

# Upravljanje stranom radnom snagom u hotelskim poduzećima

---

**Gulan, Anamaria**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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:162:084693>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-28**



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

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Diplomski sveučilišni studij menadžmenta (jednopedmetni)

**Anamaria Gulan**

**Upravljanje stranom radnom snagom u hotelskim  
poduzećima**  
**Diplomski rad**

Zadar, 2023.

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Diplomski sveučilišni studij menadžmenta (jednoprredmetni)

## Upravljanje stranom radnom snagom u hotelskim poduzećima

Diplomski rad

Student/ica:

Anamaria Gulan

Mentor/ica:

doc. dr. sc. Jurica Bosna

Zadar, 2023.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Anamaria Gulan**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Upravljanje stranom radnom snagom u hotelskim poduzećima** rezultat mojega 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 mojega 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 mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 27. rujan 2023.

**Sažetak:**

Upravljanje hotelijerskim poduzećem podrazumijeva ispunjavanje zadanih ciljeva i povećanje poslovanja, a jedan od najvažniji prinositelja tomu jesu zaposlenici. Hotelijerskim poduzećima upravljaju menadžeri koji vode radnike te zajedničkim snagama, vještinama i znanjima rade na ispunjavanju radnih zadataka. Upravljanje radnom snagom započinje samim kadrovanjem odnosno planiranje broja zaposlenika s određenim kvalifikacijama, a potom slijedi sam proces odabira i zapošljavanja najboljih izbora. Vodeći se obujmom posla te poznavajući radne sposobnosti zaposlenika, menadžeri organiziraju poslove, kontroliraju radnike te ocjenjuju radnu uspješnost koja vodi ka nagrađivanju i unaprjeđenju.

U Republici Hrvatskoj u posljednjih nekoliko godina nedostaje radne snage što je potaknulo trend doseljavanja radnika s istoka Europe te udaljene Azije. Prilikom zapošljavanja stranih radnika menadžeri prilagođavaju pristup vođenju i time se nalaze u novim izazovnim situacijama. Bez obzira na različitosti u poslovnim kulturama i načinu rada menadžeri su zaduženi za motiviranje novih zaposlenika i radom na odnosima sa skeptičnim domaćim radnicima. U novonastalim situacijama nailaze ponekad na zapreke, od kojih je jezična barijera najznačajnija. Bez obzira na sadašnje i buduće trendove, hotelijerska industrija je od velike važnosti za cijelu granu turizma, od svojih začetaka sve do danas.

**Ključne riječi:** hotelijerska industrija, strana radna snaga, upravljanje, ljudski resursi.

# Foreign labour management in hotel companies

## **Abstract:**

Managing hotel companies implies fulfilling all setting goals and increasing business, one of the most important contributions to this are employees. Hotelier companies are managed by managers who lead the workers by working together to accomplish work tasks with united forces, skills and knowledge. Managing human resources begins with staffing; planing the number of employees with certain qualifications, after that following process is selecting and hiring best choices. Managers organize work by knowing how many employees do they need for each tasks by knowing there abilities. They also control there work and evaluate their success which leads to rewards and possible promotions.

Last few years in the Republic of Croatia shortage of labour has been a problem which leads to much higher number of foreign labour from east Europe or Asia. Hiring foreign workers managers are adapting their management approach so they find themselves in new challenging situations. No matter to differences in business cultures and way of working, managers are in charge of motivating new employees and they are working on relations with skeptical domestic workers. Managers can sometimes come across obstacles, and one most significant is language barrier. Regardless of current and future trends, hotel industry very important part of tourism, from it's beginning until today.

**Keywords:** hotelier industry, foreign workforce, management, human resources.

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Pojam menadžmenta i menadžera .....	3
2.1. Povijest i razvoj menadžmenta .....	4
2.2. Funkcije menadžmenta.....	8
3. Hotelijerska industrija.....	10
3.1. Povijest i razvoj hotelijerstva u Republici Hrvatskoj.....	10
3.2. Hotelijerstvo kao gospodarska grana .....	11
3.3. Hotelijersko tržište i okolina .....	12
3.4. Hotelijerska struktura .....	13
4. Hotelijersko kadroviranje .....	15
4.1. Planiranje i pribavljanje radne snage .....	15
4.2. Organiziranje radnih procesa.....	17
4.3. Upravljanje i razvoj radne snage .....	18
4.4. Sustav kontrole i ocjenjivanja radne uspješnosti .....	19
5. Upravljanje stranom radnom snagom u Hrvatskoj .....	22
5.1. Pristup vođenju stranih radnika .....	23
5.2. Motiviranje strane radne snage.....	25
5.3. Međuljudski odnosi u hotelima .....	26
5.4. Komuniciranje stranom radnom snagom .....	28
6. Budućnost hotelijerstva.....	30
6.1. Trendovi u hotelijerskoj industriji.....	31
6.2. Značaj hotelijerstva u razvoju turizma .....	32
7. Rezultati istraživanja.....	33
8. Rasprava.....	43
9. Zaključak.....	45
Literatura.....	47
Popis slika .....	51
Popis grafikona.....	52
Prilog.....	53

## 1. Uvod

Kraj 19-og stoljeća se smatra začetkom hotelijerske industrije u Hrvatskoj. Naime, tada nastaju prvi hoteli koji su pružali usluge noćenja najbližijem današnjem tipu hotelskih poduzeća. Poput svih ostalih organizacija, hotelijeri također upravljaju svojim zaposlenicima koji su najveća vrijednost poduzeća. Kroz dugi niz godina tržište rada ponajviše je zapošljavalo domaće stanovništvo, ali se ti trendovi pomalo mijenjaju te je danas prisutno mnogo strane radne snage koja izvršava radne zadatke u svrhu ispunjavanja zajedničkih ciljeva poduzeća. Upravljanje radnom snagom, pri tome, kod menadžmenta iziskuje prilagodbu na novonastalu situaciju. Strana radna snaga prije svega dolazi s iskustvom rada u matičnim državama gdje su kulturni obrasci različiti kao i način rada. Pribavljanje strane radne snage se najčešće odvija preko agencija za zapošljavanje stranaca, nakon čega slijedi proces selekcije, organiziranja poslovnih procesa koje su zaposlenici dužni obavljati, a sve to vodi ka sustavu kontrole i kasnijem nagrađivanju te mogućnostima razvoja karijere i napretka. Različiti trendovi u svijetu koji formiraju sadašnje i buduće poslovanje važni su za hotelijere kao bitne čimbenike u pružanju usluga noćenja u sektoru turizma.

Cilj diplomskog rada je prikazati kako se upravlja stranom radnom snagom u hotelskim poduzećima na području Zadarske županije te doznati postoje li određene prednosti i/ili nedostaci kod upravljanja stranom radnom snagom u odnosu na domaće radnike.

Diplomski rad se sastoji od sedam cjelina. U uvodnom se dijelu ističu opće odrednice, prikazuje cilj i svrha rada, izdvajaju korištene znanstvene metode te raščlanjuju cjeline. Drugo poglavlje se bazira na pojmovima menadžmenta i menadžera, povijesnom razvoju menadžmenta te njegovim funkcijama. U trećem poglavlju je riječ o hotelijerskoj industriji, povijesti razvoja hotelijerstva u RH, okolini koja utječe na razvoj te općoj strukturi. Nadalje, četvrto je poglavlje posvećeno koracima menadžmenta, planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole radne snage unutar hotelijerskog poduzeća. Peto je poglavlje posvećeno stranoj radnoj snazi, pristupu voditelja prema njima, motivaciji stranih zaposlenika, međuljudskim odnosima u grupi te komunikaciji. Budućnost hotelijerstva je sljedeće, šesto poglavlje koje govori o trendovima u hotelijerskoj industriji te njegovom značaju za razvoj turizma. Sedmo poglavlje prikazuje rezultate istraživanja ankete koja je provedena nad menadžerima hotelskih poduzeća na području Zadarske županije. Nakon šestog, slijedi sedmo poglavlje koje slovi



kao rasprava, odnosno osvrt na dobivene rezultate. Posljednje je poglavlje zaključak, sveobuhvatne završne riječi o prikupljenim informacijama i dobivenim rezultatima.

U radu su korištene znanstvene metode deskripcije, metode analize dobivenih rezultata koji su prikupljeni odgovorima na provedenu anketu. Također, u radu je korištena metoda kompilacije gdje su se koristili znanstveni doprinosi različitih autora, kao i metode indukcije i dedukcije.

## 2. Pojam menadžmenta i menadžera

*"Menadžment je djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnost i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva. Obuhvaća niz međusobno povezanih zadataka i funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolu. To je proces vođenja organizacije k postizanju željenih rezultata i ciljeva efektivnom i efikasnom upotrebom svih organizacijskih resursa".* (Hrvatska enciklopedija, 2023.) Između velikog broja različitih definicija pojma menadžmenta može se uvidjeti kako sam pojam obuhvaća mnogo različitih aktivnosti čiji se konačan rezultat smatra uspješnim u onom trenutku kada se ispune zadani ciljevi. Naime, između svih, opsežnih ili kratkih definicija, najvažnije je shvaćanje cjelokupnog pojma sastavljenog od pet ključnih koraka razgranatih na najjednostavniji mogući način. Točnije na spomenuto planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje te kontrolu. Prema riječima autora Buble (2000, str. 3-4) menadžment je iznimno širok pojam koji se može objasniti kao funkcijski, strukturni, univerzalni ili semantički pojam. Svaki pojam za sebe zasebno tumači definiciju menadžmenta koja prikazuje korake koje je potrebno odraditi da bi se postigao cilj u što kraćem roku sa što manje utrošenog rada i kapitala.

Naime, važnost menadžmenta se kroz vrijeme sve više prepoznaje isto kao i što se uvažavaju osobe koje obavljaju taj posao, točnije menadžeri. *"Manager je osoba čiji primarni zadaci proizlaze iz procesa managementa - on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude, te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. Prema nekim definicijama manager je osoba koja ostvaruje svoje zadatke radeći uz pomoć drugih ljudi - i to onih nad kojima ima direktnu nadležnost (njegovi podređeni) i onih nad kojima nema direktnu nadležnost (npr. štabni specijalisti). Manager, dakle, ostvaruje svoje ciljeve angažiranjem drugih da izvršavaju zadatke, a ne da on sam izvršava sve te zadatke".* (Buble, 2000.) Kako bi se posao odradio potreban je netko tko će donijeti odluke koje će se provesti u djelo i upravo je to uloga menadžera. Prilikom izvršavanja svojih zadataka menadžer surađuje sa svim odjelima ukoliko ih ima više i time umrežava sve bitno za izvršavanje zadataka. Također prema riječima autora Buble (2000, str. 7.) manager je iznimno širok pojam koji se koristi za različite poslove, odnosno često se koristi za opis radnih mjesta koja ne odgovaraju konkretno samoj definiciji menadžera. Između ostaloga, autor također navodi i određene stečene ili urođene karakteristike koje imaju kvalitetni menadžeri kao što je aktivno vođenje

ostalnih, stvaranje zdravog radnog okruženja, poticanja na što bolje izvršavanje performansi koje bi vodile prema što boljim poslovnim rezultatima organizacije.

