešaka i nesreća na radu,
- fluktuacije,
- loših međuljudskih odnosa te

- demotivacije za rad.

Izbor nekvalitetnog djelatnika imat će utjecaja na rezultate rada, ali i na ostale djelatnike tako što ih može ometati, frustrirati i demotivirati. Između ljudi prisutne su njihove razlike jer je svatko svojstven na svoj način, a iste mogu imati utjecaja na razinu poslovnog uspjeha. Upravo je zbog toga ova funkcija menadžmenta ljudskih resursa u najjačoj vezi sa psihologijom ljudskih resursa. Psihologe se nikako ne smije zaobići prilikom odabira djelatnika jer su oni jedini kvalificirani za upotrebu i objašnjavanje većeg djela metoda izbora djelatnika, posebno raznih testova (Riumin, 2020).

#### **2.3.4. Zapošljavanje**

Potrebe za ljudskim resursima ovise od organizacije do organizacije, kao i djelatnosti kojima se bave te se iste prognoziraju na temelju rezultata istraživanja. Kada se govori o novim djelatnicima, u suvremenim se organizacijama susreću dva potpuno suprotna stava. Većina menadžera smatra da se, s obzirom na visoku stopu nezaposlenosti, menadžerima olakšava pronalaženje novih zaposlenika. Nadalje, uspješne organizacije stava su da je potraga za najboljim djelatnicima vrlo kompleksan proces. Za ljudske je resurse značajno sljedeće (Tulgan i Martin, 2001):

- nisu u vlasništvu organizacije jer ona samo iznajmljuje njihove usluge,
- moguće ih je iznajmiti drugima te
- mogu napustiti organizaciju.

„U doglednoj će budućnosti potražnja za najboljim, najpametnijim, najvještijim, najinovativnijim, najstručnijim, najpoduzetnijim, najkreativnijim i najodvažnijim super talentima biti veća od ponude“ (Tulgan i Martin, 2001, str. 40).

Uspjeh bilo koje organizacije u velikoj mjeri ovisi o ljudskome faktoru i iz tog se razloga ne može tvrditi kako je jednostavno pronaći novog zaposlenika. Naći sposobnu osobu u cijelosti posvećenu poslu i koja nastavlja kontinuirano aktivno pridonositi organizaciji, iznimno je kompleksan i ozbiljan proces. Svaka bi organizacija trebala izgraditi svoju strategiju za zapošljavanje, u skladu sa svojim potrebama, ambicijama, prilikama u radnoj okolini te svom iskustvu (Tian, 2022).

Ljudski je kapital najviše vrijedan kapital jer se ljude i sva njihova znanja, vještine i kreativnost, ne može zamijeniti. Za toliko značajan i vrijedan faktor poduzeća važno je da se njime zna kvalitetno upravljati (Riumin, 2020).

U velikim su organizacijama za ova pitanja zaduženi specijalni odjeli, a u malim je organizacijama svaki menadžer u poziciji menadžera ljudskih resursa (Buckingham, 1999).

Vlasnici organizacije ili menadžeri ljudskih resursa najčešće dobre djelatnike najčešće definiraju kao „osobe koje samoinicijativno i s voljom efikasno obavljaju radne zadatke“, a odlične djelatnike definiraju kao one koji „ostvaruju rezultate iznad naših očekivanja“ (Tian, 2022, str. 310).

Iako možda zvuči vrlo jednostavno, u praksi to nikako nije jer, da bi organizacija imala takve djelatnike, neophodna je primjena različitih pristupa i metoda upravljanja ljudskim resursima, a nju povezuju tri zajednička cilja (Buckingham, 1999):

1. cilj: privući efektivnu radnu snagu u organizaciju,
2. cilj: razviti radnu snagu kako bi se maksimalno iskoristili njeni potencijali te
3. cilj: dugoročno održati i zadržati kvalitetnu radnu snagu.

Pod ljudskim se kapitalom označavaju sposobnosti i vještine zaposlenika i pri tome se njegov porast ostvaruje obrazovanjem i treningom, adekvatnom motivacijom, kvalitetnim rukovodstvom te, općenito, međuljudskim odnosima i ostalim mjerama upravljanja ljudskim resursima (Buckingham, 1999).

Pod glavnim se elementima strategije za zapošljavanje podrazumijevaju (Norbert, 2001):

1. profil radnog mjesta (potrebno je definirati koja su očekivanja od nekog posla, tj. radnog mjesta i koja se znanja, vještine i kompetencije očekuju od djelatnika koji će raditi na pojedinom radnome mjestu),
2. profil potencijalnog kandidata (potrebno je otkriti je li kandidat dovoljno sposoban za određeno radno mjesto te napraviti profil djelatnika koji idealno odgovara traženom radnome mjestu),
3. javni oglas (ako želi privući najboljeg kandidata za posao, organizacija treba javno objaviti oglas za određeni posao),
4. prvi poziv telefonom (intervju putem telefona organizaciji donosi uštedu vremena te je moguće, već prvim pozivom, isključiti određene kandidate tako što se nakon toga na razgovor pozovu samo oni najkvalitetniji i najmotiviraniji),
5. prvi razgovor za posao (organizacija bi trebala uključiti više osoba u prvi razgovor s potencijalnim kandidatom, posebno onih koji će biti u direktnoj vezi s njim – upravo je mišljenje tih osoba važno za percepciju potencijalnih djelatnika),
6. provjera preporuka (organizacija bi trebala provjeriti preporuke od bivših organizacija potencijalnog kandidata kako ne bi kasnije došlo do nekih iznenađenja),

7. ponavljanje razgovora (organizacija bi trebala ponoviti razgovore s kandidatima koji su ušli u uži krug – za taj bi razgovor trebalo ostati više vremena jer je jako važno dobro upoznavanje s potencijalnim kandidatima kako bi se donijela ispravna konačna odluka; pri tome je neophodno da se organizacija predstavi i promovira te da pruži priliku kandidatu da postavi pitanja koja ga zanimaju jer je, „za najboljim djelatnicima potražnja puno veća od ponude i stoga je važno da se organizacija sviđi novom (i dobrom) djelatniku“ (Tulgan i Martin, 2001, str. 98),
8. izrada baze (organizacija bi trebala izraditi bazu potencijalnih kandidata za posao jer, kada pronade nekoliko kandidata za određeni posao, sljedeći je korak zapošljavanje samo jednoga, ali bi svakako trebala sačuvati podatke od ostalih kandidata za eventualne kasnije potrebe) te
9. provedba probnog rada (nakon svih prethodno provedenih potreba organizacija nema garanciju da je pronađen i odabran pravi kandidat i upravo je zato jako važno da organizacija na samome početku postavi jasno mjerljive ciljeve koje očekuje od novog djelatnika tijekom probnoga rada koji može trajati maksimalno šest mjeseci - samo će na taj način organizacija, pri vrednovanju rada novih djelatnika, imati jasne i objektivne pokazatelje).

Uspješne menadžere karakteriziraju sljedeće osobine (Tulgan i Martin, 2001):

- prilikom odabira djelatnika, potrebno ih je birati prema talentu, a ne iskustvu, inteligenciji itd.),
- prilikom razvoja djelatnika, potrebno im je pomagati da „pronađu pravo mjesto“,
- prilikom motivacije djelatnika, potrebno je fokusirati se na jake, a ne na slabe strane),
- prilikom postavljanja očekivanja, potrebno je definirati očekivani rezultat, a ne korake dostizanja istoga.

1999. je godine najboljim menadžerom 20. stoljeća proglašen Jack Welch, direktor organizacije General Electric, a on je koristio ABC strategiju upravljanja ljudskim resursima. Pri tome je djelatnike klasificirao na (Buble, 2010):

- A (najbolje),
- B (dobre, tj. prosječne) i
- C (loše, tj. nezadovoljavajuće).

Ovaj je menadžer najpoznatiji po svom otpuštanju djelatnika skupine C.



Isti naglašava kako postoje djelatnici „koji nisu niti malo angažirani niti zainteresirani za rad i koji ne samo da ne zarađuju svoju plaću već bi se organizaciji više isplatilo da ih plaća da ne dolaze na posao“ (Buble, 2010, str. 16).

### **2.3.5. Obuka i razvoj zaposlenika**

Obuka i razvoj zaposlenika manje se fokusira na osobu, a više na posao te uključuje pripremu pojedinca za zanimanje ili specifične vještine. Za organizaciju i pojedinca obuka je iznimno važna, a promjene do kojih dolazi u organizaciji posljedica su potrebe za obukom djelatnika, poput promjena u tržišnoj orijentaciji, promjena u proizvodnji, promjena u obradi materijala, promjena u organizaciji i upravljanju itd. Ciljevi koje organizacija želi ostvariti putem obuke jesu razvijanje radnih navika i uspješnih metoda rada te motivacija i razvoj pozitivnog stava djelatnika prema radu (Dujanić, 2007).

Obuka obuhvaća sljedeće aktivnosti (Dujanić, 2007):

- politiku obuke i razvoja kadrova,
- organizaciju za izvođenje te
- identifikaciju potrebe za obuku.

U organizaciji je prvo potrebno isplanirati potrebe za obukom zaposlenika što je posljedica odabrane strategije organizacije te sastavni dio njene politike. Pri tome, ključna je uloga u strategiji organizacije politika obuke i razvoj zaposlenika, a prioritet je konstantna obuka zaposlenika (pri tome se misli i na menadžera). Potrebno je razlikovati izvedbu obuke u samoj organizaciji ili u nekoj vanjskoj instituciji. Sama identifikacija potrebe za obukom nastaje nakon utvrđivanja razlike između razine potrebnih s razinom stvarnih znanja u organizaciji. Planiranje potreba obuke obuhvaća ciljeve koje menadžer želi postići, ali i troškove koji iz toga proizlaze kao i rokove za izvedbu. Izvođenje obuke zaposlenika predstavlja proces u kojem se ostvaruje program obuke nakon kojega slijedi i tzv. evaluacija obuke, tj. kontrola provedenog procesa u ovisnosti o ciljevima i standardima koji su zadani (Dujanić, 2007).

Za provedbu obuke zaposlenika koriste se metode kao osnovni elementi uspješnosti procesa obuke. Pri tome se razlikuju (Dujanić, 2007):

1. metode obuke nemanadžerskih kadrova (na poslu te izvan posla) i
2. metode obuke menadžerskih kadrova (na poslu te izvan posla).

Pri tome se u metode obuke menadžerskih kadrova na poslu ubrajaju (Dujanić, 2007):

- poučavanje,
- dodjela zamjenika,

- rotacija posla,
- lateralni transfer,
- dodjela projekta i odbora te
- prisustvovanje sjednicama.

Poučavanje predstavlja najjednostavniji i najčešći oblik obuke koji je najkorišteniji kod najniže razine menadžmenta pri čemu je nadređeni instruktor. Nadalje, pod metodom dodjele zamjenika menadžeru podrazumijeva se osoba koja je zadužena za obavljanje dijela delegiranih poslova te se osposobljava za preuzimanje funkcije menadžera. Kod rotacije posla jedan djelatnik mijenja različite poslove, a pod metodom lateralnog transfera podrazumijeva se rotacija poprečno po strukturi organizacije. Potom, dodjela projekta i odbora predstavlja formu obuke kojom su kandidati u poziciji da vode organizaciju, a prisustvovanje sjednicama način je obuke kojim kandidat raspravlja i odlučuje o problemima koji su izvan njegova neposrednog iskustva.

Metode obuke menadžerskih kadrova izvan posla su sljedeće (Dujanić, 2007):

- metoda studija slučaja,
- metoda „obuke u košari“,
- metoda grupne diskusije,
- metoda menadžerskih igara,
- metoda igranja uloga,
- metoda laborantske odluke i
- metoda modeliranja ponašanja.

Pod metodom studija slučaja podrazumijeva se simuliranje stvarne situacije iz poslovne prakse, kao i pod metodom „obuke u košari“. Kod te se metode polaznicima podjele dokumenti koje moraju proučiti i, potom, pronaći rješenje problema i predložiti odluku. Nadalje, grupna diskusija podrazumijeva metodu koja zahtjeva da se polaznici okupe na istoj sjednici s ciljem raspravljanja o predmetu koji im je dodijeljen. U slučaju primjene metode menadžerskih igara polaznici igraju određene uloge na primjeru organizacije, a kod metode igranja uloga uloge pojedinaca simulirane su u zadanoj situaciji. Kod ove se metode zahtijeva da se prvo opiše situacija, da se definiraju osobe koje će sudjelovati u njoj te koje će uloge „igrati“, a nakon toga svi oni sastavljaju svoje tekstove i „igraju“ uloge. Cilj metode laborantske odluke jest razvijanje veće senzitivnosti kod polaznika, a ista omogućava menadžeru da razvije sposobnosti i da razumije sebe, ali i ostale putem sudjelovanja u grupnim raspravama na kojima svatko iznosi vlastite emocije, percepcije te iskustva (Kuka, 2011).

Zadatak metode modeliranja ponašanja jest obučavanje menadžera kako da postave svoje ponašanje na radu. Uključivanjem polaznika u stvarne probleme djelatnika dobiva se povratna informacija o njihovim performansama (Kuka, 2011).