S obzirom kako je menadžment širok pojam te kako se riječ menadžer koristi za različite prikladne ili manje prikladne poslove, tako postoje i tri razine menadžmenta koje se razlikuju prema razinama organizacije te razinama važnosti donošenja odluka koje su važne za poslovanje.

*"Obično se razlikuju tri hijerarhijske razine managementa, a to su:*

- 1. Top management (Manageri na višoj razini)*
- 2. Middle Management (Manageri na srednjoj razini)*
- 3. Lower ili First-line Management (Manageri na prvoj razini)*

*Top Management čine manageri na najvišoj hijerarhijskoj razini i oni su odgovorni za poduzeće kao cjelinu.*

*Middle Managementine menadžeri na srednjoj razini organizacijske hijerarhije, odgovorni su za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću.*

*Low ili First-line management čine manageri direktno odgovorni za proizvodnju dobara ili usluga. Oni su prva ili druga razina managementa te imaju nazive kao što su supervisor, line manager, section chief i office manager". (Buble, 2000.)* Različite razine upravljanja menadžerima donose i različite zadatke koje je potrebno izvršiti kao i vrstu odgovornosti. Menadžeri koji se nalaze na najnižim razinama upravljanja često odgovaraju za izvršavanje posla direktno sa zaposlenicima koji ne obnašaju veće dužnosti. Srednji menadžment sačinjavaju pojedinci koji upravljaju određenim odjelima i oni imaju veću odgovornost. Najčešće predstavljaju rukovoditelje specifičnih dijelova organizacije. Zadnji na listi su menadžeri na najvišim razinama koji imaju najveću odgovornost i koji su nadređeni svim spomenutim menadžerima srednjih i nižih razina, a također se još nazivaju direktorima ili predsjednicima.

## **2.1. Povijest i razvoj menadžmenta**

Definiranje menadžmenta i shvaćanjem konkretnog pojma može se primijetiti kako se pojam "management" koristi određeno vrijeme i kako nije poznat u cijelom svijetu u istom vremenskom periodu. Međutim, to ne znači kako i najranije civilizacije nisu imale potrebu za planiranje, upravljanjem, vođenjem ili kontrolom kako bi ispunili svoje svakodnevne potrebe

za preživljavanjem. *"Povijesno kronološki pristup znanosti o menadžmentu slijedi razvoj misli kroz povijest, ili vrijeme, te ih je autor ove knjige, zbog lakšeg sagledavanja razvoja kroz vrijeme, onima koji izučavaju menadžment u hotelijerstvu, podijelio na:*

1. *Prapočeci pristupa menadžmentu*
2. *Konvencionalni pristup menadžmentu*
3. *Nekonvencionalni pristup menadžmentu*
4. *Suvremeni pristup menadžmentu*

*Od prvih pisanih radova u civilizaciji Babilona i Sumera, tj. od Hamurabijevog zakonika i prvih zapisa Sumera (5000. g. pr. Kr.) htjelo se za potrebe organiziranja ljudi, a pogotovo za vojne potrebe definirati pojam vođe, tj. vojskovođe ili u najširem smislu predvodnika uže ili šire grupe vojske ili države". (Cerović, 2003) Prvi zabilježeni podaci o potrebama predvodnika, vrhovnog zapovjednika odnosno osobe koja ima odgovornost za ostale te upravlja određenom grupom ljudi se pojavila još u najranijim civilizacijama koje su se borile za teritorije, a znanstvenici takve uloge povezuju s prvi ulogama menadžera. Prema saznanjima Buble (2000. str. 25-26) osim ranijih civilizacija starih Egipćana, također se iz podataka Kineskih razvitaka 2000. god. pr. Kr. doznaje da su također imali vođe i već tada su razvijali potrebe za dodjelom uloga nadležnih kako bi narod bolje funkcionirao. Naime, ovakvo vođenje i upravljanje uočeno je i u još jednom velikom azijskom narodu, drevnoj Indiji. Bez obzira koliko su se njihovi stilovi vođenja/upravljanja razlikovali Buble (2000, str. 26) navodi da su i na području starog kontinenta Europe, stari Rimljani i Grci također prepoznali važnost organizacije unutar zajednice.*

Nakon antičkih pristupa, o kojima generalno ima manje prikupljenih podataka, razdoblje dugog srednjeg vijeka imamo više pisanih dokaza o potrebama razvoja menadžmenta, naravno nepoznatog pojma tadašnjoj civilizaciji. *"Srednjovjekovni pisci ostvarili su kapitalna djela, kao što je Sv. Toma Akvinski (1225.-1274.), sa svojim doprinosom o važnosti proizvodnje i organizacije, koja potiče "produktivnost" te važnosti trgovine, dao veliki doprinos u razvoju misli o organizaciji". (Cerović, 2003.) Ono što je karakteristično za doba srednjeg vijeka je mnogo više pisanih tragova i dokaza o razvoju trgovine. Točnije, populaciji je za napredak potrebno mnogo više resursa za razvoj koje ne mogu pronaći ili proizvesti na području tadašnjih carstava i time su primorani međusobno trgovati, a ne samo ratovati i širiti granice teritorija. Cerović (2003, str. 19.) navodi kako je najveći doprinos Srednjeg vijeka osim trgovine i stvaranje vrijednosti roba i usluga, općenito shvaćanje značenja ponude i*

potražnje i važnosti trgovaca koji su obnašali te dužnosti, odnosno upravljali vlastitom robom na najbolji mogući način što bi ih u današnje vrijeme činilo upraviteljima.

Nakon Srednjeg vijeka slijedi predindustrijsko vrijeme koje pripada prapočecima menadžmenta. Ono što je karakteristično za to razdoblje prema Buble (2000, str. 28-29) jesu velika geografska otkrića tijekom 17. stoljeća. Osim otkrivanja novih teritorija dolazi do većeg razvoja prometa, odnosno veće povezanosti plovidbom prema najudaljenijim novootkrivenim dijelovima Zemlje i teritorijima koja obiluju različitom florom i faunom. *"Promijenjena ponuda i potražnja, otvaranje novih rudnih bogatstava, dotok nove hrane, po količini i vrsti, izmijenio je dotadašnje odnose u društvima i državama starog i novog kontinenta. Stvaraju se novi komercijalni odnosi, te se javljaju nove teorije i novi pristupi, koji će kasnije imati utjecaj na razvoj misli o menadžmentu, a posebno marketinški pristup"*. (Cerović, 2003) Tijekom razdoblja velikih otkrića javlja se mnogo toga nepoznatog čime se ljudska znatiželjna priroda budi pa dolazi i do novih potreba za određenom vrstom hrane ili stvari. To je začetak velikog kretanja ljudi, robe i usluga u svijetu.

*"Početak 20. st. obilježen je izuzetnim tehničkim i tehnološkim napretkom. To je vrijeme kada je već u funkciji Suetski kanal, kada su parobrodi i željeznice razvijene do visokih razina masovne proizvodnje, to je pravi procvat ili bolje reći početak vrhunca industrijske revolucije"*. (Cerović, 2003) Konvencionalni pristup nastupa za vrijeme industrijskih revolucija, a svako novo razdoblje karakterizira i nešto novo do sad ne otkriveno i neupotrijebljeno. Tako i ovaj period donosi nešto za napredak razvoja menadžmenta. Točnije prema Cerović (2003, str. 21) ozbiljnije se pristupa rukovođenju, općenitom organiziranju i kontroli. Previše je svega novoga i brzina razvoja za to razdoblje je tjerala čovječanstvo da stara nove načine trgovine i razvoja marketinga.

Jedan od najznačajnijih nekonvencionalnih pristupa je znanstveni pristup menadžmentu gdje je najveća uloga pripala Fredericku Winsonu Tayloru. *"Frederick Winson Taylor, nezaobilazno je ime u procesu definiranja menadžmenta, ostavio je veliki trag, jer je prvi sintetizirao znanja o upravljanju i vođenju i nazvao ga "management", Osnovna načela, koja je F.W. Taylor vidio kao temelje znanstvenog pristupa menadžmentu, su sljedeće:*

1. *Znanost (organizirano znanje), umjesto postupanja odoka.*
2. *Postizanje sklada u skupnom djelovanju, umjesto nesklada.*
3. *Postizanje suradnje među ljudskim bićima, umjesto kaotičnog individualizma.*
4. *Rad, da bi se ostvario maksimalni output, a ne ograničeni output.*
5. *Maksimalni razvitak svih radnika, radi prosperiteta njih samih i njihove kompanije.*

*Taylorova načela naglašavaju oslanjanje na znanost, a ne samo na iskustvo; selekciju radnika na znanstvenim osnovama te njihovo sustavno obučavanje za izvršavanje određenih radnih zadataka; prenošenje svih rezultata znanstvenih istraživanja na radnike; razvijanje podjele rada i odgovornosti između radnika i menadžmenta".* (Cerović, 2003) Konkretni razvoj menadžmenta te prepoznavanje njegovog postojanja i važnosti se značajno promijenilo nakon Taylorovih postavljenih načela. Nizom izdanih djela Taylor klasičnim pristupom menadžment predstavlja kao nekakav operacijski pristup čiji je zadatak povećati produktivnost. Radovi se ne odnose isključivo na produktivnost već i na odnose prema radnicima, koji se moraju pažljivo odabrati ali isto tako i upravljati njima da bi se postiglo željeni rezultati, Cerović, (2003, str. 22).

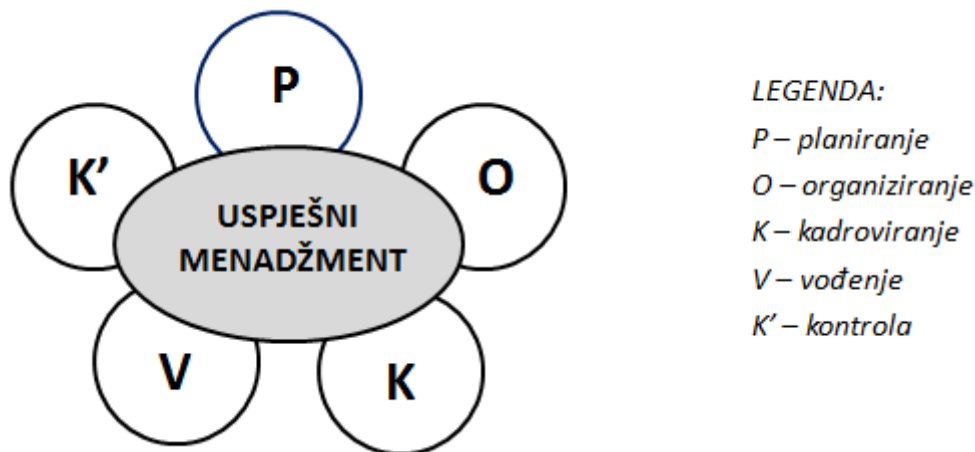
Svako razdoblje za sobom donosi i nove prilagodbe menadžmenta. Sljedeće značajno razdoblje je razvoj informatičkih tehnologija. *"Početkom 80-ih g. 20. st. snažan razvoj informatičke tehnologije, primjena novih materijala, te općeniti razvoj standarda ljudi, u razvijenim industrijskim zemljama, potaknuo je novi pristup znanosti, koji se zajedničkim imenom zove postindustrijska revolucija".* (Cerović, 2003) Sam kraj 20. stoljeća opet iznova donosi promjene u upravljanju organizacijom i takve se promjene ističu u SAD-u, proizlaze iz velikih organizacijskih kompleksa. Prema Buble (2000, str. 38-39) teorija atributne savršenosti ističe se mijenjanjem tržišta i počiva na upravljanjima velikih najboljih kompanija u SAD-u, a ono što autor izdvaja jesu sklonosti akciji i približavanju mušterijama, odnosno svojom ponudom je potrebno odgovoriti mušterijama na njihove potrebe. Također se navode i važnosti podizanja vrijednosti općenito ali i koristiti znanja i vještine koje su se do sada pokazale produktivne. U konačnici model je predstavljen kao jednostavan organizacijski oblik upravljanja.

Današnji trendovi upravljanja organizacijama se iznimno brzo prilagođavaju zadanim uvjetima i jako su promjenjivi. Naime, ono što uzrokuje potrebu za takvim trendovima je današnje promjenjivo tržište, brzi razvoj tehnologija te globalizacija. *"Suvremeno poduzeće egzistira pod utjecajem brojnih faktora kako eksterne, tako i interne okoline. Da bi odgovorilo utjecaju ovih faktora, ono mora unapređivati kvalitetu svojih proizvoda, procesa i osoblja transformirajući se u tzv. kvalitetom upravljano poduzeće. U tu svrhu naponi poduzeća usmjeravaju se prema usvajanju najbolje prakse kako bi ono postalo najbolje u svojoj klasi u pogledu izvrsnosti usluživanja kupaca".* (Buble, 2000) Današnji trendovi iznimno su usmjereni korisnicima usluga ili proizvoda gdje je cilj organizacija preduhitriti kupce prije nego li oni shvate da im je potreban točno taj proizvod ili usluga.

## 2.2. Funkcije menadžmenta

"Kako je već ranije navedeno management se smatra procesom, pa se stoga aktivnosti u tom procesu mogu nazvati funkcijama managementa. Razvojni put managementa od nekadašnjeg omrzlog "goniča robova" pa do suvremenog kooperativnog managementa imao je za posljedicu i mijenjanje funkcije managementa. Taj je put išao od naglaska na funkciju zapovijedanja prema naglasku na funkciju motiviranja". (Buble, 2000) Menadžment je proces koji u svojim definicijama ima po nekoliko aktivnosti koje se smatraju nužnima za upravljanje, međutim svi ti procesi su specifični pa se i aktivnosti često razlikuju ovisno o prirodi vođenja, sektoru, okolini i krajnjem cilju. Tijekom 20-tog stoljeća kada se definicija menadžmenta potkrjepljuje pisanim sadržajima te se više istraživanja odvija upravo na tu temu, tada dolazi do formiranja pet osnovnih koraka menadžmenta poznatih i danas. Buble (2000, str. 12.)

**Slika 1.** Funkcije menadžmenta



*Izvor: izrada autorice rada prema Buble, M. (2000), "Management", Sveučilište u Splitu, str. 12.*

Prema Slici 1. možemo uočiti kako su pet funkcija menadžmenta planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontrola. Različiti autori tijekom prošlog stoljeća navode kako je važno pridržavati se ovih koraka koji su usmjereni ka ispunjavanju zadanih ciljeva u kompaniji, isto kao i važnost prepreka koje su gotovo neizbježne ukoliko se ne pridržava ovih aktivnosti, Cerović (2003, str. 10-11).

"Vrhovni menadžment, u utrošku vremena, najviše troši vremena za planiranje, organiziranje i kontroliranje, dok frist level menadžment najviše vremena troši u neposrednom kontaktu s radnicima u vođenju i ostvarenju preuzetih zadataka. Srednja razina menadžmenta, najviše vremena troši na organiziranje i vođenje. Funkcije kontroliranja i planiranja, s aspekta vremena, možda i najmanje angažiraju rad svih razina menadžmenta, ali to ne umanjuje njihovu važnost, dapače, cijeli proces menadžerskih aktivnosti započinje s planiranjem i završava s kontroliranjem". (Cerović, 2003) Važan aspekt svih pet aktivnosti je i utrošak vremena koje je potrebno da se pojedine aktivnosti izvedu. Naravno, prilikom upravljanja organizacijom, neovisno je li se radi o proizvodima ili pružanju usluge, potrebno je postaviti vremenska ograničenja (time line) kako bi u svakome trenutku bilo poznato u kojoj fazi je svaki od koraka. Menadžeri na različitim pozicijama tako troše i različit broj sati na svaki od koraka jer ne izvršavaju iste aktivnosti. Osim spomenutog vremena, svaka od aktivnosti iziskuje od menadžera posebne vještine koje su potrebne za izvođenje funkcija.

**Slika 2.** Odnos između menadžerskih funkcija, vještina i uloga

Menadžerske funkcije	Menadžerske vještine	Menadžerske uloge
Planiranje	Konceptualne	Kontrola
		Posrednička uloga
Organiziranje	Ljudske vještine	Poduzetnička uloga
		Otklanjanje problema
		Raspodjela resursa
Vođenje	Tehničke	Pregovaračka uloga
		Vođa
Kontrola		Glasnogovornik
		Osoba za vezu
		Ceremonijalna uloga

*Izvor: izrada autorice rada prema Cerović, Z. (2003), Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, str. 10*

Prema Slici 2. možemo vidjeti kako su za svaku od aktivnosti unutar menadžerskih funkcija potrebne različite menadžerske vještine, koje također ovise i o menadžerskoj razini na kojoj se pojedinaca nalazi, Cerović (2003, str. 13).



### 3. Hotelijska industrija

Hotelska industrija je po mnogo čemu specifična, a proizlazi iz turističke djelatnosti i potrebe za pružanjem smještaja domaćim ili stranim turistima. Cerović (2003, str. 63) "*Hotelijerstvo je gospodarska djelatnost koja se bavi pružanjem usluga smještaja (uz mogućnost pružanja i drugih usluga) u specifičnim smještajnim jedinicama. Hotelijerstvo je najznačajniji dio ugostiteljstva u kojem se u razvijenim turističkim zemljama realizira oko 2/3 svih turističkih noćenja. Namijenjeno se uglavnom korisnicima koji dolaze izvan područja gdje su hotelski objekti smješteni*". (Pavia, 2009) Turizam je zanimljiva gospodarska grana koja je pokretač razvoja hotelijerstva, industrije koja se tijekom prošlog stoljeća iznimno širi pod utjecajem općenitog razvoja i ljudske potrebe za odmorom, znatiželjom za upoznavanje novih kultura i modernizacijom. Europa je kontinent koji je dominirao početkom razvoja hotelijske industrije te su pojedine države i danas unutar popisa najznačajnijih turističkih odredišta. Kada je riječ o Hrvatskoj, poznato je kako je Opatija začetnik turizma, ali nedugo nakon prvih hotela u Istri, Dubrovnik otvara vrata novoj industriji, a prijestolnica Zagreb se izdvaja hotelskim smještajima tijekom 19. stoljeća, Pavia (2009, str. 15).

#### 3.1. Povijest i razvoj hotelijerstva u Republici Hrvatskoj

Povijest hotelijerstva u Hrvatskoj se prema Cerović (2003, str. 75-81) dijeli u šest faza. Prva faza nastupa u 19. stoljeću kada u predindustrijsko vrijeme dolazi do povećavanja potreba za putovanjima, ali i pojavljivanja prvih vila, ljetnikovaca i sličnih objekata koji su služili imućnijem dijelu populacije za dane rasonode. Međutim to je također i vrijeme kada se u Opatiji gradi prva vila Angiolina, 1844. g., a ostale destinacije koje u kratkom vremenu također prate opatijske stope su Hvar i Dubrovnik.

*"Druga faza, elitno hotelijerstvo, je period od izgradnje hotela Kvarner 1884. godine u Opatiji kojeg gradi Društvo južnih željeznica iz Beča"*. (Cerović, 2003) Najznačajniji trenutak u povijesti hotelijerstva na našem području je zasigurno Opatijski hotel Kvarner, odnosno vrijeme kraja 19. stoljeća koje se smatra začetkom prave nove industrije pružanja smještaja.

Treća faza nastupa prema riječima Cerović (2003, str. 77) između Prvog i Drugog svjetskog rata kada i obilježeno je *velikim ekonomskim krizama koje su uzrokovane upravo ratnim*

*zbivanjima u cijelom svijetu. "U tom periodu izgrađen je najprepoznatljiviji hotel u Hrvatskoj, hotel Esplanade u Zagrebu, otvoren 1925. godine". (Cerović, 2003)*

Četvrtom fazom se smatra period nakon Drugog svjetskog rata i traje sve do kraja 60-ih godina prošlog stoljeća. Cerović (2003, str. 77) tvrdi kako je to vrijeme kada na naše područje dolazi sve više gostiju iz srednje Europe, točnije Zapadne Njemačke, Austrije i Italije i ono što je najznačajnije za izgradnju je obnavljanje oštećenih i urušenih hotela tijekom Drugog svjetskog rata.

*"Peta faza, razvijeno tržišno hotelijerstvo, je faza snažne kvantitativne izgradnje u hotelijerstvu duž hrvatske obale, ali i u gradovima. Period započinje sredinom šezdesetih godina i traje do kraja osamdesetih". (Cerović, 2003)* Svako razdoblje, pa tako i peto se najviše razvija u razdoblju između zaraćenih godina. Karakteristično za vrijeme pete faze su izgradnje hotela koji su odgovarali tadašnjoj arhitekturi i urbanističkim rješenjima.

Šesta faza započinje 90-ih godina, a autor Cerović (2003, str. 79) po izdanju knjige smatra kako je ta faza i danas prisutna. Hoteli tijekom 90-tih u Republici Hrvatskoj poprimaju sasvim drugu ulogu, odnosno zbrinjavaju prognanike, a tek dolaskom novog tisućljeća se vraćaju starim funkcijama.