U odnosu na obuku, razvoj kadrova užu je pristup koji se orijentira na razvoj karijere pojedinca u organizaciji (Dujanić, 2007).

Kako je prikazano na slici 3, model razvoja kadrova obuhvaća sljedeće faze (Dujanić, 2007, str. 132):

1. „utvrđivanje potreba,
2. stvaranje klime,
3. utvrđivanje performansi posla i
4. plan“.

Slika 3. Faze razvoja kadrova u organizaciji



Izvor: Dujanić, 2007, str. 132.

Pri tome, utvrđivanje potreba predstavlja prvu fazu u kojoj je potrebno utvrditi potrebe organizacije, ali i svakog pojedinca. Upravo podudaranjem individualnih i organizacijskih potreba nastaje proces obuke postaje uspješan. Sljedeća je faza stvaranje klime koja, ukoliko je pozitivna, rezultira uspješnim procesom obuke u organizaciji. Pod pojmom utvrđivanja performansi posla podrazumijeva se prepoznavanje i definiranje svakog posla, kao i sastavljanje opisa te specifikacije posla. Pretposljednja, ali ujedno najvažnija, faza razvoja kadrova u organizaciji jest utvrđivanje individualnih performansi koja može uvjetovati promjenu smjera napredovanja djelatnika, ali i njegov nastavak, prekidanje ili promjenu. Konačno, plan napredovanja rezultat je svih prethodnih aktivnosti na temelju kojeg se izrađuju adekvatni programi koji se odnose na proces napredovanja (Dujanić, 2007).

Razvoj kadrova uključuje kretanje kadrova putem različitih položaja organizacije kao i identifikaciju budućih potreba organizacije za kadrovima (Dujanić, 2007).

S obzirom da je prepoznata važnost obuke i razvoja, suvremene organizacije sve više vremena posvećuju upravo tim procesima. Upravo na taj način ostvaruju svoju konkurentsku prednost, nadmeću se s konkurentskim organizacijama te dobivaju više povjerenja od svojih kupaca. U slučajevima kada se nedovoljno ulaže u obuku i razvoj zaposlenika, organizacija gubi svoje udjele na tržištu te zaostaje za konkurencijom. Kako navodi Jurčević (2007, str. 102), „organizacije bi trebale ulagati 3%-5% svog prihoda na obuku zaposlenih, a također i 5% svog radnog vremena zaposleni bi trebao provoditi godišnje na obuci (za menadžere se procjenjuje čak i 20%“).

### **2.3.6. Motivacija zaposlenika**

Motivacija se definira kao „svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi“ (Cherry, 2023).

Motivacija daje odgovor na pitanje iz kojeg se razloga netko ponaša na određeni način te iz kojeg razloga postiže (ili ne postiže) uspješnost u radu određene razine. Najjednostavnije se motivacija može odrediti kao potraga za nečim što pojedincu nedostaje i što mu je potrebno, tj. potraga za zadovoljavanjem potreba. Tri su glavna razloga motivacije (Jurčević, 2007):

- unaprjeđenje proizvodnosti, efektivnosti i kreativnosti u radu,
- poboljšanje kvalitete rada u organizaciji te
- porast konkurentске sposobnosti i uspješnosti organizacije.

Motivaciju je moguće ostvariti uključivanjem cijelog lanca reakcija: od osjećaja potreba koje izazivaju želje za ispunjenjem potreba, preko tenzija koje uzrokuju akcije što, u konačnici, rezultira zadovoljstvom. Na motivaciju imaju utjecaj različiti čimbenici i moguće ih je svrstati u sljedeće skupine (Rajmond i sur., 2006, str. 39):

- „individualne karakteristike,
- karakteristike posla te
- karakteristike organizacije“.

U individualne se karakteristike svrstavaju potrebe, stavovi, očekivanja, preferencije, interesi te osobine koje imaju djelatnici. Svaka se ova osobna karakteristika razlikuje od pojedinca do pojedinca što, pak, ima utjecaja na diferenciranje njihovih motiva za izvršavanje radnih zadataka. Naime, dok jedne djelatnike motivira novac, druge motivira sigurnost posla, a treće, pak, izazovnost zadataka (Rajmond i sur., 2006).

Od menadžera se očekuje da je u svakom trenutku svjestan svih tih razlika između djelatnika jer oni na različite načine pridonose ostvarivanju ciljeva. Nadalje, pod karakteristikama posla podrazumijevaju se atributi posla, poput kompleksnosti, autonomnosti, zanimljivosti, vještina koje zahtjeva, raznolikosti itd. Jedan se posao može različito okarakterizirati prema različitim karakteristikama te bi, i u ovom slučaju, menadžer trebao voditi računa o tome da, prilikom dodjele poslova, uspostavi sklad između individualnih karakteristika djelatnika i karakteristika posla. Potom, u karakteristike organizacije ubrajaju se pravila i procedure, personalna politika, praksa menadžmenta, sustav nagrada koji daje doprinos učinkovitosti organizacije i neposredno radno okruženje. Svaki od ovih instrumenata treba biti pravilno koncipiran kako bi zadržavao postojeće i privlačio nove djelatnike (Rajmond i sur., 2006).

### **2.3.7. Procjena performansi zaposlenika**

Procjena performansi zaposlenika postupak je procjene njihovih karakteristika, načine njihova manifestiranja, njihovu sukladnost sa performansama posla te upotrebu potrebnih metoda za njihovo usklađivanje. Ova aktivnost menadžmenta ljudskih resursa ima utjecaja na promotivne odluke, utvrđivanje potencijala za promociju, upućivanje na nedostatak potrebnih znanja i vještina, funkciju kontrole samokontrole te poduzimanje korektivnih akcija (ukoliko je potrebno). Organizacija procjenom performansi određuje gdje se trenutno nalazi u usporedbi s onim gdje želi biti. Praćenje radnog učinka djelatnika ima sljedeće ciljeve (Jurčević, 2007):

- planiranje i podjelu rada,
- uspostavu metode za diferenciranje pojedinih djelatnika ovisno o njihovim učincima,
- razvoj vještina i samostalnosti djelatnika,
- motivaciju djelatnika,
- kreiranje podloge za planiranje karijere djelatnika te
- kreiranje podloge za sustav plaća i nagrađivanje.

Radni učinak svakog djelatnika važno je procjenjivati iz sljedećih razloga:

1. zbog određivanja kojeg je djelatnika potrebno dodatno obučavati te kako se isti ponaša prilikom obuke,
2. zbog pomoći organizaciji u donošenju odluke o tome kome će uručiti povišicu i unaprijediti ga, a koga će otpustiti,
3. zbog motivacijskog efekta, poticanja inicijative kod djelatnika, razvijanja njihova osjećaja za odgovornost te poticanja na ostvarivanje boljih rezultata i

4. zbog poboljšavanja komunikacije između menadžera i djelatnika te njihovog međusobnog boljeg upoznavanja.

Prilikom procjena performansi zaposlenika, moguće je procjenjivati njihove osobine i pri tome se koriste sljedeće metode (Dujanić, 2007):

- metode običnog rangiranja,
- metode grupnog rangiranja,
- metode usporedbe u parovima,
- metode obveznog izbora,
- metode skale sudova te
- metode slobodnog izbora.

Za metodu običnog rangiranja karakteristično je da, temeljem procjene, djelatnike raspoređuje od najboljeg do najlošijeg. Dalje, kod metode grupnog rangiranja ne postoji broj rangova onoliko koliko postoji djelatnika već ih ima manje, najčešće pet. Metodu usporedbe u parovima karakterizira usporedba djelatnika dvoje po dvoje, tj. svakoga sa svakim pri čemu onaj kojemu se dodijeli najviše pridjeva „bolji“, dospijeva na prvo mjesto rang ljestvice. Pri tome su rezultati objektivni, opseg poslova iznimno je velik te je metoda pogodna za skupine od manjeg broja ljudi. Metodu obveznog izbora karakterizira činjenica da ona ne određuje ima li djelatnik neku određenu osobinu i u kojoj mjeri već ima li više pojedine osobine od one druge, tj. jedna osobina prikazuje opći uspjeh. Zatim, primjenom metode skale sudova se odabranim osobinama dodjeljuje određeni stupanj ili intenzitet, a kod metode slobodnog izbora navode se tvrdnje ili pitanja kojima se opisuje ponašanje djelatnika na poslu (Dujanić, 2007).

Procjenu performansi djelatnika moguće je provoditi (Dujanić, 2007):

- sintetički (obuhvaća oblikovanje „opće vrijednosti zaposlenog na poslu“ jednom ocjenom, a na temelju općeg dojma o njemu) ili
- analitički (procjenjuju se određeni segmenti te se njihovim zbrajanjem dobiva opća vrijednost djelatnika).

Sadržaj procjene ovisan je isključivo o metodi koja se koristi, a iz prakse je vidljivo da se najčešće ocjenjuju (Treven, 2001, str. 181):

- „kvaliteta rada,
- kvantiteta rada,
- kooperativnost,
- samostalnost,
- poznavanje posla,

- inicijativa,
- mogućnost prosuđivanja,
- sigurnost,
- fizička kondicija, osobnost djelatnika,
- prilagodljivost,
- stav prema organizaciji,
- prihvaćanje odgovornosti,
- samopouzdanje i
- mogućnost razvoja“.

Za procjenu svih ovih karakteristika djelatnika nadležan je menadžer, a vrijednost djelatnika može se dobiti zbrojem svih karakteristika. Kako bi bila vjerodostojna, svaka bi procjena trebala biti znanstvena i objektivna (Dujanić, 2007).

Ukoliko ima više karakteristika djelatnika, moguće ga je preciznije i bolje ocijeniti jer se tako unaprjeđuju njegove performanse i ta se aktivnost usmjerava na to da pojedinac postane bolji i učinkovitiji na svome poslu (Mysliycova, 2018).

### **2.3.8. Nagrađivanje zaposlenika**

Kao jedna od najuspješnijih metoda motivacije i zadržavanja djelatnika u organizaciji izdvaja se njihovo nagrađivanje. Vodeće organizacije, na globalnoj razini, posvećuju mnogo svoje pažnje ostvarivanju i održavanju kvalitetnih odnosa menadžera i djelatnika jer su upravo oni prepoznati kao najznačajniji resurs za uspješno poslovanje organizacije. Naime, dokazano je kako „nagrade i priznanja poboljšavaju organizacijske vrijednosti, povećavaju zadovoljstvo djelatnika, ali i klijenata, jer motiviraju djelatnike na promjenu ponašanja i pojačani angažman u izvršavanju radnih zadataka“ (Treven, 2000, str. 90).

Neovisno o veličini organizacije, nagrađivanje zaposlenika i priznanja važno je, pa čak i neophodno, za njeno funkcioniranje i za zadržavanje postojećih, ali i privlačenje novih djelatnika. Kako bi se potaknula motivacija kod djelatnika, koja je ključni faktor njihove učinkovitosti, glavni je zadatak menadžera ljudskih potencijala osmišljavanje adekvatnog sustava nagrađivanja zaposlenika. Svaka organizacija, sukladno svojim mogućnostima i potencijalima, trebala bi urediti svoj sustav nagrađivanja i motivacije zaposlenika. Dok se jedne odlučuju za inspiriranje tuđim sustavom vrijednosti, druge organizacije žele biti jedinstvene i pri tome razvijaju originalni sustav nagrađivanja zaposlenika (Mysliycova, 2018).

Bez obzira na koji se sustav nagrađivanja odlučila, najvažnije je da svaka organizacija vodi računa o tome da je pošten kako nitko od djelatnika ne bi bio, na bilo koji način, zakinut. Također, nagrade i priznanja moraju biti primjereni konkretnom postignuću kako ne bi prouzročili osjećaj nepravde. Prilikom stvaranja sustava nagrađivanja zaposlenika svaka bi se organizacija trebala pridržavati sljedećih etičkih načela (LQ, 2022):

1. pravila nagrađivanja moraju biti javno objavljena te precizno i bez nejasnoća informirati djelatnike o tome na koji se način nagrađuju u toj organizaciji,
2. sustav nagrađivanja mora se provoditi dosljedno i transparentno te
3. sustav nagrađivanja mora biti nepristran te imati jednaka pravila i politiku nagrađivanja za svakog djelatnika.

Nadalje, menadžer bi svim zaposlenicima koji posjeduju slična znanja, kompetencije i vještine te koji obavljaju iste ili slične poslove, trebali dodjeljivati jednake nagrade ili priznanja za njihov rad. Niti jedan djelatnik ne bi se smio osjećati zakinutim ili zapostavljenim. S obzirom da motivacija ne predstavlja crtu karaktera pojedinca, na nju je moguće utjecati iznimno jednostavno. Naime, osnovni cilj kvalitetnog sustava motivacije i nagrađivanja trebao bi biti poticanje djelatnika na što veći doprinos na njegovome radnome mjestu, a ukoliko se pojačano angažira, djelatnik pridonosi uspješnosti organizacije što i jest konačni cilj sustava nagrađivanja zaposlenika. Ukoliko se nagrađivanje zaposlenika provodi dosljedno, u organizaciji se ostvaruju: povećana motivacija (koja rezultira povećanom produktivnosti), veće zadovoljstvo djelatnika, bolje korisničko iskustvo kupaca, lojalnost djelatnika i kupaca, veći financijski učinak, bolji poslovni rezultati, kvalitetan timski rad te manje izostanaka djelatnika s posla. Prema Bahtijarević Šiber (2014, str. 78.), razlikuju se dva sustava nagrađivanja:

1. „nagrađivanje prema znanju i vještinama (zaposlenici podižu svoja primanja zahvaljujući stjecanju znanja, vještina i kompetencija te njihovom implementiranju u rad) te
2. nagrađivanje prema radnoj uspješnosti (zaposlenici dobivaju nagradu na temelju iznimnih rezultata rada i velike produktivnosti)“.