### **3.2. Hotelijerstvo kao gospodarska grana**

*"Hotelijerstvo (na gospodarski način u tržišnim uvjetima s ciljem ostvarivanja komercijalnih efekata) nudi usluge smještaja i ostale hotelijerske usluge na hotelijerski način, čime želi zadovoljiti potrebe i motive gostiju (posjetitelja), a djelatnicima i menadžmentu osiguranje životnog standarda". (Cerović, 2003)* Također, prema riječima autora Cerovića (2003, str. 68) hotelijerstvo pripada skupini tercijarnih djelatnosti koje osim pružanja usluga smještaja svojim korisnicima omogućuju raznovrsne sadržaje, osim usluge prehrane i pića, općeg odmora i razonode sve do suvremenih usluga proizašlih iz tehnološkog napretka ali i potrebe za što kreativnijom ponudom u svrhu povećanja konkurentnosti na tržištu.

*"Najveći udio ugostiteljskih smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj pripada kućanstvima (tzv. privatnom smještaju) i kampovima, a tek manji dio ukupnog smještajnog kapaciteta Hrvatske čine hoteli i slični objekti koji pripadaju dijelu ugostiteljstva pod nazivom hotelijerstvo". (Čavlek, Bartoluci, Prebežac & Kesar, 2011)* Trendovi iznajmljivanja privatnih smještajnih jedinica predstavljaju veliku konkurenciju hotelskim smještajima u Republici Hrvatskoj.

Međutim, i dalje određeni postotak noćenja dolazi iz sektora hotelijerstva i to je prema autorima Čavlek, Bartoluci, Prebežac & Kesar (2011, str. 167) za 2011. godinu iznosio 12,5% svih kapaciteta na tržištu. Utjecajem ekonomskih faktora, te globalnih trendova turizam je grana podložna brzim promjenama te se ta brojka zasigurno razlikuje danas, više od deset godina nakon. Ono autori ističu kao bitno jeste popriličan broj hotela koji su izgrađeni prije više od 20 ili 30 godina i dalje privlače goste bez obzira na veliku ponudu privatnog smještaja.

Promatranje šire slike hotelijerstva kao gospodarske grane omogućuje povezivanje s ostalim granama gospodarstva kao što su promet ili prehrambena industrija. *"Mnogi danas uspješni hotelski restorani svoju privlačnost zasnivaju na lokalnim obilježjima svog identiteta. To se odnosi i na elemente unutrašnjeg uređenje, i na jelovnike koji su odraz jedinstvenog ambijenta"*. (Čorak, Mikačić, 2006) Ovim autori žele istaknuti važnost ostalih faktora koji utječu na razvoj hotelijerstva u dinamičnoj grani turizma, koja je podložna drastičnim promjenama tj. oscilacijama u napretku upravo zahvaljujući čimbenicima iz okoline.

### **3.3. Hotelijersko tržište i okolina**

Posebnu skupinu važnosti na tržištu čini konkurencija u bližem i daljem okruženju. *"Okolina (okruženje), kao prirodna sila koja okružuje poduzeće, može se definirati kao ukupnost činitelja, koji svojim aktivnostima djeluju na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora uvažavati, kod donošenja poslovnih odluka"*. (Cerović, 2002) Također autor dijeli okolinu u dvije skupine: eksterna i interna okolina. Eksterna u ovom smislu predstavlja vanjske čimbenike koji oblikuju poslovanje, a interna okolina se odnosi na čimbenike unutar samog hotela, odnosno poduzeća.

Prema Medlik, Ingram, (2002, str. 28-31) tržišna grana hotelijerstva mora biti iznimno prilagodljiva području na kojem se nalazi i potražnji i trendovima na tržištu kako ispunili zahtjeve gostiju koji svojim povratnim informacijama daju najbolji osvrt na poslovanje, naravno pored financijskih izvješća. *"Gledano očima korisnika, hotel je institucija komercijalnog gostoprimstva koja svoje objekte i usluge daje na prodaju... ta se koncepcija sastoji od nekoliko elemenata - Lokacija smještaja hotela zemljopisno u određeni grad, gradić ili selo ili u njegovu blizinu; unutar određenog područja... Sadržaji koji uključuju sobe, restoracije, barove, dvorane za sastanke... objekte za rekreaciju, bazene... Usluge obuhvaćaju sadržaje koje neki hoteli nude u svojim objektima... Predodžba se može definirati*

*kao način na koji se hotel prikazuje ljudima te način na koji ga ljudi doživljavaju". (Medlik, Ingram, 2002) Probijanje na tržište u hotelijerskoj industriji prema autoru zaista iziskuje široko analiziranje spomenutih čimbenika, odnosno utjecaja tih čimbenika na budućnost hotela. Medlik, Ingram, (2002, str. 32) također navode kako se tržište hotelskog ugostiteljstva dijeli na tri važne kategorije: gosti koji borave u hotelu, tj. gosti koji odsjedaju više dana i koriste usluge, druga su kategorija oni gosti koji ostaju na dan dva te im je hotel samo usputno prenoćište, a treća su kategorija organizirane skupine u koje spadaju dječji izleti, organizirani sastanci, konferencije i slično.*

*"Posebnost turističkog tržišta, odnosno posebnosti hotelske ponude i potražnje, po kojem se ono razlikuje od ostalih tržišta, ogleda se u tome što se hotelskom gostu, kao nositelju potražnje, istodobno nudi niz usluga, koji u svojoj završnoj fazi predstavljaju cjelovitu hotelsku ponudu". (Pavia, 2009) Hotelijerska industrija se posebno razlikuje od ostalih industrija po svojoj dinamičnosti i konstantnom potrebom za kreativnim napretkom. Gost sa sobom donosi očekivanja prilikom uvida u sadržaj i potrebno je zadovoljiti ta očekivanja te iz povratnih informacija korisnika razmišljati o budućim koracima razvoja.*

U modernije vrijeme okolina kakva je bila poznata se počinje širiti i poprimati globalni karakter. *"Elektronički marketing ubrzano mijenja način na koji hotelijerske i putničke organizacije obavljaju poslovanje. Elektronički marketing obično se vezuje uz internetski marketing. Elektroničko poslovanje obilježavaju dvije pojave; digitalizacija i povezanost". (Kotler, Bowen, Makens, 2010) Digitalizacija je ubrzala širenje informacija što je utjecalo na brži općeniti razvitak i tako je došlo do veće povezanosti. Prema izvorima Kotler, Bowen, Makens, (2010, str. 687) početkom korištenja Interneta dolazi i do mijenjanja poslovanja hotelskih organizacija koje uviđaju potrebe korisnika te uzimajući to u obzir svoje poslovanje počinju temeljiti isključivo na zadovoljstvu klijenata i prilagođavanju njihovim potrebama.*

### **3.4. Hotelijerska struktura**

Prema strukturi hoteli se dijele na male hotele, hotelske grupacije te međunarodne hotele Medlik, Ingram, (2002, str. 53).

*"Bilo da se mjeri opsegom ulaganja, prometom, brojem soba ili kreveta, brojem zaposlenika ili drugim kriterijima, u većini zemalja najveći broj hotela čine mali hoteli. Nudi ekonomsku neovisnost putem poslovanja koje osigurava sredstva za život u djelatnosti prepunoj zanimljivih susret s ljudima te nudi prostor za osobno nadahnuće". (Medlik, Ingram, 2002)*

Upravljanje malim hotelima nudi veću slobodu te neovisnost za razliku od upravljanja većim hotelskim lancima ili pak međunarodnim hotelima. Izazovno za male hotele je probijanje između konkurenata, pogotovo ako je riječ o turističkim predjelima u kojima ima mnogo sličnog sadržaja i velikog broja ponuđenih kreveta. Ukoliko je riječ o manjim sredinama i slaboj konkurenciji tada mali hoteli imaju priliku dobro poslovati. Medik, Ingram, (2002, str. 55)

Specifičnosti hotelskih grupacija su te da ukoliko ne vode svoje hotele tada unajmljuju hotele te plaćaju najmove. Financijske prednosti ovakvog oblika poslovanja jesu veće mogućnosti kreditiranja, služenje vanjskim izvorima povoljni zajmovi i drugo. Medik, Ingram, (2002, str. 67) Jedni od glavnih izazova ovakvog poslovanju su veliki broj različitih hotela gdje je potrebno mnogo komunikacije i dijeljenja informacija kako bi se jednako usuglasili.

Posljednja kategorija su međunarodni hoteli karakteristični za manje razvijena područja. *"Manje razvijenim zemljama međunarodne hotelske kompanije donose znanje upravljanja hotelima i ekspertizu kakva se tamo ne može dobiti te pomažu otvoriti međunarodna tržišta"*. (Medik, Ingram, 2002) Hotelske organizacije su krajem 20. st. počele širiti svoje poslovanje na međunarodno tržište i time otvorile vrata novom razvoju hotelijerskog tržišta, a nedostaci takvog poslovanja se očituju u različitim valutama, jezicima, kulturi i običajima. Bez obzira na izazove koje međunarodni hoteli imaju, takvo poslovanje je utjecalo na razvoj slabije razvijenih dijelova svijeta. Medik, Ingram, (2002, str- 79).

## 4. Hotelijersko kadrovanje

Riječ kadrovi se odnosi na osoblje ili ljude, odnosno zaposlenike, tj. upravljanje ljudskim kapitalom. Za bilo koju organizaciju ljudski potencijali su najvažniji faktor za poslovanje i razvijanje. *"Proces popunjavanja kadrovima ostvaruje se identifikacijom kadrovskih potreba, popisivanja raspoloživih stručnjaka, vrbovanjem, odabirom među kandidatima, raspoređivanjem kandidata, unapređivanjem, vrednovanjem, planiranjem karijere, zamjenom, obukom ili nekim drugim oblikom utjecaja na usavršavanje"*. (Cerović, 2003) Sam proces kadrovanja se odnosi na široki asortiman povezanih pojmova koji u konačnici čine upravljanje osobljem, a to su odnos s zaposlenicima, popunjavanje, odnosno odabir zaposlenika, obuka i razvoj osoblja, unaprjeđenje i nagrade i dr. Svaki od izdvojenih koraka je potrebno odraditi kako bi se upravljanje radnom snagom moglo smatrati kvalitetnim te zadovoljavajućim za obje strane. *"Suvremeni je kadrovski menadžer uključen u planiranje strategije razvoja hotela. Njegova uloga nije samo da prilagodi svoje aktivnost poslovnoj strategiji hotela... Potreba da se hotelsko osoblje osmisli kao konkurentna prednost, podrazumijeva da menadžer kadrova mora ravnopravno sudjelovati kod formuliranja i ostvarivanja ciljeva i strategije hotela"*. (Pavia, 2009) Kadrovanje je jedno od najzahtjevnijih uloga kod upravljanje organizacijom jer je važno prepoznati potencijale kod zaposlenika te ih dobro iskoristiti za dobrobit poduzeća kao i za korist samom zaposlenom. Upravljanje ljudskim potencijalima je osjetljiv dio vođenja organizacije jednako koliko je i važan, ali bez ljudskih znanja, vještina, kreativnosti i domišljatosti nema napretka. (Cerović, 2003).

### 4.1. Planiranje i pribavljanje radne snage

Prvi važan korak kod upravljanja ljudskim potencijalima je planiranje radne snage koje vodi ka pribavljanju radnika. Za svaku organizaciju proces planiranja se odnosi na planiranje broja zaposlenika te popis kvalifikacija (znanja i vještina) koje bi osoblje trebalo imati da bi bilo kompetentno za izvršavanje poslovnih zadataka. *"Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima, te iznalaze potencijalni kandidati za upražnjene poslove. U tom se okviru provodi veoma široka informativna aktivnost kako bi se potencijalni kandidati upoznali ne samo s poslovima za koje bi se mogli natjecati, već i s njihovim položajem u poduzeću (kompenzacije, beneficije, karijera itd.)"*. (Buble, 2000) Jedna od najvažnijih koraka

u rukovođenju organizacijom je odabir prikladnog osoblja koje određuje buduću uspješnost poslovanja.

Prema riječima Buneta, Ćosić, Tomašević, (2016, str. 186) ljudski su potencijali u sektorima ugostiteljstva iznimno važan aspekt jer su gosti u izravnom kontaktu sa zaposlenicima te su gostoprimstvo, ljubaznost i pristupačnost prvo što će gosti uočiti prilikom dolaska.

Prije samog procesa pronalaženja adekvatnih zaposlenika, potrebno je odraditi analizu radnog mjesta koja uključuje određivanje značajki koje pojedinac mora posjedovati odnosno koje mu omogućuju da ispunjava radne zadatke, Dessler, (2011, str. 73). Analiza ranih mjesta te određivanje potrebnih kompetencija za obavljanje zadataka bitno sužava krug pojedinaca koji će se prijaviti za posao i odraditi dodatne korake koji slijede nakon odabira adekvatnih kandidata. U ovoj se kategoriji također nalazi i određivanje broja zaposlenika koji su potrebni za obavljanje zadanih aktivnosti. Nakon određivanja potrebnog broja zaposlenika, potrebno je odabrati izvore pribavljanja kandidata. Prema Cerović, (2003, str. 526) moguće je birati između unutarnjih i vanjskih kanala, točnije vanjski uključuju dovodenje novih radnika dok se unutarnji odnosi na moguću preraspodjelu radne snage te analiziranje dosadašnjih zaposlenika, njihovih kompetencija i rezultata koji bi možda odgovarali traženom radnom mjestu. Autor se složio kako je kombinacija jednog i drugog izvora najbolja solucija, a vanjski su izvori tisak, oglasi za posao, stručni časopisi, Zavodi za zapošljavanje, obrazovne institucije i drugo.

Prema dobivenim dokumentima o kandidatima za posao te nakon što se provedu potrebni koraci selekcije nadležni odlučuju koji su kandidati sa svojim kompetencijama najbolji za traženo radno mjesto. *"Iz navedene definicije proizlazi da je selekcija kadrova proces rangiranja, tj. ocjenjivanja kandidata za određeni posao, ali to je i proces predviđanja njihove buduće radne uspješnosti, što samo po sebi znači da su moguće greške u odabiru. Selekcija je u osnovi odlučivanje koja zadire u životna opredjeljenja ljudi (kandidata), ali i u suprotnom pravcu određuje se sudbina organizacije".* (Cerović, 2003) Specifičnosti svakog radnog mjesta određuju potrebu za obukom ukoliko se radi o posebnim radnim mjestima te ako sami novo zaposleni nemaju iskustva u obavljanju takve vrste posla. Prema riječima autora Medlik, Ingram, (2002, str. 175) prakticiranje obuke za nove zaposlenike vodi ka kvalitetnijem upravljanju organizacijom. Najistaknutiji pokazatelji jesu stvaranje novih znanja i vještina budućim zaposlenicima, povećanje motivacije za rad, smanjivanje nepotrebnih nezgoda na radnim mjestima, ušteda inputa prilikom pružanja usluga, povećanje značenja radne snage za poduzeće.

## 4.2. Organiziranje radnih procesa

Željeni ciljevi organizacije koji su određeni u samom početku formiraju niz organizacijskih procesa koji se moraju odvijati kako bi poduzeće ispunilo te iste ciljeve. Tim rečeno, organiziranje radnih zadataka je iznimno važno. *"Nakon što su određeni ciljevi koje treba dostići te izabrane adekvatne strategije za njihovo ostvarenje, neophodno je oblikovati efikasnu organizaciju kao instrument za ostvarenje tih ciljeva. U tom se kontekstu organiziranje manifestira kao djelatnost managementa koja se najčešće javlja pod nazivom dizajniranje odnosno projektiranje organizacije"*. (Buble, 2000) Konkretno autor pod organiziranjem navodi važnost određivanja aktivnosti za svaki pojedini aspekt organizacije koja uključuje i raspodjelu zadataka za kadrove. Zaposlenici trebaju biti upoznati sa zadacima koji su određeni za njihovo radno mjesto te načinom izvedbe.

Prema riječima autorice Pavia, (2009, str. 79) definicija organizacije poslovanja se dijeli na četiri glavne značajke:

1. Skupina ljudi - isticanje važnosti rada dvoji ili više ljudi u hotelijerskom poduzeću koje svojim fizičkim i mentalnim vještinama čine ponudu u organizaciji.
2. Zajednički ciljevi - konkurentnost se stvara tek kada ciljevi zaposlenika sinkroniziraju, bez obzira što je izvor motivacije bitno je da je njihov krajnji cilj isti.
3. Podjela rada - jedan iznimno važan dio procesa poslovanja je upravo raspodjela rada. Menadžment je zadužen da pronađe najbolju kombinaciju zaposlenika, poznavajući njihove prednosti i nedostatke i time vođen upravljati i tehnološkim resursima u poduzeću.
4. Upravljačka kontrola - četvrta značajka se odnosi na kontrolu radnih procesa, važno je naposljetku pratiti zaposlenike te utrošene resurse jer su povratne informacije bitne za buduće donošenje odluka.

*"Organizacije rada mora biti u funkciji ostvarivanja poslovnih ciljeva hotela. Istovremeno, treba biti usklađena s tehničkom razinom sredstava rada i stručnim sposobnostima hotelskog osoblja"*. (Pavia, 2000) Svaki radni zadatak u organizaciji ima svoju funkciju te raščlanjivanje i grupiranje zadataka predstavlja bitan segment organiziranja poslovnih procesa. Tehnička razina sredstava, sposobnost kadrova trebaju biti prilagođeni ciljevima organizacije. Prema Galičić, (2005, str. 24). poslovnu funkcionalnu organizacija karakterizira podjela rada, povezivanje radnih zadataka i formiranje poslovnih jedinica. Svaki odjela ima zasebne, a nakon što se ciljevi ostvare gosti u hotelijerskim poduzećima dobivaju željenu uslugu. Važnost raščlanjivanja odjela također ističu i Medlik, Ingram, (2002, str. 158) gdje



naglašavaju kako se glavni odjel čini onaj odjel koji donosi najviše prihoda, a to su pružanje usluga noćenja zatim hrana i piće, slijede usluge pranja i glačanja odjeće, telefoni i sl. Različiti hoteli nude i različite dodatne usluge koje najčešće povećavaju konkurentnost na tržištu ali možda ne donose značajne prihode. Veličina poslovanja određuje koliko odjela je potrebno oformiti da bi raspodjela poslovnih procesa bila efikasna.

### **4.3. Upravljanje i razvoj radne snage**

Djelatnici su najvažniji dio hotelijerstva kao i turisti sektora turizma. *"Ključ budućnosti menadžmenta turističke industrije jesu više obrazovanje, stručnost, izvrsno znanje trenutnih trendova u turizmu, otvorenost novim iskustvima i novi pristupi turizmu"*. (Buneta, Ćosić, Tomašević, 2016) Sektor turizma, konkretno samo hotelijerstvo uključuje pružanje usluge smještaja koje čini cjelokupni dojam s kojim gosti odlaze sa godišnjih odmora i isti taj dojam odlučuje žele li se vratiti ponovno.

Zaposlenici hotela su upravo tim predodređeni da svojim radom pridonose povećanju ugođaja gostima. *"U industriji hotelijerstva i ugostiteljstva zaposlenici su ključni dio proizvoda i spleta marketinga. Menadžer mora zaposliti ljubazne i sposobne zaposlenike i oblikovati politike koje podupiru pozitivne odnose između zaposlenika i gostiju"*. (Kotler, Brown, Makens, 2010) Međutim, ljubaznost i uslužnost radnika ne proizlazi samo iz njihovih karakternih crta već iz sveukupnog zadovoljstva na radnom mjestu; okruženje, odnos s kolegama, plaće, radno vrijeme i drugo. Nezadovoljstvo zaposlenika se lako može prenijeti na klijente dok se nezadovoljstvo klijenata može pokušati ispraviti, nadomjestiti i slično ukoliko dođe do izvanredne situacije, ali isto tako ako se zadovoljstvo klijenata konstantno smanjuje tada se takvo ponašanje reflektira i na zaposlenike Kotler, Bowen, Makens, (2010, str. 357).

*"Obrazovanje, ili edukacija, je najširi pojam ukupnih spoznaja, znanja i vještina, te sposobnosti osobe, koja se osposobljava za samostalne aktivnosti u životu, gdje je izložena procesu samostalnog odlučivanja i djelovanja u veoma različitim, složenim poslovima odlučivanja"*. (Cerović, 2003) Proces učenja i usavršavanja u bilo kojim djelatnostima je iznimno važno za napredovanje pojedinca kao i za cijeli kolektiv, isto vrijedi i za hotelijerska poduzeća. Konkurencija se povećava isto kao i globalne preferencije i potrebe gostiju. Učenje i sticanje iskustava zadovoljava potrebe zaposlenika i menadžera te otvara nove mogućnosti napretka koje su također nužne u svim poduzećima. Razlika između edukacije i razvoja karijere se odnosi u koristi, odnosno edukacija je isključivo najviše korisna organizacijama

dok je mogućnost napretka najbitnija za zaposlenike, Cerović, (2003, str. 554). *"Pobrinuti se za to da vaši djelatnici znaju što trebaju činiti i kako to obaviti, zadatak je orijentacije i osposobljavanja. Odjel za ljudske potencijale obično osmišljava orijentacijske programe i programe osposobljavanja tvrtke, ali ih u praksi provode nadzornici pojedinih odjela"*. (Dessler, 2011) Svako poduzeće ima vlastite programe osposobljavanja ovisno o prirodi posla kojom se bave. Dobro isplaniranom te provedenom edukacijom novi zaposlenici dobivaju potrebnu pažnju što zasigurno može pozitivno djelovati na njihove buduće performanse i osjećaj pripadnosti u organizaciji.