Buble (2010, str. 119) definira kompenzacije kao „naknade u novcu, robi i raznim oblicima pomoći materijalne i nematerijalne naravi“. Iako je novac i dalje najveći motivator djelatnika za rad, sve se više cijene i nagrade nematerijalne prirode, poput priznanja koja su dugotrajnija i za djelatnika predstavljaju veći uspjeh jer su njihova psihološka nagrada. Najbolji je pristup organizacije kombinacija materijalnih i nematerijalnih nagrada u podjednakom omjeru u sustavu nagrađivanja zaposlenika. Zaposlenici se osjećaju cijenjenima i zadovoljnima što ih dodatno motivira za daljnji rad u trenutnoj organizaciji, a od toga i organizacija ima koristi, prvenstveno, u vidu boljih poslovnih rezultata (Upravljanje ljudskim potencijalima, n.d.).



### 3. Analiza pet odabranih multinacionalnih hotelskih poduzeća

U ovom će se poglavlju ukratko prikazati pet odabranih multinacionalnih hotelskih poduzeća, i to redom kako slijedi:

- Hilton Hotels & Resorts,
- Falkensteiner Hotel,
- Four Seasons Hotels & Resorts,
- Marriott International i
- Inetrcontinental Hotels Group.

#### 3.1. Hilton Hotels & Resorts

Hilton Hotels Corporation, zajedno sa svojim podružnicama, osnovan je 1946. godine, a bavi se vlasništvom, upravljanjem i razvojem hotela, odmarališta i nekretnina te franšizingom smještajnih objekata u Sjedinjenim Američkim Državama. Tvrtka upravlja hotelima s punom i ograničenom uslugom u gradskim zračnim lukama, odmaralištima i prigradskim lokacijama. Tvrtka primarno upravlja vrhunskim hotelima s apartmanima, koji uključuju bazene, trgovine suvenirima i maloprodajne objekte, prostorije za sastanke i bankete, restorane i salone, poslugu u sobu, parkirališta i druge usluge (Hilton Hotels Corporation, 2008).

Hilton je vodeća globalna ugostiteljska tvrtka s portfeljem od 22 svjetske marke, a isti obuhvaća više od 7.500 objekata i gotovo 1,2 milijuna soba, u 126 zemalja. Hilton je u svojim više od 100 godina postojanja ugostio više od 3 milijarde gostiju te je proglašen najboljim radnim mjestom na svijetu, a sedam godina uzastopno prepoznat je kao globalni lider u području hotelijerstva. Hilton je uveo tehnološka poboljšanja koja su vodeća u industriji kako bi poboljšao iskustvo gostiju, uključujući *Digital Key Share*, automatizirane besplatne nadogradnje soba i mogućnost rezerviranja potvrđenih povezanih soba. Putem nagrađivanog programa vjernosti gostiju Hilton Honors, više od 180 milijuna članova koji rezerviraju izravno kod Hiltona mogu zaraditi bodove za hotelske boravke i iskustva koja nije moguće kupiti novcem. S besplatnom aplikacijom *Hilton Honors* gosti imaju mogućnost, putem svog mobilnog telefona, rezervirati boravak, izabrati sobu, prijaviti se, otključavati vrata digitalnim ključem i odjaviti se (Hilton Hotels & Resorts, n.d.).

Slika 4. Hilton Hotels & Resorts



Izvor: <https://www.hilton.com/en/brands/hilton-hotels/>

Uz dodatak gotovo 1000 budućih hotela u planu za bližu budućnost, Hilton sada ima rekord od gotovo 3.300 hotela u razvoju, s ukupno više od 462.000 soba. Otprilike 1 od 5 hotelskih soba u izgradnji na globalnoj razini trebala bi imati zastavu Hilton, a upravo ova tvrtka bilježi najveći plan u izgradnji od bilo koje druge svjetske hotelske kompanije. Hilton je također obilježio desetljeće brzog rasta od inicijalne javne ponude (IPO) na Njujorškoj burzi 11. prosinca 2023. godine, a tijekom tog razdoblja ostvareni su ukupni povrati dioničara od približno 420% i time je nadmašio glavne prosjeke indeksa i hotelijerske industrije (Hilton Hotels – annual report 2023., 2024).

### 3.2. Falkensteiner Hotel

Falkensteiner Hotel je hotelska kompanija sa sjedištem u Austriji koja je započela sa svojim radom 1957. godine kada su Maria i Josef Falkensteiner otvorili pansion u Ehrenburgu, a tvrtku su 21 godinu kasnije preuzela dva brata: Andreas i Erich Falkensteiner. Potom je 1982. godine osnovan prvi ured u Južnom Tirolu, a 1995. se tvrtki pridružio Otmar Michaeler. Dok je tri godine kasnije (1998. godine) nastupila akvizicija prvog hotela u Austriji, 2000. je godine došlo do akvizicije prvog hotela u Republici Hrvatskoj (Falkensteiner Hotels, n.d.).

Narednih je 20 godina otvoreno mnoštvo hotela u Slovačkoj, Češkoj Republici, Srbiji, Italiji, Crnoj Gori, a 2021. je godine došlo do širenja u Italiji i Hrvatskoj otvaranjem Falkensteiner Residences Jesolo i Falkensteiner Fortis Club. Godinu dana kasnije Falkensteiner Hotels se dodatno proširio u Austriji te je proveo opsežne renovacije u Češkoj i Hrvatskoj (Falkensteiner Hotels, n.d.).

Slika 5. Falkensteiner Hotel u Hrvatskoj (Petrčane)



Izvor: <https://www.falkensteiner.com/en/hotel-spa-iadera>

Svaki je Falkensteiner hotel, bilo onaj u Austriji, Italiji, Hrvatskoj, Slovačkoj, Srbiji ili Češkoj, jedinstven i sve njih ujedinjuju tipična Falkensteiner svojstva:

- iznimna kvaliteta,
- opsežna ponuda usluga i
- kulinarski vrhunci na najvišoj razini (Falkensteiner hoteli i apartmani, n.d.).

### 3.3. Four Seasons Hotels & Resorts

Four Seasons Hotels & Resorts hotelska je kompanija koja posluje s vizijom da je pravi luksuz osjećaj pripadnosti. Upravo je to poseban fokus na to kako ljudi žele da se s njima postupa, a temelji se na istinskoj brizi koju gosti doživljavaju tijekom svog boravka i definiran je obiljem ljudskosti i velikodušnosti. Sve to započinje s timom ove kompanije koja želi postići da svaki gost bude središte njihova svijeta (Four Seasons Hotels & Resorts, n.d.).

Priča o Four Seasons Hotels & Resorts, koji je svoj prvi hotel otvorio 1961. godine, priča je o neprestanima inovacijama, značajnom širenju i posvećenosti najvišim standardima. Ova hotelska kompanija, sa sjedištem u Kanadi, 60 je godina transformirala ugostiteljsku industriju kombinirajući personaliziranu skrb s nepokolebljivom predanošću izvrsnosti. Isadore (Issy) Sharp nije planirao okušati se u hotelijerstvu velikih razmjera kada je mladi arhitekt i graditelj, radeći sa svojim ocem poduzetnikom, Maxom Sharpom, izgradio svoj prvi hotel. U tom je razdoblju otvorio tri hotela Four Seasons, a 1970-e su godine započele ključnim trenutkom – otvaranjem hotela u Londonu. Upravo je njegovim otvorenjem određen budući smjer kompanije te je bio samo početak prepoznatljivih usluga kompanije koje se sada pružaju diljem svijeta. Kroz nekoliko je godina portfelj tvrtke uključivao i 10 hotela diljem Kanade kao i prve ugovore o upravljanju u SAD-u, San Franciscu i Chicagu. Do kraja 70-ih godina 20. stoljeća Four Seasons Hotels & Resorts dospio je na američko tržište pod vlastitim imenom u Washingtonu. Potom, 1980-ih godina se ova hotelska kompanija počela širiti po SAD-u, i to u gradovima Philadelphia, Boston, Dallas, Los Angeles i Chicago. Four Seasons, kao posebna marka, sve je više postajala poznata diljem svijeta. Kompanija se počela transformirati iz vlasnika-operatora hotela u društvo za upravljanje. Od 1990. do 1999. godine ova se hotelska kompanija proširila diljem svijeta te je počela sve više „rasti“ i razvijati se. Oko 2000. godine je primala goste u 50 objekata, i to na svim kontinentima osim Antarktike. Nakon 2010. je godine Four Seasons nastavio svoj fokus na globalnu ekspanziju, zadržavajući svoj naglasak na inovacijama i kreativnosti, putem uvođenja novih objekata i tehnologija, čime je ojačao svoje vodstvo u luksuznim putovanjima. Potom, 2020. je godine, suočavajući s pandemijom COVID-19, Four Seasons Hotels & Resorts, i dalje nastavio poslovati vrlo uspješno te je pokrenuo vlastiti poboljšani zdravstveni i sigurnosni program. Time je zabilježio nastavak izgradnje povjerenja, fleksibilnosti i brige o svojim gostima te fokusa na iznimnu uslugu, održavajući svoj razvojni zamah novim projektima na ključnim tržištima i učvršćujući svoje mjesto u budućnosti luksuznog hotelijerstva (Four Seasons Hotels & Resorts, n.d.).



2020. je godine Four Seasons otvorio nekoliko vrhunskih novih objekata, uključujući prvi posjed tvrtke u Španjolskoj s novim hotelom i privatnim rezidencijama u Madridu. 21.03.2021. godine Four Seasons proslavio 60. obljetnicu u znak sjećanja na otvaranje svog prvog hotela u Torontu 1961. godine (Four Seasons Hotels & Resorts – 2020. do danas, n.d.).

Slika 6. Four Seasons Hotels & Resorts



Izvor: <https://www.fourseasons.com/>

### **3.4. Marriott International**

Nudeći najmoćniji portfelj u industriji, s više od 30 vodećih marki i gotovo 8.800 objekata u 139 zemalja Marriott International omogućuje ljudima više načina da se povežu, dožive i prošire „svoj svijet“. Ovu su hotelsku kompaniju osnovali su John Willard Marriott i Alice Marriott 1927. godine kada su postavljeni temelji obiteljskog vodstva koji su se zadržali i do danas (Marriott International, n.d.).

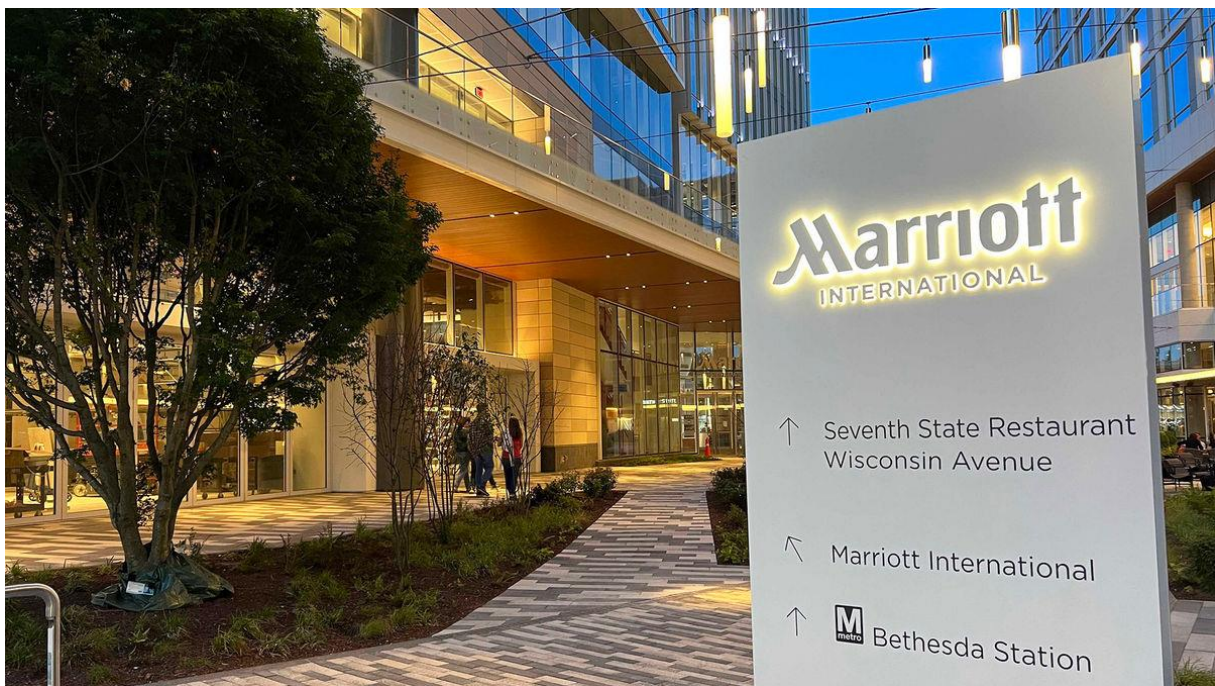
Temeljna je vizija ove hotelske kompanije da nikada ne prestaje tražiti inovativne načine za pružanje usluga svojim kupcima, konstantno teži pružati prilike svojim suradnicima i, pri tome, razvijati svoje poslovanje. Organizacija koja je započela kao štand s pivom danas je prepoznata kao iznimno cijenjen i svjetski poznat hotelski lider s kvalitetnim poslovnim procesima i operacijama (Marriott International, n.d.).