*"Karijera se obično definira kao slijed radnih mjesta koje pojedinac zauzima tijekom životnog vijeka. U svom životnom vijeku on prolazi kroz različite faze u razvoju karijere. Te faze predstavljaju model životnog ciklusa karijere koji se sastoji od pet faza:*

- 1. istraživanje,*
- 2. utemeljenje,*
- 3. sredina karijere,*
- 4. kasna karijera,*
- 5. povlačenje "* (Buble, 2000)

Prema Buble, (2000, str. 427) postoji pet prijelomnih faza radne karijere. Prva faza započinje nakon završetka obrazovanja te ulaskom u prve radne odnose gdje se pojedinac pronalazi i otkriva u kojem smjeru želi da se njegova karijera odvija. Druga faza se zove utemeljenje kad se zaposlenici prvi puta susreću s realnošću posla i gdje se uči na greškama. Treća faza je sredina karijere gdje radnici imaju poprilično dovoljno znanja i vještina te mogu lakše odabrati žele li nastaviti i dalje u istom smjeru. Predzadnja faza je kasna karijera kada se tempo rada smanjuje i kad je vrijeme za dijeljenje stečenog iskustva mlađim kolegama. Posljednja, peta faza je faza povlačenja i laganog završavanja karijere.

#### **4.4. Sustav kontrole i ocjenjivanje radne uspješnosti**

Funkcija menadžmenta koja se nalazi u svim definicijama menadžmenta je kontroliranje. Kontroliranje se prema Buble, (2000, str. 595) odnosi na određeni niz aktivnosti, tj. procesa, koje se razlikuju ovisno o prirodi posla, mjerenja izvršenog posla. Proces kontroliranja podrazumijeva tri akcije; postavljanje standarda, mjerenje učinkovitosti, otklanjanje

odstupanja od standarda i planova. *"Menadžerska funkcija kontroliranja, u suštini, je mjerenje i ispravljanje menadžerskog djelovanja, s ciljem osiguranja ispunjenja ciljeva hotelskog poduzeća, koje je sebi postavilo, kao i ostvarenje planova, koji iz njih proizlaze"*. (Cerović, 2003) Sustav kontrole podrazumijeva poznavanje prethodnih koraka koji su poduzeti da bi nadređeni mogli usporediti dobivene poslovne rezultate sa željenim ciljevima organizacije. Isplanirani poslovi koji su ishodovali dobru organizaciju bi trebali ispuniti očekivanja koja bi trebala proći sustav kontrole. Prema Buble, (2000, str.596) sustav kontroliranja je podijeljen na tri glavne akcije; postavljanje standarda koji su proizašli iz planiranih radnih aktivnosti i s kojima se u nadolazećim koracima menadžeri služe kako bi donijeli odluke. Sam proces mjerenja je drugi korak koji naravno ovisi o prirodi posla, dok je posljednji otklanjanje odstupanja. Također, prema autorovim riječima dobiveni rezultati mjerenja se analiziraju i tad se donose odluke o poduzimanju akcija o otklanjanju grešaka, ukoliko ih ima.

Procesi kontroliranja te procjenjivanja sposobnosti zaposlenika zasigurno predstavljaju osjetljiviji dio upravljanja radnom snagom. *"Procjena performansi predstavlja postupak u kojem se sistemski procjenjuje koje relevantne karakteristike ima zaposleni, kako se one manifestiraju, koliko je to u skladu s performansama posla, te što učiniti na ovom usklađivanju"* (Buble, 2000). Ljudski kapital je jedan od najvažnijih dijelova organizacije ali isto tako i najzahtjevniji za upravljanje. Ocjenjivanje radne uspješnosti prema Cerović, (2003, str. 579) započinje nadgledanjem zaposlenika prilikom obavljanja njihovih svakodnevnih zadataka; odnos prema ostalim zaposlenicima, odnosno kolegama, odgovornost prema zadanom poslu te odnos prema nadležnima i kolegama. Sustav kadrovanja podrazumijeva praćenje radnika koji nakon određenog vremenskog perioda dobivaju ocjenu za svoj rad. *"Proces ocjenjivanja radne uspješnosti mora biti u skladu s općim ciljevima cijelog poduzeća (sustava), a ukoliko nisu onda ih upravo rezultatima praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti treba uskladiti"*. (Cerović, 2003) Sustavi upravljanja i ocjenjivanja uspješnosti svakog zaposlenika moraju sadržavati kriterije po kojima su ocjenjivani te svaki zaposlenik ima pravo na obrazloženje dobivene ocjene. Rezultati ocjena imaju više značajki za napredak samih radnika kao i organizacije. Zaposlenici s dobrim rezultatima imaju više mogućnosti za napredovanje i nagrađivanje dok će organizacija zadržavanjem takvih zaposlenika imati gotove radnike za razvoj i planiranje budućih koraka s ljudima koji raspolažu kvalitetom. Cerović, (2003, str. 581)

*"Mnogim je voditeljima provođenje procjena težak posao stoga je važno razumjeti kako se nositi s problemima procjene radne učinkovitosti. Procjene također moraju biti obranjive na sudu, primjerice, moraju biti zasnovane na analizi posla i na definiranim, a ne subjektivnim*

*normama*". (Dessler, 2011) Menadžeri zaduženi za dodjeljivanje konačnih ocjena moraju voditi brigu o mnogo faktora te biti spremni na moguće negativne povratne informacije od strane zaposlenika i upravo zbog toga je nužno da cijeli proces ne postaje osoban već da se isključi osobni element. Objektivnost je nužna za zadržavanje dobrog odnosa između nadređenih i podređenih te da se neslaganja rješavaju u privatnosti.

## 5. Upravljanje stranom radnom snagom u Hrvatskoj

Povijesno gledano Republika Hrvatska se u usporedbi s ostalim državama u Europi ne smatra imigracijskom zemljom već su to države srednje i zapadne Europe. Zahvaljujući svom položaju između Mediterana, srednje Europe i istoka, te ponešto boljoj ekonomskoj situaciji nego li zemlje istoka, postaje zanimljiva i za radnike stranih tržišta zemalja regije ali i istočnih poput Ukrajine, Čačić-Kumpes, Gregurović, Kumpes, (2012, str. 306) *"Iako se može tvrditi da se Hrvatsku u javnom diskursu doživljava prije svega kao emigracijsku, a ne imigracijsku zemlju, trendovi mobilnosti radne snage u posljednjih desetak godina upućuju na zaključak da Hrvatska nije više isključivo emigracijska zemlja"*. (Božić, Kuzmanović, Barada, 2013) Početkom 21. stoljeća Republika Hrvatska je glasila kao zemlja u kojoj je trend iseljavanja sveprisutan, iznimno tijekom recesijskih godina. Međutim, važno je naglasiti kako je se ti trendovi mijenjaju te je javnost sve više bombardirana informacijama stručnih izvora ali i svakodnevnog novinarstva da Hrvatska postaje poželjna radna destinacija istočnim državama Europe, ali i daleke Azije, N1info, (2022). Prema informacijama Božić, Kuzmanović, Barada, (2013, str. 372) 2000-ih godina strani radnici su većinom dolazili iz istočno europskih zemalja, točnije susjedne Bosne i Hercegovine, Bugarske, i Rumunjske i to najčešće tijekom ljetnih mjeseci na Jadransku obalu. Prema saznanjima Čačić-Kumpes, Gregurović, Kumpes, (2012, str. 329) dolaskom strane radne snage dolazi i do promjena u društvu, općenitog prihvaćanja stranaca, njihovih radnih navika te kulturoloških razlika, jezične barijere i slično. Između ostalih i menadžeri u turističkim organizacijama, gdje je stranih radnika najviše, se nalaze u novim situacijama i suočeni su s upravljačkim problemima. *"U fokusu rada su migranti koji su iz ekonomskih razloga potaknuti napustiti svoju domovinu i zatražiti ulazak u državu primateljicu kako bi sebi i obiteljima koje ostavljaju ili dovode sa sobom osigurali životne prilike koje su im u domovini nedostižne ili teško ostvarive"*. (Popović, 2021) Ulaskom u Europsku uniju Hrvatska postaje poželjnija imigrantskom jugu zahvaljujući ponudi poslova tijekom sezonskih mjeseci, a u posljednje vrijeme i državama Azije koje su znatno ekonomski slabije te je kvaliteta života ispod prosjeka. Broj radnih dozvola se prema informacijama MUP-a svake godine povećava jer se potražnja za radnom snagom povećava. Hrvatska je suočena s demografskim problemima općenito smanjenjem broja stanovnika te velikim iseljavanjem u zapadne dijelove Europe, značajno izraženo od ulaska u EU, N1info, (2022). Trend zapošljavanja radnika s dalekog istoka brzo se širi u sve više sektora gospodarstva i mediji svakog dana dijele sve više

informacija o promjeni radnog kadra gdje je gotovo u svakom turističkom objektu barem jedan stranac. Prema Jutarnji list (2023) 2022. godina je prednjačila u povećanju Nepalskih državljana koji dolazi mahom preko agencija za zapošljavanje.

## 5.1. Pristup vođenju stranih radnika

*"Temeljni čimbenik za uspješnost turizma je radna snaga. Nedostatak kvalitetne radne snage i pomoćnog osoblja postao je kroničan problem hrvatskog turizma. Većina objekata otvorena je samo dio godine zbog čega veliki broj radnika u turizmu nema osigurana stalna primanja"* (Katanić, 2023) Turizam Republike Hrvatske karakterizira sezonalnost. Domaća radna snaga u turizmu već dugi niz godina pristaje na uvjete rada samo kroz period sezone i predsezone te ostatak godine prima određeni novčani iznos s obzirom na status stalnog sezonca. Međutim, strana radna snaga dolazi iz drugih država i proces zapošljavanja, pronalaska smještaja i općenito prilagodbe je duži i zahtjevniji proces. S obzirom na manjak domaćih radnika, menadžeri i vlasnici hotelijerskih objekata počinju sve više zapošljavati strane radnike i susretati se za izazovima koji dolaze s tim N1info, (2022). *"... da su problemi s nedostatkom radne snage počeli već 2013., kada je Hrvatska postala članicom EU-a. Zbog toga je u to vrijeme povećan broj stranih radnika iz regije, no s vremenom je taj bazen iscrpljen pa strani radnici danas sve više dolaze iz udaljenih zemalja"*. (Butković, Samardžija, Rukavina, 2022) Prema istraživanjima autora, ulaza Hrvatske je bio presudan trenutak kad su domaći radnici imali otvorena vrata za odlazak u inozemstvo i od tada pa sve do danas sve je više potražnje za radnicima u hotelijerskom sektoru, a te poslove obnašaju radnici istočne Europe ili Azije.

Pristup vođenju zaposlenika je iznimno kompleksan i zahtjevan posao. Radne operacije za koje su zaduženi menadžeri koji upravljaju ljudskim potencijalima uključuju i poznavanje ljudske psihologije, poznavanja najboljih načina pristupa prema određenim karakteristikama kao i poznavanje kultura i običaja drugih naroda, ukoliko se radi o upravljanju multinacionalnom kompanijom koja zapošljava različite etničke grupe. Prilikom ulaska Hrvatske u Europsku uniju dolazi do usklađivanja svih zakona koji se odnose na diskriminaciju migranata, ili u ovom slučaju strane radne snage čija su prava jednaka pravima građana EU, Vukojičić, Tomić, (2018, str. 224). *"Zbog rasta ekonomije i povećanog iseljavanja, Republika Hrvatska je prošlih godina konstantno povećavala kvote za uvoz radne snage"*. (Horvat, 2021) Radne migracije u zadnjih nekoliko godina postaju značajnije za Hrvatsku te se menadžeri moraju prilagođavati ali i učiti iz novonastalih situacija upravljanja stranim ljudskim potencijalima.

Trend iseljavanja domaćeg stanovništva je uzrokovao povećavanje spomenutih kvota za uvoz stranih radnika gdje se današnje društvo nalazi u novom razdoblju koje karakterizira povećanje zainteresiranosti istočnih naroda za rad u RH.

*"Vođenje - odnosi se na utjecaj, odnosno poticanje aktivnosti članova organizacije i na pružanje uvjeta za ostvarivanje što veće motivacije i angažmana ljudi u ostvarivanju organizacijskih ciljeva".* (Martić, 2023) Jedan od pet koraka unutar funkcije menadžmenta je vođenje. Vođenje se odnosi na konkretne radnje koje je potrebno izvršavati da bi se postigli želje i ciljevi. Vođenje ljudskih potencijala smatra se jednim od najtežih vrsta upravljanja kada menadžerske vještine dolaze do izražaja. Naime, dobar menadžer dobro poznaje kvalitete svih radnika te ukoliko ih zna iskoristiti na najkorisniji mogući način tada se to smatra uspješno odrađenim vodstvom, Matić, (2023, str. 56) U današnje vrijeme upravitelji se susreću sa izazovima upravljanja stranim radnicima kao i kombinacijom domaće i strane radne snage. Prema Pajnik (2012, str. 143) radnici tzv. zemalja trećeg svijeta nemaju pretjerano pozitivnu reputaciju na tržištu rada razvijenijih zemalja, što u startu predstavlja problem organizacijama koje su prisiljene uvoziti radnike, ali i menadžerima tih poduzeća.

Kada je riječ konkretno o hotelijerstvu, Ferjanić Hodak, (2017, str. 76) ističe kako turistički sektor, nizom godina, otvara sve više radnih mjesta te je jedan od sektora koji su mobilni, a ta fleksibilnost danas čini ulazak drugačije radne snage nego li je to bilo godinama prije. Turizam je promjenjiva grana gospodarstva iznimno osjetljiva na promjene u svijetu ali i trendove te se menadžeri nalaze u nepoznatim situacijama procjene radne učinkovitosti stranih radnika te uče prilikom upravljanja stranom radnom snagom. *"Procjena radne učinkovitosti znači ocjenjivanje djelatnikove trenutačne i/ili prošle radne učinkovitosti u odnosu na njegove norme učinkovitosti"* (Dessler, 2011). Upravitelj procjenjuje korisnost znanja i vještina stranih radnika prilikom njihovog obavljanja zadataka i rezultata s obzirom kako su standardi različiti diljem svijeta.

## **5.2. Motiviranje strane radne snage**

Glavni pokretač čovjeka su ciljevi koje želi ispuniti kako bi zadovoljio vlastite potrebe ili potrebe svojih bližnjih. Motivi su različiti i variraju od pojedinca do pojedinca. *"Motivacija zaposlenih nije samo područje psiholoških i socioloških problema rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobjeđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj zadovoljavanje potreba".* (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013) Upravljanje ljudskim

potencijalima zahtjeva od menadžera da otkriju koji su ključ i motivatori kojeg od zaposlenika kako bi povećanje motivacije uzrokovalo povećanje zadovoljstva i prihvaćenosti radnika u organizaciji ali isto tako i pozitivno utjecalo na ostvarenje organizacijskih ciljeva. *"Sadržajne teorije orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Temelj na kojemu su zasnovane ove teorije je koncept potreba u fokus kojega je analiza značenja individualnih potreba za ponašanje na radu"*. (Buble, 2000) Prema riječima autor Buble (2000, str. 495) zaposlenici povećavaju svoju motivaciju kada se na radnom mjestu osjećaju sigurno i prihvaćeno, kada im je dozvoljeno da imaju mogućnosti napretka, tj. sve osnovne potrebe koje čovjek treba zadovoljavati da bi se osjećao vrijedno.

Glavna podjela motivacije je na materijalnu i nematerijalnu motivaciju. Glavni fokus za uspješnost poslovanja jesu zadovoljni zaposlenici koji su samim time dovoljno motivirani za ostanak u organizaciji i pružanje vlastitog doprinosa u ispunjavanju određenih strateških ciljeva, Tafra, Graovac, Budimir Šoško, (2017, str. 49) *"Za razliku od prošlih vremena kada se povećanje motivacije isključivo svodilo na novac, danas se koristi mnogo vrsta nagrađivanja"*. (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013) Nematerijalna motivacija danas predstavlja mnogo veće zadovoljstvo radnika nego li ikad prije. Vrijeme je kada se financijski čimbenici smatraju osnovnima da bi pojedinac prihvatio poslovnu ponudu, dok su nematerijalni izvori motivacije pokretači njegovog ostanka u organizaciji. Menadžeri su ti koji moraju pronaći adekvatne faktore motivacije za pojedinog zaposlenika koristeći vlastite sposobnosti procjene, stvaralaštva i kreativnosti.

Prema riječima Gregurović, (2011, str.69) veće migracije iz istočnih zemalja prema Europi se događaju zbog loše ekonomske situacije u tim državama te velikim postotkom nezaposlenosti kao i loše plaćenim poslovima. Upravo su to glavni motivatori dolaska, poboljšanje životnih standarda te bolje plaćen posao. Odnosno prvi i glavni motivator stranih zaposlenika je novčani faktor koji ih dovodi, gdje najviše obavljaju poslove koji ne uključuju komuniciranje zbog jezične barijere ali obavljaju pomoćne poslove u hotelijerstvu. Obostrano zadovoljstvo ili motivacijski faktor između domaćih poslodavaca i stranih zaposlenika je taj da strani radnici prihvaćaju sekundarne poslove koje domaće stanovništvo izbjegava, a poslodavci učestalo za domaće radnike moraju izdvajati više sredstava kako bi ih zadržali na radnom mjestu. Konkretno u hotelijerstvu najčešće obavljaju poslove održavanja ili pomoćnih poslova. Gregurović, (2011, str. 70).



Prema tvrdnjama, Turkemndag, Tolga, Akgoz, (2021, str. 46) motivacija zaposlenika se povećava kada je broj zaposlenika dovoljan za kvalitetno obavljanje poslovnih zadatke te kad su zaposlenici obučeni za posao koji obavljaju. Zdrava okolina i motivirani radnici doprinose kolektivu gdje se i strani radnici kao novi zaposlenici osjećaju motiviranije, međutim za vrijeme nepredvidive ljetne sezone menadžeri se nalaze u zahtjevnim situacijama kada je potrebno održavati povoljne uvjete za rad i dobre međuljudske odnose kako motivacija zaposlenika ne bi nestala. Zapošljavanje stranih radnika zahtjeva određenu prilagodbu na novi i drugačiji način rada kada nije idealno da strani zaposlenici ulaze u radni odnos kada je posao na vrhuncu, a sve to su prijetnje kvaliteti pružanja usluga, urušavanja odnosa u grupama te smanjenja željene motivacije, Turkemndag, Tolga, Akgoz, (2021, str. 47)

### **5.3. Međuljudski odnosi u hotelima**

Upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva i upravljanje međuljudskim odnosima unutar formiranih radnih grupa. Međuljudski odnosi su iznimno važni za poslovanje, donosno ispunjavanje ciljeva organizacije ali i za opće zadovoljstvo unutar kolektiva. Jedan od motivatora jesu odnosi između zaposlenika međusobno u grupi kao i odnos s nadležnima, Buble (2000, str. 555) "*Grupa kao osnovni podsustav (dio) poduzeća, u najširem smislu, smatra se skupom slobodno udruženih ljudi, koji su se međusobno povezali, radi zajedničkih interesa, a njihove međusobne veze su formalne i neformalne*". (Cerović, 2003) Većina organizacija podrazumijeva timske radove i pripadanja određenim dijelovima poduzeća gdje je ključ uspjeha timski rad. Takve grupe se dijele na formalne i neformalne. Prema Cerović, (2003, str. 695) formalnim grupama pripadaju oni zaposlenici koji su zaposleni u strateški određenim odjelima i dio su organizacijske strukture, a njihov zajednički rad i suradnja ispunjavaju zadani cilj. Najznačajnije formalne grupe u organizacijama su poznate kao odjeli prodaje, odjeli za financije, odjel marketinga i slično. "*Neformalne grupe se za razliku od formalnih formiraju spontano i neplanirano, a kao rezultat personalnih interakcija. Obično se razlikuju dva tipa neformalnih grupa, i to:*

*1. s obzirom na socijalne interakcije - interese i prijateljske grupe*

*2. s obzirom na strukturu članstva - horizontalne, vertikalne i mješovite grupe". (Buble, 2000)*

Neformalne grupe nisu predodređene organizacijskom strukturom već se formiraju prirodnim tokom ljudskih odnosa prilikom njihove interakcije tijekom suradnje između grupe.

Prijateljske grupe učestalo okupljaju zaposlenike različitih odjela s raznih funkcija koji čine grupe koje se formiraju iz različitih interesa koji često nisu povezani s poslovnim već privatnim preferencijama. Drugi tip grupa nastaje iz različitih organizacijskih razina, jedinica područja rada i drugo. Buble, (2000, str. 561)

Međuljudski odnosi u hotelijerstvu prema Vučur, (2017, str. 901) značajni su ispunjavanje ciljeva hotela, ali i povećavanja zadovoljstva gostiju. Odnosi unutar formalnih i neformalnih grupa u hotelijerskim poduzećima vidljivi su korisnicima te njihov dobar kolegijalan odnos povećava kvalitetu pružanja usluge u očima gostiju. Osim toga, dobri odnosi u poduzećima olakšavaju svakodnevni rad izrazito u vrijeme ljetne sezone. Poučeni globalnim događajima koji su izazvali mijenjanje tržišta rada te većeg priljeva strane radne snage u Europsku uniju, Vukojičić, Tomić, (2018, str. 240) tvrdi kako budućnost donosi blisku suradnju različitih grupa etničke pripadnosti.