Pri tome posluje na temelju sljedećih vrijednosti (Marriott International – povijest, n.d.):

- pozicioniranje ljudi na prvo mjesto,
- težnja ka izvrsnosti,
- prihvaćanje promjena,
- djelovanje s integritetom i
- „služenje“ svijetu.

Otkako je počela poslovati (1927. godine), današnja hotelska kompanija Marriott International bila je franšiza A&W Root Beer u Washingtonu kada su njeni osnivači započeli svoj posao s ciljem da svojim kupcima ponude najkvalitetnije pive. S vremenom su uveli i ponudu različitih jela, a kako je organizacija rasla, vodeće je njeno načelo bilo: „pružanje dobre hrane i usluge po poštenim cijenama“ (Marriott International - povijest, n.d.).

Slika 7. Marriott International



Izvor: <https://www.travelweekly.com/Travel-News/Hotel-News/Marriott-reports-terrific-third-quarter>

Trideset godina nakon osnivanja svoje prve tvrtke (1957. godine), tvrtka se širi na smještaj s hotelom Twin Bridges Motor u Arlingtonu u Virginiji kada je osnivačev sin Bill Marriott imenovan da vodi novi segment poslovanja i nadgleda proširenje hotela. Značajna je godina za ovu organizaciju bila svakako 1977. kada je obilježeno 50 godina njenog poslovanja, ali i polaganje temelja za novu zgradu sjedišta (Marriott International - povijest, n.d.).

1989. godine je u Poljskoj otvoren 500. hotel ove organizacije naziva Warsaw Marriott i taj je hotel bio najviši hotel u Varšavi. 2007. je godine kompanija Marriott International najavila svoju suradnju s hotelijerom Ianom Schragerom kada je stvorila novi *lifestyle* luksuzni butik hotelski brend EDITION Hotels, a prvo imanje brenda otvorilo se 2010. godine u Waikikiju na Havajima. Najavljujući novu eru 2016. godine, Marriott International preuzima Starwood Hotels & Resorts Worldwide stvarajući najveću svjetsku tvrtku. 2022. godine globalno sjedište Marriott Internationala otvara se u središtu Bethesda (Maryland) (Marriott International - povijest, n.d.).

### **3.5. Intercontinental Hotels Group**

Intercontinental (IHG) Hotels & Resorts jedna je od vodećih svjetskih hotelskih kompanija, s oko 345.000 djelatnika koji rade u više od 100 zemalja. Raznovrsni portfelj različitih marki ove hotelske kompanije dobro je poznat i prihvaćen od strane milijuna gostiju diljem svijeta. Kompanija ima pravi hotelski brend za svoje vlasnike i goste, u skladu s njihovim potrebama, željama i zahtjevima. Strategija ove hotelske kompanije obuhvaća upotrebu opsega i stručnosti za stvaranje iznimnih iskustava gostiju i povrata vlasnika koji su potrebni za rast njenih robnih marki na najvrjednijim tržištima i segmentima industrije. Navedeno se isporučuje kroz kulturu koja zadržava i privlači najbolje ljude i prihvaća prilike za pozitivan utjecaj na svijet (Intercontinental Hotels Group, n.d.).

International Hotels Group osnovan je 1777. godine te je do 1899. godine poslovao kao pivovara nakon čega je kompanija od 1900. do 1949. godine provodila luksuzne letove zrakoplovom. U sljedećih je deset godina postala kompanija koja, kako kaže literatura, „zauvijek mijenja obiteljska putovanja“ (Intercontinental Hotels Group – povijest, n.d.).

Do 1979. se godine ova hotelska kompanija proširila na mnoga svjetska tržišta te je otvorila i različite butike s namještajem. U razdoblju od 2000. do 2009. kompanija je odlučila prekinuti izrađivati i prodavati pivo te se okrenuti isključivo hotelskom poslovanju. U skladu s time je do 2019. godine izradila mnoštvo novih brandova te je do danas otvorila 6.000 hotela i sastavila novi plan za zaštitu planeta. U 2023. je godini, s ciljem dodatnog ojačanja svoje sposobnosti pokretanja budućeg rasta, razvila ključne elemente svoje strategije. Sve se ove promjene nadovezuju na ulaganja do kojih je došlo s ciljem transformiranja njenog poslovanja posljednjih godina, gdje je proširila svoj portfelj s 11 na 19 marki i značajno ojačala svoju poziciju. Navedeno obuhvaća transformirani *IHG One Rewards* program vjernosti, nova partnerstva i poboljšanu *web* i mobilnu ponudu (Intercontinental Hotels Group – povijest, n.d.).



Slika 8. Intercontinental Hotels Group



Izvor: <https://www.arabnews.com/node/1536581/business-economy>

Temeljna je svrha ove hotelske kompanije „Pravo gostoprimstvo za dobro“ koja ostaje u središtu robnih marki i kulture ove organizacije zbog čega je dugi niz godina ostala nepromijenjena. Kao organizacija, International Hotels Group je pojednostavila svoju ambiciju da se usredotoči na ono što je ključno za ubrzavanje rasta: biti hotelska kompanija po izboru za goste i vlasnike. Da bi navedeno i ostvarila, ova je hotelska kompanija podesila svoje strateške stupove i uvela nova ponašanja kako bi izoštrila svoj način razmišljanja za uspjeh i ubrzala svoj rast kapitalizirajući ono što je izgradila kroz povijest. Dugoročno, uz disciplinirano izvršenje, strategija ove kompanije pokreće rast njenih marki na tržištima visoke vrijednosti, stvara vrijednost za sve njene dionike i donosi održivi rast novčanih tokova i dobiti koji se mogu ponovno uložiti u njeno poslovanje i vratiti dioničarima. Svojim hotelima kompanija upravlja na tri različita načina (IHG Hotels & Groups – poslovanje, n.d.):

- kao davatelj franšize,
- kao upravitelj te
- u vlasništvu i unajmljenoj osnovi.

Kompanija je fokusirana na luksuzne segmente hotelske industrije te, u skladu s time, ima ciljani portfelj robnih marki pojedinačno skrojениh kako bi zadovoljila potrebe i prilike svojih gostiju (IHG Hotels & Groups – poslovanje, n.d.).



Jedna je od najvećih prednosti ove hotelske kompanije njena globalna mreža vlasnika hotela, a njen uspjeh očituje se u spajanju vlasnika s pravim robnim markama i tržištima te u zajedničkom radu na korištenju njenog opsega i resursa za postizanje snažnih povrata. Od sastanka za razgovor o novom projektu, preko planiranja svakog aspekta poslovanja hotela, do samog otvaranja, kompanija je usredotočena na izgradnju poslovanja. Nakon otvaranja, podržava vlasnike resursima svjetske klase, specifičnima za robnu marku, koji pomažu poboljšati učinak hotelskih zaposlenika, zadovoljstvo gostiju te, u konačnici, povećati prihode. Također, kompanija blisko surađuje s Udrugom vlasnika IHG, koja zastupa interese više od 4.500 vlasnika i operatera hotela diljem svijeta. Nadalje, kompanija upravlja fondom sustava za dobrobit svih hotela u sustavu ove hotelske grupe, a sve kako bi povećala vlastite prihode. Ukupni doprinosi koje hoteli uplaćuju u Fond troše se na marketing, *IHG One Rewards* program vjernosti i sustav rezervacija gostiju. „Doprinosi fondu sustava i procjene koje su platili hoteli, kao i povratni prihodi, u 2023. godini iznosili su 2460 milijuna dolara“ (IHG Hotels & Groups – poslovanje, n.d.).

Fokus ove hotelske kompanije na poslovni model s malom imovinom podržan je discipliniranim, dugoročnim pristupom raspodjeli kapitala i smanjenju intenziteta imovine u poslovanju. Poslovanje ove hotelske kompanije na visokoj razini generira gotovinu, a obuhvaća sljedeće primarne namjene gotovine:

- ulaganje u posao kako bi se potaknuo rast,
- održivi rast obične dividende te
- vraćanje dioničarima višak sredstava.

U skladu s time je ova hotelska kompanija, od 2003. godine dioničarima vratila „oko 15,4 milijarde dolara“ (IHG Hotels & Groups – poslovanje, n.d.).

S hotelima u tisućama zajednica diljem svijeta, poslovanje i brandovi International Hotels Groups-a dotiču se života milijuna ljudi svaki dan. Brinući se za svoje goste i djelatnike, radeći u partnerstvu sa svojim vlasnicima hotela, štiteći okoliš i uzvraćajući svojim zajednicama, kompanija ostvaruje svoju svrhu istinskog gostoprimitstva za dobro. Njeno je djelovanje oblikovano kulturom snažnog upravljanja, jasnim politikama i nizom ambicioznih obveza. Njen pristup odgovornom poslovanju oblikuje njeno poslovanje i strateška ulaganja koja provodi kako bi potaknula učinak i ojačala svoje poslovanje, prepoznajući da njeni dionici više nego ikad prate kako raste i stvara pozitivne promjene za opće dobro. Ključ za postizanje njenog strateškog prioriteta brige za naše ljude, zajednice i planet je njen plan *Journey to Tomorrow* (Putovanje u sutra) (IHG Hotels & Groups – poslovanje, n.d.).

Ovaj plan pokrenut je 2021. godine, a dokazuje predanost njenoj svrsi, vrijednostima, ponašanju, kulturi radnog mjesta, sklonosti riziku te snažnom upravljanju i odgovornosti. Prema istome planu, kompanija nastoji da u narednih 10 godina pomogne u formiranju budućnosti odgovornog putovanja zajedno s onima koji ostaju, rade i surađuju s kompanijom. Plan je usklađen s ciljevima održivog razvoja Ujedinjenih naroda te predstavlja snažan okvir za to kako kompanija može usmjeriti svoje napore da ostvari svoju svrhu istinskog gostoprimstva za dobro u pet ključnih područja (IHG Hotels & Groups – poslovanje, n.d.):

1. ljudi,
2. zajednice,
3. ugljik i energija,
4. otpad i
5. vode.

Osiguravanje promišljenog poslovanja i održivog rasta plan je koji će ovu hotelsku kompaniju učiniti još jačom i poznatijom, koju će graditi na svojoj inkluzivnoj kulturi i, pri tome, pomoći svojim djelatnicima da napreduju. Svaki je hotel, unutar ove kompanije, potaknut da radi s poštovanjem prema svojoj okolini, kao i da sudjeluje u inicijativama za očuvanje lokalne flore i faune, štiteći i regenerirajući prirodu gdje god je to moguće. Radnje navedene u planu doprinose očuvanju bioraznolikosti planeta, bilo kroz smanjenje potrošnje energije i vode u svim hotelima, minimiziranje upotrebe predmeta za jednokratnu upotrebu ili suradnju s dobavljačima koji pokreću pozitivne promjene. Otkrivanje i transparentnost važni su za kompaniju koja nastoji osigurati da se njen napredak u odnosu na njene ciljeve dijeli javno. Srž odgovorne poslovne obveze ove hotelske kompanije je snažno vodstvo. Odbor nadzire sve etičke standarde upravljanja, jačajući kulturu, vrijednosti i predanost odgovornom poslovnom ponašanju. Glavni izvršni direktor, Izvršni odbor i viši rukovoditelji osiguravaju da je upravljanje ugrađeno, mjereno i podržano u svim svakodnevnim operacijama kompanije. Upravni odbor dobiva potporu svojih glavnih odbora kako bi osigurao da kompanija ispunjava svoje strateške ciljeve i stvaranje održive vrijednosti za dioničare, uzimajući u obzir utjecaje i interese različitih dionika. Odbor za odgovorno poslovanje posebno je zadužen za pregled ciljeva i strategije odgovornog poslovanja kompanije što obuhvaća procjenu utjecaja strategije na pitanja zaštite okoliša, društva, zajednice i ljudskih prava. 2023. godine je viši nezavisni neizršni direktor Graham Allan preuzeo odgovornost predsjedatelja Odbora za odgovorno poslovanje, nadzirući njegovu ulogu praćenja napretka u odnosu na obveze odgovornog poslovanja. Planovi do 2030. godine uključuju uspješno poslovanje kompanije uz konstantno izvješćivanje o klimatskim rizicima (IHG Hotels & Groups – odgovorno poslovanje, n.d.).

## **4. Menadžment ljudskih resursa u odabranim hotelskim poduzećima**

U ovom će se poglavlju prikazati aktivnosti upravljanja ljudskim resursima koje se provode u odabranim hotelskim poduzećima, a za neka će se navesti i iskustva njihovih djelatnika, ovisno o dostupnosti literature.

### **4.1. MLJR u Hilton Hotels & Resorts**

Hilton Hotels & Resorts je, kako je već prethodno spomenuto, jedan od tržišnih lidera u hotelskoj industriji te industriji igara na sreću u Sjedinjenim Američkim Državama. Hilton Hotels & Resorts dobro je poznato i istaknuto ime u hotelima diljem SAD-a, ali i svijeta. U hotelima Hilton mnogo se pažnje posvećuje obuci i razvoju djelatnika, a najučinkovitiji programi obuke su oni koji prenose informacije i zahtijevaju mjerljiva poboljšanja performansi koja odgovaraju unaprijed određenim ciljevima. Hotel Hilton predan je povećanju učinkovitosti i konkurentnosti, ima organizacijsko okruženje koje djelatnicima omogućuje da funkcioniraju najbolje što mogu. Programi obuke djelatnika imaju sljedeće ciljeve (Research Matic, n. d.):

- razjašnjavanje i rješavanje predrasuda i stereotipa polaznika koji imaju netočne percepcije,
- pomaganje polaznicima da nauče više o drugima koji se razlikuju od njih i da postanu svjesniji vrijednosti različitosti te
- pokazivanje polaznicima kako učinkovito rješavati sukobe povezane s različitošću.

U ovoj se hotelskoj kompaniji najvažnijim dijelom sustava podrške ljudskim resursima smatraju obuka i razvoj koji uključuju različite kategorije formalnih i neformalnih mehanizama za stvaranje bolje radne snage. Programi osposobljavanja namijenjeni su djelatnicima za stjecanje novih vještina ili prilagodbu novim radnim procesima. Dopunsko osposobljavanje osmišljeno je da pomogne zaposlenicima da isprave nedostatke u radu, a obuku može osigurati interno osoblje za obuku organizacije, uprava odjela zaposlenika ili vanjska organizacija za obuku. U usporedbi s obukom, razvojni programi više su orijentirani na budućnost i predstavljaju dugoročno ulaganje organizacije u njihove djelatnike. Zapravo, ovi programi nastoje pomoći zaposlenicima kako bi razvili sposobnosti koje će organizacija trebati u budućnosti. Ovisno o politici ljudskih resursa, ti programi mogu uključivati rotacije poslova, seminare i sveučilišne obrazovne programe, mentorstvo, modeliranje ponašanja, povratnu informaciju od 360 stupnjeva te individualno podučavanje (Research Matic, n. d.).

Još jedna glavna kategorija sustava podrške ljudskim resursima u hotelskoj kompaniji Hilton Hotels & Resorts je ocjenjivanje ili evaluacija učinka svakog djelatnika i povezani zadatak rasprave ili „povratne informacije“ o sadržaju ocjene djelatniku. Proces ocjenjivanja učinka i povratnih informacija služi u brojne svrhe unutar organizacije. S administrativnog stajališta, ocjenjivanjem se omogućava rangiranje djelatnika na temelju učinka na poslu što, potom, pokreće odluke o naknadama i napredovanju. Iz razvojne perspektive, procjena učinka i povratne informacije menadžmentu i djelatnicima pružaju informacije o aktivnostima koje su potrebne za poboljšanje individualnog i organizacijskog učinka. Te aktivnosti mogu uključivati prisustvovanje određenoj obuci, prelazak na novi posao ili operativni odjel ili usavršavanje određenog djelatnika (Research Matic, n. d.).

Kako bi se podržali svi članovi tima organizacije u proširenju njihovih karijera, ova hotelska kompanija nudi inovativne, najbolje mogućnosti učenja i razvoja u klasi, uključujući (Hilton Hotels & Resorts – godišnji izvještaj za 2023. godinu, 2024):

- Sveučilište Hilton (s pristupom više od 25.000 tečajeva i certifikata za posao u nekoliko područja),
- LiNKedIn učenje (nudi softver, tečajeve kreativnih i poslovnih vještina i tečajevu certifikaciju),
- tzv. „obrazovanje bez dugova i prepreka“ kroz Hiltonovo vodeće partnerstvo s Guildom i
- Hilton Carrers (program koji je najavljen 2023. godine, a koji će osigurati 500.000 \$ godišnje stipendije za članove tima i članove zajednice u ugostiteljstvu).

## **4.2. MLJR u Falkensteiner Hotel**

Sljedeće je promatrano hotelsko poduzeće Falkensteiner Hotel koje nudi velike mogućnosti za karijeru, neovisno o tome želi li pojedinac početi raditi kao pripravnik u području po njegovom izboru ili, pak, želi kroz praksu iskusiti svoje buduće područje djelovanja. U Falkensteiner Hotelu su početnici u karijeri jednako dobrodošli kao i iskusni stručnjaci koji odluče obogatiti organizaciju svojom stručnošću. Kod ove hotelske kompanije uvijek postoji mogućnost stručnog usavršavanja i napredovanja do najviše menadžerske razine (Falkensteiner hotel – karijera, n. d.).

Pri tome ova hotelska kompanija nudi obrazovanja za sljedeća radna mjesta (Falkensteiner hotel – obrazovanje, n. d.):

- specijalist gastronomije (program traje 4 godine, a polaznik će moći naučiti kako pripremiti širok izbor jela, kako dočekati i poslužiti goste, kako osmisliti jelovnike, kako dekorirati stolove te kako voditi računovodstvo,
- stručnjak za hotelijerstvo i restoranstvo (program traje 4 godine, a polaznik će moći naučiti sve procese – od izrade ponuda do popravljivanja rezervacija, prijavljivanja gostiju, davanja savjeta za boravak do pružanja usluge s ljubavlju sa svim detaljima, a planiranje i organizacija događaja te nabava robe također su dio ovog programa obuke),
- asistent u hotelijerstvu (program traje 3 godine, a obuhvaća marketing i e-trgovinu, kreiranje ponuda, rezervacije, brigu o gostima od prijave do odjave te administraciju),
- kuhar (program traje 3 godine, a obuhvaća aktivnosti planiranja jela, nabave i čuvanja zaliha do pripreme jela),
- specijalist restorana (program traje 3 godine, a uključuje dekoriranje stolova, kreiranje menija hrane i pića, provjeru kupnje i pružanje usluga s ljubavlju),
- slastičar (program traje 3 godine, a obuhvaća planiranje i pripremu slastica, kupnju robe i pravilno skladištenje namirnica),
- maser (program traje 3 godine te uključuje obuku o tehnikama masaže te razvoj pojedinca u *spa* terapeuta i stručnjaka) i
- kozmetičar (program traje 2 godine i obuhvaća program njege lica različitim prirodnim proizvodima).

Svaki djelatnik ove hotelske kompanije ima priliku naučiti sljedeće (Falkensteiner hotel – karijera, n. d.):

- razviti dobro znanje o ljudskoj prirodi,
- učiti se empatiji i kako se nositi s različitim gostima, sa suradnicima i u timu,
- ima mnogo raznolikih mogućnosti u hotelskoj industriji,
- izložen je vrlo dobroj platformi za karijeru,
- može naučiti kreativno raditi u timu koji je usmjeren na rješenja te
- ima brze prilike za daljnji razvoj.

### 4.3. MLJR u Four Seasons Hotels & Resorts

Hotelska kompanija Four Seasons Hotels & Resorts vjeruje da je odabir talenata zajednički proces između nje i njenih djelatnika. Naime, kompanija želi biti sigurna da pronalazi talente koji odgovaraju njenim timovima i da je Four Seasons pravi spoj za vrijednosti i osobne težnje svakog djelatnika (Four Seasons – careers, n. d.).

Kompaniju Four Seasons Hotels & Resorts pokreću njeni ljudi jer je ona kolektiv pojedinaca koji žele postati bolji, dospjeti do novih „visina“ i odnositi se jedni prema drugima onako kako želi da se drugi tretiraju zauzvrat. Članovi tima ove hotelske kompanije diljem svijeta stvaraju nevjerovatna iskustva za njene goste, stanovnike i partnere kroz posvećenost luksuzu. Kultura je uvijek bila ključni stup u hotelskoj kompaniji Four Seasons Hotels & Resorts i srž je onoga što kompanija zapravo jest. Kompanija se ponosi stvaranjem zabavnog i poticajnog okruženja u kojem su njeni zaposlenici motivirani da budu najbolji te su empatija, kreativna hrabrost i slavljenje individualnosti u prvom planu. Djelatnici ove kompanije vide da njena kultura „oživljava“ kroz društvene događaje, inicijative podrške zajednici i priznanja djelatnika kao što su nagrade za usluge, nagrade za djelatnike mjeseca i godine te stalne zahvalnosti gostima. Kompanija podržava osobni rast kroz strukturiranu obuku i kontinuirani razvoj karijere unutar objekata i kroz uzbudljive globalne mogućnosti transfera. Naravno, kompanija pruža i strukturu podrške jakih beneficija, izvrsnih pogodnosti i kompenzacija vodećih u industriji (Four Seasons Hotels & Resorts – kultura, n. d.).

Vodeće načelo Four Seasons je Zlatno pravilo prema kojemu djelatnici ove kompanije žive svaki dan s dubokom empatijom i uvijek se prema drugima ponašaju onako kako žele da se drugi ponašaju prema njima. Predanost kompanije Zlatnom pravilu oživljava kroz način na koji se odnosi prema svojim gostima, stanovnicima, partnerima, zajednicama i okolišu te, naravno, kako se odnose jedni prema drugima. Nadalje, kompanija je svjesna da snažna kultura treba odražavati različite ljude i zajednice na svim lokacijama na kojima posluje. Raznolikost, uključenost i pripadnost važan su dio njenog kontinuiranog kulturnog putovanja. Ne samo da su principi različitosti, uključenosti i pripadnosti usklađeni s temeljnim vrijednostima kompanije, već njen rad aktivira pozitivne, progresivne promjene koje se događaju u svijetu. Four Seasons Hotels & Resorts predan je unaprjeđenju raznolikosti i njegovanju kulture uključenosti i pripadnosti. U ovoj se kompaniji ne tolerira diskriminacija niti jedne vrste – nitko se ne smije tretirati drugačije na temelju svoje rase, spola, dobi, vjere, nacionalnosti, fizičkog ili mentalnog invaliditeta ili bilo koje druge karakteristike. Unaprjeđenje raznolikosti i uključenosti stvara bolju ukupnu kvalitetu života za sve i stvara još bolje iskustvo djelatnika.

Kako bi kompanija osigurala da se svi djelatnici osjećaju vrijednima i cijenjenima, u posljednjih nekoliko godina ubrzala je svoju globalnu strategiju raznolikosti, uključivanja i pripadnost, uključujući rad usmjeren na slušanje i komunikaciju, obrazovanje, sustave i politike, brand i partnerstva te mjerenje. Iznimnu uslugu gostima pružaju globalni timovi strastvenih, empatičnih, privlačnih, znatiželjnih i kreativno hrabrih djelatnika ove hotelske kompanije. Four Seasons Hotels & Resorts konstantno osnažuje svoje djelatnike i pruža nevjerovatna iskustva gostima stvarajući jedinstveno iskustvo (Four Seasons Hotels & Resorts – kultura, n. d.).

Što se tiče samog procesa zapošljavanja, ova hotelska kompanija, nakon službene *online* prijave, odabrane kandidate kontaktirat lokalni tim za ljude i kulturu kako bi dogovorili vrijeme intervjua. Tijekom procesa kandidati upoznaju članove tima putem osobnih i virtualnih intervjua. Zatim je vrlo značajan *onboarding*, tj. uvođenje u posao koji ima veliki utjecaj na angažman djelatnika. Ova hotelska kompanija puno pažnje posvećuje učenju i razvoju karijere svojih djelatnika kako bi se osiguralo da se osjećaju samouvjereno i spremno da budu najbolji. Four Seasons nudi svojim djelatnicima da razviju zavidnu karijeru, razvijaju se te da isprobaju različite uloge i funkcije. Globalni portfelj ove kompanije pruža nevjerovatnu priliku za rad diljem svijeta ili opciju za razvoj karijere lokalno, putem učenja od nekih od najboljih u industriji. Ponude za učenje i razvoj uključuju (Four Seasons Hotels & Resorts – employee experience, n. d.):

- profesionalce koji uče u svakom objektu za poticanje razvoja djelatnika,
- uvođenje i obuka na radnome mjestu svjetske klase,
- obuku pružanja luksuznih usluga,
- paket programa za menadžerski i izvršni razvoj,
- mogućnosti globalne radne skupine, nudeći kratkoročne zadatke na drugim lokacijama,
- veliki paket digitalnog učenja uključujući interne virtualne tečajeve, LinkedIn učenje, eCornell i virtualno treniranje,
- konkurentni program nadoknade školarine koji zaposlenicima omogućuje nastavak formalnog učenja te
- obrazovna partnerstva s akademskim čelnicima, uključujući Cornell School of Hospitality Management i École Hôtelière de Lausanne.

Four Seasons Hotels & Resorts nudi mnoštvo povlastica i pogodnosti za podršku djelatnika u svim fazama života. Kompanija nudi konkurentno zdravstveno i stomatološko pokriće, planove slobodnog vremena, kao i stalnu osobnu podršku kroz Programe pomoći zaposlenicima. Dodatne povlastice i pogodnosti koje podržavaju dobrobit također su dostupne u svakom hotelu ove kompanije (Four Seasons Hotels & Resorts – employee experience, n. d.).

Povrh toga, globalni program putovanja djelatnika ove hotelske kompanije omogućava svojim djelatnicima da putuju svijetom učeći najbolje prakse, otkrivajući nove i inovativne ideje, uz paralelnu izgradnju veza s kolegama širom svijeta. U sklopu obrazovanja i obuke, ova hotelska kompanija u ponudi ima i različite studentske i diplomatske programe. Sukladno tome, hotelska kompanija Four Seasons Hotels & Resorts nudi globalne prilike za stažiranje studentima sveučilišnih studija koji žele započeti svoju karijeru. Sudionici pripravnštva uključeni su u samousmjereni program učenja koji omogućava izloženost svim aspektima rada kompanije. Među programima osposobljavanja nalazi se i onaj za menadžere koji je osmišljen kao poveznica između obrazovanja koje polaznici stječu na sveučilišnim programima hotelijerskog menadžmenta i operativne stvarnosti vođenja u luksuznom hotelskom okruženju. Tijekom programa koji traje od 12 do 18 mjeseci, njegovi sudionici izmjenjivat će se kroz dva iskustva operativnog vodstva na temelju njihove podjele izbora. Osim toga, oni će biti izloženi svim aspektima iskustva voditelja, dodijelit će im se strateški projekt, sklopiti partnerstvo s mentorom višeg vodstva te će se dobiti povratne informacije tijekom cijelog programa (Four Seasons Hotels & Resorts – employee experience, n. d.).

#### **4.4. MLJR u Marriott International**

„Kultura hotela Marriott International jest „stavljanje ljudi na prvo mjesto”, a ista je vrlo bliska mojoj kulturi i pruža mogućnost pozitivnog utjecaja na živote mnogih ljudi“, izjavio je direktor operacija u ovome hotelu, Georgios D. (Marriott International – karijere, n. d.).

Povijest brige o djelatnicima ove hotelske kompanije seže u rane dane, kada je njegov osnivač, John Willard Marriott, u svom prvom hotelu individualno savjetovao djelatnike o njihovim osobnim problemima. Pri tome je cijenio njihovu prisutnost, obavještavao ih je o najnovijim događanjima u Marriottu i pružio im izvrsnu obuku. Marriott je uvijek osiguravao da se djelatnici koji su se pridružili organizaciji osjećaju dijelom Marriott obitelji, a menadžere je učinio odgovornima za zadovoljstvo svojih podređenih. Također, uvijek je bio svjestan činjenice da je u ugostiteljskoj industriji najvažnije pružiti najbolju uslugu korisnicima. Osim pružanja konkurentnog paketa plaća, Marriott je nastojao svojim djelatnicima omogućiti dobar radni život. Kompanija je dala jednaku važnost nematerijalnim čimbenicima kao što su ravnoteža između poslovnog i privatnog života, dobro vodstvo, bolje prilike za rast, prijateljsko radno okruženje i obuka. Djelatnici su ostali dulje u Marriottu jer su bili zadovoljni ovim nematerijalnim čimbenicima i smatrali su ih važnijima od onih materijalnih (HRM – Best Practices at Marriott International, n. d.).



Marriottova kultura i vodeći principi imali su značajan utjecaj na poslovne prakse kompanije, uključujući planiranje radne snage, zapošljavanje i selekciju, obuku i razvoj, inicijative za zadržavanje djelatnika te socijalnu skrb i rješavanje pritužbi. Marriott pridaje veliku važnost planiranju radne snage što je započelo od početne razine pa do sve viših pozicija. Svaka jedinica Marriotta (divizija ili odjel) pripremila je svoje planove širenja za sljedećih nekoliko godina te je u tom procesu odlučila o broju početnih i menadžerskih zaposlenika potrebnih za širenje. Pojednostiti o broju planiranih novih jedinica u zadanom vremenskom okviru (dviije do pet godina), gruba slika vjerojatne organizacijske strukture, vrijeme potrebno za razvoj zaposlenika koji bi mogli preuzeti rukovodeće pozicije, trenutna dostupnost djelatnika unutar Marriotta i potreba zapošljavati izvana - sve je to određeno tijekom procesa planiranja (HRM – Best Practices at Marriott International, n. d.).

Nakon što ova hotelska kompanija izvrši selekciju, tj. odabere prave ljude, jako je važno da ih se navikne na okolinu kompanije pri čemu obuka i razvoj imaju važnu ulogu. Programi obuke i razvoja razlikuju se u ovisnosti o radnome mjestu za koje se provode. S vremenom su se programi obuke razvili od nastave u učionici do interaktivne multimedijske obuke pri čemu se polaznici prošlo 8-satnu početnu obuku tijekom koje su dobili pregled kompanije i svojih budućih uloga. Jedinstvena je karakteristika ta što su stariji zaposlenici hotela posluživali ručak na prvoj sjednici. Tijekom tromjesečnog razdoblja obuke koje je uslijedilo, svakom je novaku dodijeljen mentor koji ga je vodio. Svaki je polaznik pohađao tečaj „osvježnja“ nakon prvog i drugog mjeseca, a posljednjeg dana obuke, polaznici uživaju u raskošnoj gozbi u hotelu Marriott (HRM – Best Practices at Marriott International, n. d.).

S vremenom, kako su godine prolazile, sustav ljudskih resursa hotelske kompanije Marriott International postajao je sve zamršenija mreža višestrukih dobavljača što je otežavalo rad u različitim regijama – svi s vrlo različitim regulatornim, usklađenim i sigurnosnim okruženjima. Kako bi svojim zaposlenicima pružio personaliziranije iskustvo, čelnik ugostiteljstva surađivao je s tvrtkom Accenture na ponovnom osmišljavanju svoje tehnologije ljudskih resursa i lansiranju novog sustava upravljanja ljudskim kapitalom koji pokreće Oracle Fusion. Nadalje, nova platforma temeljena na oblaku, mHUB, omogućuje brz, personaliziran pristup informacijama o suradnicima, pojedinostima o učenju i obuci, internim mogućnostima zapošljavanja i drugim kritičnim resursima ljudskih resursa na 15 različitih jezika (Marriott International – Case study, n. d.).

Ovim se rješenjem menadžmentu kompanije osiguravaju precizniji, robusniji podaci u stvarnome vremenu kako bi se mogli razumjeti stvarni troškovi poslovanja i donositi informiranije odluke. Što je najvažnije, mHUB je kontrolu nad podacima „vratio“ u ruke suradnika dopuštajući im da ažuriraju svoje osobne podatke, osiguravajući sigurnost i točnost. Od pokretanja, suradnici Marriott Internationala završili su više od 18 milijuna tečajeva. Zajedno s Marriott International, radio je i Accenture, i to na različitim aspektima transformacije kako bi osigurali da mHUB bude uspješan. Accenture se usredotočio na tehnološke mogućnosti dok je Marriott International preuzeo vodstvo u razvoju obuke i upravljanju promjenama (Marriott International – Case study, n. d.).

Dodatno, menadžeri za upravljanje ljudskim resursima imaju mogućnost pregledavati šest milijuna kandidata kako bi pronašli pravu osobu za pravi posao i brzo uključili više od 200.000 novih zaposlenika. Marriott International također je uveo plan kupnje dionica zaposlenika (ESPP) u SAD-u kako bi pomogao privući i zadržati talente, potaknuti angažman suradnika i poticati kulturu vlasništva u cijelom poslovanju. Novi ESPP integrira se s mHUB-om kako bi suradnicima omogućio kupnju dionica uz značajan popust kroz odbitke s plaće. Do danas, mHUB ostaje jedna od najvećih implementacija Oracle Cloud HCM-a, s 14 Oracle tehnologija i 10 HCM modula spojenih u jedno rješenje. U skladu s time, danas Marriott International donosi svoja legendarna personalizirana iskustva svojim ljudima u „31 brandu, 8600 objekata i 139 zemalja“ (Marriott International – Case study, n. d.).

S detaljnijim uvidom u svoju globalnu radnu snagu, Marriott International ponovno zamišlja budućnost poslova u ugostiteljstvu uvođenjem inovacija kako bi potaknuo veći angažman suradnika, rast karijere, fleksibilnost rasporeda i financijsko blagostanje. Imati istinski globalnu platformu za podršku rastu i razvoju suradnika velika je konkurentska prednost za Marriott International, a neprocjenjivi uvidi koje stječe iz ove globalne zaklade pomažu u oblikovanju programa kompanije za talente širom svijeta (Marriott International – Case study, n. d.).

#### **4.5. MLJR u Intercontinental Hotels Group**

Intercontinental Hotels Group kompanija je koja vjeruje da njeni djelatnici zaslužuju najbolje. U skladu s time, ova kompanija nudi sjajne nagrade i svaku priliku da nauče i prošire svoje iskustvo. Pri tome svaki djelatnik ima mogućnost napredovati kroz obuku koja odgovara njegovom stilu učenja te uživati u nizu prednosti. Sve je osmišljeno upravo u skladu s djelatnicima kako bi im pomoglo da napreduju jer je upravo njihova dobrobit prioritet ove kompanije (IHG Hotels & Resorts – about us, n. d.).

S programima učenja i razvoja ove hotelske kompanije njeni djelatnici dobivaju potpuno uvođenje u posao, pristup stotinama *online* tečajeva i priliku učiti od najboljih. Nadalje, djelatnici svakodnevno stječu iskustvo na poslu, radeći s kvalificiranim kolegama. Jedan djelatnik ove hotelske kompanije izjavio je sljedeće (IHG Hotels & Resorts – about us, n. d.): „IHG je odlična tvrtka za rad - otkad sam se pridružio IHG-u, osjećam se cijenjenim i priznatim jer oni nude jasan put u karijeri i poduzimaju sve radnje kako bi se osiguralo da osjećate podršku tijekom svog osobnog razvoja“. Prednosti ove hotelske kompanije su sljedeće (IHG Hotels & Resorts – about us, n. d.):

- pridružuje priznanje s korisnim iskustvom (rad za kompaniju znači više od konkurentne plaće i beneficija – svaki djelatnik može očekivati priznanje za svoj naporan rad, zdravo radno okruženje i pravu ravnotežu između posla i privatnog života te svakom djelatniku kompanija nudi plaćeni godišnji odmor i državne praznike u skladu s lokalnim tržištem),
- neke uloge ispunjavaju uvjete za poticaje kao što je bonus koji djelatnike nagrađuje za njihov vlastiti i poslovni učinak (kompanija je razvila programe priznanja za slavlje i priznanje uspjeha djelatnika, kao i nagrade za dugogodišnji rad, a na većini tržišta kompanija nudi pristup osiguranju kao što je privatna zdravstvena skrb),
- kompanija nudi niz mirovinskih i štednih planova diljem svijeta,
- fleksibilni radni aranžmani mogu se raspraviti s menadžerom kako bi se lakše uskladio privatni i poslovni život djelatnika,
- kompanija nudi i kolegama i prijateljima i njihovim obiteljima različite popuste,
- na nekim tržištima kompanija nudi niz popusta i pristup povlaštenim cijenama za kupovinu i slobodno vrijeme te
- djelatnici i članovi njihove obitelji imaju pristup globalnom programu pomoći koji nudi savjete o financijama, načinu života i dobrobiti.

Nadalje, kompanija spaja rezultate s odgovornim razmišljanjem jer vjeruje kako mora dobro postupati s drugima. Upravo zato kompanija poštuje i cijeni različitost te nastoji pomoći ljudima da napreduju. Svatko može napredovati i činiti razliku iz razloga što kompanija (IHG Hotels & Resorts – about us, n. d.):

- razvija talente svojih djelatnika,
- poštuje i pozdravlja svakoga te
- posluje održivo.

Poslove ove hotelske kompanije moguće je podijeliti na (IHG Hotels & Resorts – korporacijski poslovi, n. d.):

- korporacijske poslove,
- poslove u prodaji, marketingu i komunikacijama,
- poslove hotelskih pomoćnih usluga,
- hotelske poslove,
- poslove u domaćinstvu,
- poslove u sektoru hrane i pića te
- poslove generalnog direktora.

Na korporacijskim poslovima rade timovi iz glavnog ureda bez kojih ne bi mogli poslovati svi hoteli ove kompanije. Svi ovi djelatnici podržavaju upravitelje i vlasnike hotela, rade s medijima i investitorima, provjeravaju kvalitetu i kreiraju marketing kompanije. Također, oni tpomažu rastu ove kompanije tako što oblikuju njeno poslovanje i strategiju te razvijaju nove hotele. Zatim, u ove se poslove ubrajaju i sve funkcije podrške poput financija, upravljanja ljudskim resursima te informacijskih tehnologija. Bilo da se bavi prodajom i marketingom, IT-om, upravljanjem projektima, poslovnom podrškom ili nekim drugim korporativnim područjem, svaki je djelatnika značajan i odgovaran za uspješno poslovanje kompanije. Zauzvrat, svaki taj djelatnik dobiva priliku da uči i ostvari svoj utjecaj na svome radnome mjestu. Nadalje, poslove u prodaji, marketingu i financijama obavljaju prodajni djelatnici koji su jedni od ključnih za poslovanje kompanije. Ti djelatnici traže prilike, pokreću nove i postojeće poslove te grade ovu kompaniju. U međuvremenu, tim za globalne komunikacije upravlja reputacijom kompanije i podiže njen profil na globalnoj razini. Marketing brine o brojnim markama kompanije te o njenom programu vjernosti, tzv. *IHG Rewards Club* (IHG Hotels & Resorts – korporacijski poslovi, n. d.).

Za vođenje više od 5.000 hotela potrebni su veliki trud i stručnost te hotelska podrška. Djelatnici koji obavljaju poslove hotelskih pomoćnih usluga surađuju s *Quality & Guest Experience* koji osigurava da svi hoteli zadovoljavaju stroge standarde robne marke ove kompanije. U međuvremenu, *Facilities & Engineering* održava svaku nekretninu u prvoklasnom stanju, a zahvaljujući Revenue Managementu, svaki je hotel komercijalno uspješan. S posvećenim timovima za franšize i vlasnike, te dizajnom i razvojem novih hotela, ovo je vrlo raznoliko područje s prostorom za sve vrste vještina (IHG Hotels & Resorts – korporacijski poslovi, n. d.).

U hotelske se poslove ubrajaju poslovi recepcionera, barmena, konobara, kućnog osoblja, spremačica i slično. Svi oni imaju priliku da se dokažu te se, sukladno tome, nagrađuju. Potom, poslovi domaćice uključuju aktivne dane jer ona ima zadatak održavati sobe čistima, upravljati pranjem rublja i pospremati krevete, brinuti o glačanju, usisavanju i nadopunjavanju zaliha. Nadalje, poslove u sektoru hrane i pića obavljaju kuhari, barmeni i gostoljubivo te srdačno osoblje. Konačno, generalni direktori moraju biti visokoobrazovani ljudi koji su sposobni inspirirati kolege oko sebe, vizionari spremni pomicati granice i redefinirati luksuzna i životna putovanja. U ulozi najboljeg upravitelja hotela, takvi će djelatnici voditi raznolik i talentiran tim i pri tome ih osnaživati da postave nove standarde kroz treniranje i obuku djelatnika (IHG Hotels & Resorts – korporacijski poslovi, n. d.).

Kao njen dio, ova hotelska kompanija nudi mnoštvo izvrsno plaćenih obuka na radnome mjestu studentima ili svima koji žele započeti karijeru u ugostiteljstvu. Programi uključuju stažiranje i naukovanje u njenim hotelima ili poslovnim uredima, a svi su oni smišljeni da polazniku osiguraju prostor za rast od samog početka te da nude mnoštvo prilika za učenje i priliku kako bi svaki pojedinac stekao kritična iskustva i pokrene svoje karijere u kompaniji. Pri tome su moguća dva programa pripravništva (IHG Hotels & Resorts – Internships & Graduate Jobs, n. d.):

- korporativno stažiranje u Atlanti i
- stažiranje u hotelijerstvu u Velikoj Britaniji.

Program pripravništva korporativnog stažiranja u Atlanti omogućuje polaznicima da u 10 tjedana izuče teoriju koju, potom, primjenjuju u praksi. Upravo je Atlanta uspješan grad koji brzo postaje mjesto za mlade stručnjake te im omogućava širenje i po ostatku svijeta. Potom, stažiranje u hotelijerstvu u Velikoj Britaniji razlikuje se po svome trajanju, ovisno o tome za što se polaznik izučava. Stažiranje se odvija u 10 hotela na različitim lokacijama u Velikoj Britaniji te predstavlja put u karijeru koja bi polaznike mogla odvesti po cijelome svijetu (IHG Hotels & Resorts – Internships & Graduate Jobs, n. d.).

U 2024. su godini razvijeni dodatni programi stažiranja, i to u području odjela za sobe, kulinarstva te odjela za hranu i piće.

#### **4.6. Usporedba analiziranih poduzeća**

Ukoliko se usporedi svih pet prethodno opisanih hotelskih poduzeća kao i njihov sustav upravljanja ljudskim resursima, vidljivo je da svako od njih vodi dosta računa o njima.

Međutim, ne ulaže jednako svako od promatranih poduzeća u svaku aktivnost upravljanja ljudskim resursima, što prikazuje sljedeća tablica koja je kreirana prema proučenim podacima i dostupnoj literaturi. Pri tome:

- označava neprovođenje određene aktivnosti (ili nedostupnost podataka o tome),

+ označava provođenje iste aktivnosti u najmanjoj mogućoj mjeri,

++ označava provođenje iste aktivnosti osrednje te

+++ označava provođenje iste aktivnosti u vrlo visokoj mjeri.

Tablica 2. Usporedba analiziranih poduzeća

<b>HOTELSKO PODUZEĆE</b>					
<b>AKTIVNOST UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA</b>	<b>Hilton Hotels &amp; Resorts</b>	<b>Falkensteiner Hotel</b>	<b>Four Seasons Hotels &amp; Resorts</b>	<b>Mariott International</b>	<b>Intercontinental Hotels Group</b>
<b>PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA</b>	+++	+	++	+++	++
<b>ANALIZA RADNOG MJESTA</b>	++	-	++	+++	+
<b>SELEKCIJA KANDIDATA</b>	+++	+	+++	++	++
<b>ZAPOŠLJAVANJE</b>	+++	+	+++	++	++
<b>OBUKA I RAZVOJ</b>	+++	+	++	++	++
<b>MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA</b>	+++	++	+++	+++	+
<b>PROCJENA PERFORMANSI ZAPOSLENIKA</b>	+++	-	-	++	-
<b>NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA</b>	++	+	+++	+++	++

Izvor: izrada autorice

Iz ove je tablice vidljivo da svih pet analiziranih hotelskih poduzeća planira ljudske resurse koje će zaposliti, s tim da najviše napora u tu aktivnost ulažu Hilton Hotels & Resorts i Marriott International. Nešto se manje u toj aktivnosti zalažu hotelska poduzeća Four Seasons Hotels & Resorts te Intercontinental Hotels Group, a najmanje vremena izdvaja Falkensteiner Hotel. Nadalje, što se tiče analize radnog mjesta, u toj aktivnosti predvodi hotelsko poduzeće Marriott International, a dosta ulažu i Hilton Hotels & Resorts te Four Seasons Hotels & Resorts te vrlo malo Intercontinental Hotels Group. Falkensteiner Hotel ne provodi određene aktivnosti (ili ih provodi, ali nisu dostupni podaci o istome). Sljedeću aktivnost selekcije kandidata provodi svih pet hotelskih poduzeća, a posebice Hilton Hotels & Resorts i Four Seasons Hotels & Resorts, potom ih slijede Marriott International te Intercontinental Hotels Group, a, kao i u prethodnim aktivnostima, hotelsko poduzeće Falkensteiner Hotel je najmanje aktivno i u ovoj aktivnosti. O samoj aktivnosti zapošljavanja najviše računa vode hotelska poduzeća Hilton Hotels & Resorts i Four Seasons Hotels & Resorts, nešto manje se ističu Marriott International te Intercontinental Hotels Group, a najmanje Falkensteiner Hotel. Nadalje, iz dobivenih je podataka moguće zaključiti da svih pet hotelskih poduzeća vodi računa o obuci i razvoju svojih zaposlenika, s tim da se u tom području ističe hotelsko poduzeće Hilton Hotels & Resorts. Također, sva hotelska poduzeća motiviraju svoje zaposlenike, i to u vrlo visokoj mjeri, osim poduzeća Falkensteiner Hotel, koji to čini osrednje, te Intercontinental Hotels Group, koji to čini u najmanjoj mogućoj mjeri. Nadalje, što se tiče procjene performansi zaposlenika, od svih pet analiziranih hotelskih poduzeća, navedeno čine samo Hilton Hotels & Resorts (u vrlo visokoj mjeri) te Marriott International (osrednje). Svoje zaposlenike nagrađuju svih pet analiziranih hotelskih poduzeća s tim da se u tom dijelu najviše ističu Four Seasons Hotels & Resorts te Marriott International, koji to čine u vrlo visokoj mjeri, a nešto manje Hilton Hotels & Resorts te Intercontinental Hotels Group, koji to čine osrednje.

Na temelju svega navedenoga može se zaključiti da se hotelsko poduzeće Hilton Hotels & Resorts najviše zalaže za svoje ljudske resurse. Također, isto poduzeće najviše učinkovitosti ima od programa obuke kojima se prenose informacije. Svim programima obuke i razvoja nastoje se razviti sposobnosti koje će poduzeće trebati u budućnosti. Još jedna vrlo važna stavka sustava podrške ljudskim resursima u ovom hotelskom poduzeću je ocjenjivanje (evaluacija) učinka svakog djelatnika i povezani zadatak rasprave ili „povratne informacije“ o sadržaju ocjene djelatniku.

Sljedeće je promatrano hotelsko poduzeće Falkensteiner Hotel koje nudi velike mogućnosti za karijeru, neovisno o tome želi li pojedinac početi raditi kao pripravnik u području po njegovom izboru ili, pak, želi kroz praksu iskusiti svoje buduće područje djelovanja. Pri tome postoje mogućnosti za obrazovanje za mnoga radna mjesta poput specijalista gastronomije, stručnjaka za hotelijerstvo i restoranstvo, kuhara, slastičara, masera itd. Hotelsko poduzeće Four Seasons Hotels & Resorts pokreću njegovi djelatnici, a njegov je ključni stup kultura, kao njegova srž. Velika se pažnja u ovom hotelskom poduzeću pridaje motiviranosti djelatnika, stvaranju poticajnog i zabavnog okruženja, kreativnosti, a kao nagrade djelatnicima koji imaju sve navedeno dodjeljuju se beneficije, kompenzacije, priznanja i slično. Također, za razliku od nekih poduzeća, ovo poduzeće naglašava važnost raznolikosti, uključenosti i pripadnosti i njihovom unaprjeđenju. Također, strogo je zabranjena diskriminacija prema bilo kojoj osnovi te se, prilikom zapošljavanja, veliki naglasak stavlja na proces uvođenja u posao, tzv. *onboarding*. Four Seasons Hotels & Resorts pruža velike mogućnosti razvoja svim djelatnicima, i to ne samo lokalno, već diljem svijeta. Pri tome kompanija nudi konkurentno zdravstveno i stomatološko pokriće, putovanja, planove slobodnog vremena, kao i stalnu osobnu podršku kroz razne programe pomoći zaposlenicima. Marriott International ljude „smještava na prvo mjesto“ od prvog dana svog osnutka, a isto se još više ističe danas. Ono što ovu kompaniju izdvaja od onih ostalih koje su promatrane jest veliki naglasak na nematerijalnim čimbenicima koji su za njegove djelatnike čak i važniji i cjenjeniji od onih materijalnih. Također, programi obuke i razvoja vrlo su personalizirani kako bi bili prilagođeni svakom pojedincu. Intercontinental Hotels Group kompanija je koja vjeruje da njeni djelatnici zaslužuju najbolje i u skladu s time, nudi mnoštvo nagrada i svaku priliku da nauče i prošire svoje iskustvo. Pri tome svaki djelatnik ima mogućnost napredovati kroz obuku koja odgovara njegovom stilu učenja te uživati u nizu prednosti. Sve je osmišljeno upravo u skladu s djelatnicima kako bi im pomoglo da napreduju jer je upravo njihova dobrobit prioritet ove kompanije. Kompanija, osim što spaja rezultate s odgovornim razmišljanjem jer vjeruje kako mora dobro postupati s drugima. Upravo zato kompanija poštuje i cijeni različitost te nastoji pomoći ljudima da napreduju. Na taj način razvija njihove talente, poštuje i pozdravlja svakoga te posluje održivo.



## 5. ZAKLJUČAK

Menadžment ljudskih resursa iznimno je kompleksan sustav zadataka koji se odnose na ljude i upravljanje njima u nekoj poslovnoj organizaciji, a pri tome je taj sustav i poslovna funkcija koja je prošla kroz različite faze razvoja. U suvremeno se doba ljudi resursi sve više shvaćaju kao temeljni kapital koji je važan za razvoj organizacije što i ima smisla iz razloga što oni potiču inovacije, poboljšavaju trenutne te razvijaju nove, više kvalitetne proizvode i usluge te, na taj način, osiguravaju opstanak organizacije na dugi rok te njeno uspješno poslovanje. Ljudske resurse može angažirati organizacija kako bi ostvarilo glavni cilj svoga poslovanja i konstantno se razvijala i rasla. Ljudski su resursi najznačajniji i, zapravo, jedini „živi“ element organizacije koji je značajan zbog toga što pokreće sve druge elemente organizacije te bez kojega njeno funkcioniranje nije moguće. Dok je u prošlosti menadžment ljudskih resursa predstavljao isključivo proces obrade plaća, slanja rođendanskih darova zaposlenicima, organiziranja izleta u organizaciji i provjere jesu li obrasci ispravno ispunjeni, danas je poprimio potpuno novu dimenziju. Menadžment ljudskih resursa moguće je promatrati kao: znanstvenu disciplinu, menadžersku funkciju, poslovnu funkciju i specifičnu filozofiju menadžmenta. S ciljem ostvarenja zadane svrhe postojanja organizacije, od menadžmenta ljudskih resursa zahtijeva se ispunjavanje određenih zahtjeva koji će utjecati na unaprjeđenje rada djelatnika te povećanje njihove produktivnosti tijekom rada.

U ovome su se diplomskome radu analizirale multinacionalne hotelske kompanije, i to jedna iz SAD-a (Hilton Hotels & Resorts), potom jedna austrijska (Falkensteiner Hotel), pa kanadska (Four Seasons Hotels & Resorts), američka (Marriot International) te, u konačnici, jedna britanska (International Hotels Group). Svim je ovim kompanijama zajedničko višegodišnje poslovanje, želja za uspjehom, trud, volja, rad i kvaliteta. Također, svako od ovih kompanija naglašava važnost ljudskih resursa i iz tog razloga ulažu puno u njihov razvoj, napredovanje i rast. Međutim, svaka od ovih kompanija upotrebljava specifične procese i metode za razvoj svojih djelatnika koje su se do sada pokazale uspješnima, posebice kod hotelskog poduzeća Hilton Hotels & Resorts koje se pokazalo najuspješnijim i najučinkovitijim u području upravljanja ljudskim resursima. No, uvijek ima mjesta za napredak pa se tako i svim ovim hotelskim kompanijama preporuča da i dalje nastave raditi i razvijati svoj koncept upravljanja ljudskim resursima jer samo tako će moći opstati na tržištima te zadržati svoju konkurentsku prednost.

## 6. LITERATURA

### Knjige, znanstveni i stručni članci:

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Bahtijarević Šiber, F. (2014) *Strateški menadžment ljudskih potencijala – suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Čamilović, S. (2009) Basics for applying a contemporary concept for human resource management, *Tourism and hospitality management*, 15(2), str. 217-228.
4. Dessler, G. (2015) *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Mate d.o.o.
5. Ivanović, S., Blažević, M. (2009) Human resource management in the hospitality industry, *Tourism and hospitality management*, 15(1), str. 107-116.
6. Jambrek, I., Penić, I. I. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), str. 1181-1206.
7. Jaškiene, J., Buciuiniene, I. (2021) Human resource management – research performance linkage in higher education institutions, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 26(1), str. 149-168.
8. Jurčević, J. (2007) Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u unapređenju sustava kvalitete, *Poslovna izvrsnost*, 1(2), str. 99-108.
9. Jurina, M. (2008) *Organizacija i menadžment*. Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčrlić“.
10. Kuka, E. (2011) Menadžment ljudskih resursa, *Praktični menadžment*, 2(3), str. 64-66.
11. Mysliycova, S. (2018) Innovative Human Resource Management, *ENTRENOVA – ENTerprise Research InNOVAtion*, 4(1), str. 239-245.
12. Norbert, T. (2001) Human resource management – development tendencies and future perspectives, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 6(1-2), str. 155-175.
13. Rajmond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, R. (2006) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: MATE.
14. Ralević, P. V., Dragojlović, A., Dobrodolac, M., Denić, N. M., Nešić, Z. (2015) Poboljšanje organizacijskih performansi upravljanjem ljudskim resursima, *Tehnički vjesnik*, 22(2), str. 263-269.

15. Riumin, D. (2020) Role of Organizational Psychology in Human Resource Management, *ENTRENOVA – ENTERprise Research InNOVation*, 6(1), str. 462-470.
16. Sikavica P. (2011) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
17. Tian, F. (2022) Human resource management in the management of communication adaptation obstacles and executive adaptability of enterprise employees, *Psychiatria Danubina*, 34(1), str. 309-311.
18. Treven, S. (2001) Human resource management in international organizations, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 6(1-2), str. 177-189.
19. Treven, S. (2000) The importance of human resource management for the success of the company, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 5(1), str. 83-93.
20. Tulgan, B., Martin, C. A. (2001) *Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties*. Amherst: HRD Press.
21. Weihrich, H., Koontz, H. (1998) *Menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o.

#### **Internetski izvori:**

1. Cherry, K. (2023). Motivation: The Driving Force Behind Pur Actions. Dostupno na: <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378> [15.04.2024.]
2. Falkensteiner Hotels. Dostupno na: <https://www.falkensteiner.com/en> [18.04.2024.]
3. Falkensteiner hoteli i apartmani. Dostupno na: <https://www.falkensteiner.com/en/hotels-apartments> [18.04.2024.]
4. Falkensteiner hotel – karijera (n. d.) Dostupno na: <https://www.falkensteiner.com/en/career> [28.04.2024.]
5. Falkensteiner hotel – obrazovanje (n. d.) Dostupno na: <https://www.falkensteiner.com/en/career/apprentices-at-falkensteiner> [28.04.2024.]
6. Four Seasons Hotels & Resorts. Dostupno na: [https://www.fourseasons.com/hualalai/?utm\\_source=ggl&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=other-kon-prop-cv-hualalai\\_brand-broad-na&utm\\_content=na-na&utm\\_term=na&&source=ppc%7CKON%7Cgaw%7Cacr%7CRG%7CBrand-Global&kpid=go\\_cmp-20826105293\\_adg-161917806128\\_ad-683167246258\\_kwd-380366003693\\_dev-c\\_ext-prd-sig-CjwKCAiA-P-rBhBEEiwAQEXhHz3ouq-BtlnWQ-BDP01iM-XZpGsYabpzMrc-oD4nGyHxR0V9A86paRoC\\_N0QAvD\\_BwE&ppc=true&gad\\_source=1&gclid=CjwKCA](https://www.fourseasons.com/hualalai/?utm_source=ggl&utm_medium=cpc&utm_campaign=other-kon-prop-cv-hualalai_brand-broad-na&utm_content=na-na&utm_term=na&&source=ppc%7CKON%7Cgaw%7Cacr%7CRG%7CBrand-Global&kpid=go_cmp-20826105293_adg-161917806128_ad-683167246258_kwd-380366003693_dev-c_ext-prd-sig-CjwKCAiA-P-rBhBEEiwAQEXhHz3ouq-BtlnWQ-BDP01iM-XZpGsYabpzMrc-oD4nGyHxR0V9A86paRoC_N0QAvD_BwE&ppc=true&gad_source=1&gclid=CjwKCA)

- [iA-P-rBhBEEiwAQEXhHz3ouq-BtlnWQ-BDP01iM-XZpGsYabpzMrc-oD4nGyHxR0V9A86paRoC\\_N0QAvD\\_BwE&gclsrc=aw.ds](https://www.fourseasons.com/us/en/careers) [19.04.2024.]
7. Four Seasons – careers (n. d.) Dostupno na: <https://careers.fourseasons.com/us/en> [28.04.2024.]
  8. Four Seasons Hotels & Resorts – employee experience (n. d.) Dostupno na: <https://careers.fourseasons.com/us/en/employee-experience> [28.04.2024.]
  9. Four Seasons Hotels & Resorts – kultura (n. d.) Dostupno na: <https://careers.fourseasons.com/us/en/our-culture> [28.04.2024.]
  10. Four Seasons Hotels & Resorts – povijest. Dostupno na: [https://www.fourseasons.com/about\\_four\\_seasons/four\\_seasons\\_history/](https://www.fourseasons.com/about_four_seasons/four_seasons_history/) [19.04.2024.]
  11. Four Seasons Hotels & Resorts – 2020. do danas. Dostupno na: [https://www.fourseasons.com/about\\_four\\_seasons/four\\_seasons\\_history/2020\\_to\\_present/](https://www.fourseasons.com/about_four_seasons/four_seasons_history/2020_to_present/) [19.04.2024.]
  12. Hilton Hotels – annual report 2023. (2024). Dostupno na: <https://stories.hilton.com/2023-annual-report> [17.04.2024.]
  13. Hilton Hotels Corporation (2008) Dostupno na: <https://web.archive.org/web/20080205234803/http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=29470> [16.04.2024.]
  14. Hilton Hotels & Resorts. Dostupno na: [https://www.hilton.com/en/brands/hilton-hotels/?WT.mc\\_id=zlada0ww1hi2psh3gg14advcrb5dkt6multibr7\\_153670571\\_1003528&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiA-P-rBhBEEiwAQEXhHyTfPcr1e-Kp8ingnO8HA7H1gqU6BHomRIkS4divFZUpcGlqrXVOWhoCHPkQAvD\\_BwE&gclsrc=aw.ds](https://www.hilton.com/en/brands/hilton-hotels/?WT.mc_id=zlada0ww1hi2psh3gg14advcrb5dkt6multibr7_153670571_1003528&gad_source=1&gclid=CjwKCAiA-P-rBhBEEiwAQEXhHyTfPcr1e-Kp8ingnO8HA7H1gqU6BHomRIkS4divFZUpcGlqrXVOWhoCHPkQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds) [18.04.2024.]
  15. Hilton Hotels & Resorts – godišnji izvještaj za 2023. godinu (2024) Dostupno na: <https://stories-editor.hilton.com/wp-content/uploads/2024/04/Hilton2023AnnualReport.pdf> [28.04.2024.]
  16. HRM – Best Practices at Marriott International (n. d.) Dostupno na: <https://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/human%20resource%20and%20organization%20behavior/Human%20Resource%20Management-Best%20Practices-Marriott%20International-Case%20Studies.htm> [29.04.2024.]
  17. IHG Hotels & Resorts – about us (n. d.) Dostupno na: <https://careers.ihg.com/en/life-at-ihg/about-us/> [29.04.2024.]
  18. IHG Hotels & Resorts – Internships & Graduate Jobs (n. d.) Dostupno na: <https://careers.ihg.com/en/career-paths/internships-graduate-jobs/> [30.04.2024.]

19. IHG Hotels & Resorts – korporacijski poslovi (n. d.) Dostupno na: <https://careers.ihg.com/en/career-paths/corporate-jobs/> [29.04.2024.]
20. IHG Hotels & Groups – poslovanje. Dostupno na: <https://www.ihgplc.com/en/about-us/how-our-business-works> [21.04.2024.]
21. IHG Hotels & Groups – odgovorno poslovanje. Dostupno na: <https://www.ihgplc.com/en/responsible-business> [21.04.2024.]
22. Intercontinental Hotels Group. Dostupno na: [https://www.intercontinental.com/hotels/gb/en/reservation?fromRedirect=true&qSrt=sBR&setPMCookies=true&dp=true&gclid=CjwKCAiA-P-rBhBEEiwAQEXhHyoyTZAY\\_jb3EadCZioXb9QZYHXkuPHW4jo4MWA9YfkqM\\_STX6LM1xoCRB4QAvD\\_BwE&cm\\_mmc=PDSEA- -G F-EUR FS-EUR H-EUR HS-GBR IC BSF EXM CORE-INTERCONTINENTAL EN&srb\\_u=1](https://www.intercontinental.com/hotels/gb/en/reservation?fromRedirect=true&qSrt=sBR&setPMCookies=true&dp=true&gclid=CjwKCAiA-P-rBhBEEiwAQEXhHyoyTZAY_jb3EadCZioXb9QZYHXkuPHW4jo4MWA9YfkqM_STX6LM1xoCRB4QAvD_BwE&cm_mmc=PDSEA- -G F-EUR FS-EUR H-EUR HS-GBR IC BSF EXM CORE-INTERCONTINENTAL EN&srb_u=1) [21.04.2024.]
23. Intercontinental Hotels Group – povijest. Dostupno na: <https://www.ihgplc.com/en/about-us/our-history> [21.04.2024.]
24. LQ (2022). Kratki vodič za nagrađivanje zaposlenika. Dostupno na: <https://www.lq.hr/kratki-vodic-za-nagradivanje-zaposlenika/> [16.04.2024.]
25. Marriott International. Dostupno na: <https://marriott-hotels.marriott.com/locations/> [20.04.2024.]
26. Marriott International – Case study (n. d.) Dostupno na: <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/travel/hr-transformation> [29.04.2024.]
27. Marriott International – karijere (n. d.) Dostupno na: <https://careers.marriott.com/connect-with-us/> [28.04.2024.]
28. Marriott International – povijest. Dostupno na: <https://www.marriott.com/about/culture-and-values/history.mi> [20.04.2024.]
29. Research Matic (n. d.). Hilton Hotel Human Resource Management. Dostupno na: <https://www.researchomatic.com/Hilton-Hotel-Human-Resource-Management-38887.html#buytopicstep> [28.04.2024.]
30. UNIZD (n. d.) Metode znanstvenih istraživanja. Dostupno na: [https://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/metodologija/metode\\_znanstvenih\\_istrazivanja.pdf](https://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf) [30.04.2024.]
31. Upravljanje ljudskim potencijalima. Dostupno na: [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp) [15.04.2024.]

## **7. POPIS TABLICA**

<b>Tablica</b>	<b>Stranica</b>
I. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa	8
II. Usporedba analiziranih poduzeća	46

## **8. POPIS ILUSTRACIJA**

### **Popis slika**

<b>Slika</b>	<b>Stranica</b>
I. Glavne orijentacije menadžmenta ljudskih resursa	7
II. Veza analize radnog mjesta s ostalim poslovima menadžmenta ljudskih resursa	12
III. Faze razvoja kadrova u organizaciji	19
IV. Hilton Hotels & Resorts	26
V. Falkensteiner Hotel u Hrvatskoj (Petrčane)	27
VI. Four Seasons Hotels & Resorts	29
VII. Mariott International	30
VIII. Intercontinental Hotels Group	32