*"Međusobni odnosi, kao interakcija dvoje ljudi ili grupa, nezaobilazno rezultiraju interakcijom, ali i konfliktom, kao rezultatom odnosa. Konflikt, ne mora biti negativan rezultat odnosa, on se jednostavno smatra vrstom odnosa. Konflikt se, u najširem smislu, podrazumijeva neskladom koji se javlja kao rezultat odnosa između dviju osoba ili grupa u nekom poduzeću".* (Cerović, 2003) Unutar formalnih ili neformalnih grupa zaposlenici mogu biti u različitim dobrim ili lošijim međusobnim odnosima. Konfliktan je odnos najčešće predstavljen kao urušen odnos između kolega gdje nesuglasice mogu biti uzrokovane poslovnim ali i manje poslovnim točnije privatnim razlozima. Međutim, konflikt prema autoru Cerović, (2006, str. 705) nije uvijek loš odnos, već može biti riječ o različitom mišljenju prilikom obavljanja poslovnih zadataka, percipiranja posla i slično. Ovisno o kakvom je konfliktu riječ, ovise i budući koraci menadžera. Manji konflikti unutar grupe ili dvaju pojedinaca se mogu sami riješiti bez uplitanja nadležnih, međutim ukoliko je riječ o većim nesuglasicama koje stvaraju bitan problem za poslovanje i za opće zadovoljstvo zaposlenika tada menadžeri upotrebljavaju potrebne tehnike, koje su prema Cerović, (2003, str. 708) dijelovi bihevioralnih i interakcijskih teorija. Personalne interakcije između grupa su iznimno važne za poslovanje koliko i za stvaranje odnosa između radnika. Unutar organizacije dobri kolegijalni odnosi se nazale na vrhu potreba koje pojedinac mora ostvarivati da bi se zadovoljstvo radnim mjestom povećalo. Manje konflikta povećava rezultati poslovanja, osjećaja pripadnosti i kulture organizacije.

#### 5.4. Komuniciranje stranom radnom snagom

Naučen ili izabran način prijenosa informacija prema drugom govorniku čini posebnu vezu između pojedinaca koji komuniciraju ili neke veće skupine koja dijeli informacije. *"Na komunikaciju možemo gledati kao na sredstvo povezivanja ljudi u organizaciji u ostvarenju zajedničke svrhe. Svrha komunikacije u organizaciji je provesti promjenu – usmjeriti akcije u cilju dobrobiti poduzeća. Kako bi ispunilo svoju svrhu, komuniciranje mora biti djelotvorno što znači da pošiljalatelj i primatelj razumiju sadržaj komunikacijskog procesa na isti način".* (Sunara, Jeličić, 2013) Komunikacija u organizaciji predstavlja važan dio vođenja organizacije te se definira odnosom prijenosa informacija koje su poznate jednoj osobi na drugu osobu ili grupu kojoj su te informacije važne, Buble, (2000, str. 575). Komunikacija i dijeljenje informacija između grupa unutar organizacije iznimno je važno za kvalitetu izvođenja radnih zadataka i svako poduzeće ima svoj specifičan način komunikacije unutar organizacije ali isto tako i između korisnika proizvoda ili usluge koju nude. Prema saznanjima Sunara, Jeličić, (2013, str. 90) komunikacija u turizmu je izravno povezana s vanjskim čimbenicima i ovisi o ciljevima koje organizacija ima. Sami hotelijeri biraju komunikacijske kanale, medije, tehnike i tehnologiju s kojom će se predstaviti okolini, a sve to definira određeni identitet, oblikuje imidž.

Komunikacija unutar organizacije je također bitna stavka jer svi zaposlenici osim dobre informiranosti o poslovnim procesima moraju imati pravo na komuniciranje s ostatkom kolega jer rad u grupama to zahtjeva, ali i s nadređenima, Buble, (2000, str. 578). Jezične barijere su jedni od najčešćih izazova s kojima se menadžeri susreću prilikom zapošljavanja međunarodnih radnika, gdje dolaze do spoznaje koliko je komunikacija bitna za poduzeće. Bez obzira koliko je poznavanje Engleskog jezika unutar mlađe populacije prilično na dobrom nivou, postoje i dalje određene barijere kod slabijih gospodarstava gdje je obrazovni sustav ipak ispod prosjeka, Leko-Šimić, (2002, str. 54) *"Jedan od glavnih problema je jezična barijera. Strani radnici mogu imati teškoće u komunikaciji s domaćim radnicima i klijentima, što može otežati rad u timovima. Također, postoje pitanja koja se tiču prava radnika, uključujući radno vrijeme, uvjete rada i plaću".* (JobHunter, 2023) Problemi u komunikaciji nerijetko su problem prilikom zapošljavanja stranih radnika u svim aspektima, počevši od poznavanja zakonskih regulativa te kasnije učenja radnih zadataka, ali i tijekom slobodnog vremena s obzirom kako je važno za radnike da se socijaliziraju te da se osjećaju prihvaćeno u društvu. Zanimljivosti na tržištu rada uvijek ima te je tako poznato kako su unazad nekoliko

godina strani radnici bili najčešće državljani susjednih zemalja gdje je jezična barijera zbog sličnosti jezika manja, međutim trendovi se mijenjaju te se danas bilježi rast stranih radnika s istoka. Novi trendovi i značajnije razlike u kulturi, običajima, jezicima postaju jedni od glavnih izazova modernog menadžmenta i ispred menadžera stavljaju posebne zadatke kako bi zadovoljili domaće zaposlenike, strane radnike i time ispunjavali zadane organizacijske ciljeve, JobHunter, (2023, str. 1).

## 6. Budućnost hotelijerstva

Budućnost hotelijerstva kao i mnogih drugih grana turizma ovisi o ekonomskim događajima u svijetu ali i trendovima koji će nastati iz trenutnih situacija i mogućnosti. Hotelijerima kratkoročno i dugoročno planiranje ima različito usmjerenje. Polazeći od pretpostavke kako se planiranja za nadolazeću sezonu minimalno mijenjaju te kako se menadžeri osvrću najviše na svježije informacije i postignute rezultate prethodne godine ali dugoročno planiranje zahtjeva uzimanje u obzir mnogo više faktora. Planiranje budućeg poslovanja značajno je za odjel marketinga jer je zadužen za privlačenje gostiju. *"Proces prikupljanja podataka i analize iz internih i eksternih izvora nastavlja se svakodnevno. Marketinški/prodajni menadžeri trebaju uvijek biti na oprezu zbog metoda za poboljšanje procesa"*. (Kotler, Bowen, Makens, 2010) Proces rukovođenja i planiranja za budućnost nikada ne prestaju i svaka nova situacija se odražava na sljedeću.

*"Hotelijerska industrija čini najrelevantniju okosnicu rasta i razvoja turizma, upravo zbog svoje ukupnosti i obujma poslovanja. Povećanjem kompleksnosti i obujma poslovanja odavno se napustio izraz hotelijerstvo te se počeo koristiti termin hotelijerska industriji"*. (Bruža, 2022) Danas izraz hotelijerska industrija ima veće značenje nego li je to bilo desetljećima prije. Naime, hotelski smješta je mnogo više od pružanja usluge noćenja, već postaje iznimno važna industrija unutar sektora turizma, gdje je prema informacijama autora Bruža, (2022, str. 368) u Republici Hrvatskoj oko 18% BDP-a otpada na sektor turizma. Sadašnjost hotelijerske industrije odražavat će se na sve odluke koje će menadžeri trebati donijeti za budućnost poslovanja te koje nisu uzrokovane isključivo unutarnjim organizacijskim informacijama, već su projekti potaknuti globalnim trendovima. *"Globalizacija se ponajprije može definirati kao dio ekonomskog procesa stvaranja slobodnog svjetskog tržišta, koje diktira trendove u svim ostalim sferama. Želja za proizvodnjom i razmjenom dobara i usluga dovela je do toga da se formira globalno tržište"*. (Bruža, 2022) Ista ta globalizacija je činitelj trendova koji polako ali sigurno pristižu u sve zemlje, a ovisno o gospodarskoj situaciji i stručnjacima se počinju primjenjivati. Opći ciljevi globalizacije jesu stvaranje gospodarstava bez granica, umrežavanje, donosno željeno slobodno tržište. U hotelijerskoj se industriji trendovi prema manjim poduzećima šire iz većih svjetskih gospodarstava i najpoznatijih hotelskih lanaca kao što su Hilton, Carlson Rezidor, Ritz-Carlton i drugi. Suvremeni trendovi formiraju i formirat će poslovanja svih hotela i hotelskih lanaca u Hrvatskoj isto kao i u ostatku svijeta.

## 6.1. Trendovi u hotelijerskoj industriji

Trendovi odmorišnog turizma svoje začetke definiraju kroz potrebe za toplijim vremenom te osvježavanjem u moru. Hrvatska kao država smještena između Sredozemnog mora, srednje i istočne Europe, ima značajnu poziciju za privlačenje gostiju iz svih susjednih država kao i udaljenijih dijelova Europe, ali i s drugih udaljenih zemalja zapada i istoka svijeta. *"Sunce i more kontinuirano je najjači turistički proizvod današnjice sa stalnom tendencijom rasta. Podaci istraživačke kuće IPK International o kretanjima u Europi pokazuju da putovanja zbog sunca i mora čine oko trećinu svih međunarodnih odmorišnih putovanja Europljana"*. (Čolak, Mikačić, 2006) Tijekom početka 2000-ih godina trendovi odmorišnog turizma su podrazumijevali smještaj, more, sunce, točnije gosti nisu previše zahtijevali i iznova su se vraćali na iste destinacije diljem Istre i Dalmacije, međutim trendovi se mijenjaju, a gosti postaju sve zahtjevniji što pred Hrvatski turizam stavlja potrebu za napretkom i kreativnošću, Vlahov, (2021, str. 205).

*"Najznačajniji trend globalizacije jest objedinjavanje usluga, kulture i običaja pa su danas poznati svjetski lanci, kao hotelski lanci, lanci restorana, ugostiteljskim objekata, ali i drugih raznih kompanija, koje nude istu uslugu i proizvod na bilo kojoj lokaciji svijeta"*. (Bruža, 2022) Današnji trendovi ovise mnogo o globalnom sjedinjavanju gdje se u kratkom roku trendovi prošire diljem svijeta i sjedinjuju se te nije neobično odsjedati u različitim državama gdje su specifičnosti hotelijerskih usluga jako slične ili pak iste. Globalno širenje ideja te nametanje trendova sa zapada će zasigurno ostati prilično jako i u narednim godinama, što nužno ne treba biti negativno, ali da kulture i običaju ostanu sačuvani i prilagođeni zahtjevima budućnosti. U moru već viđenog kreativnost dolazi u prvi plan, a iz nje proizlazi autentičnost koja pridonosi održavanju poslovanja, Bruža, (2022, str. 293).

Konkretno kada je riječ o Republici Hrvatskoj, poznato je kako trendovi sporije dolaze, međutim zahvaljujući napretku tehnologija ipak je nešto brže u odnosu na prijašnja razdoblja, ali se i dalje kreće među srednjom ponudom bez pretjerano mnogo luksuznijih hotela.

## 6.2. Značaj hotelijerstva u razvoju turizma

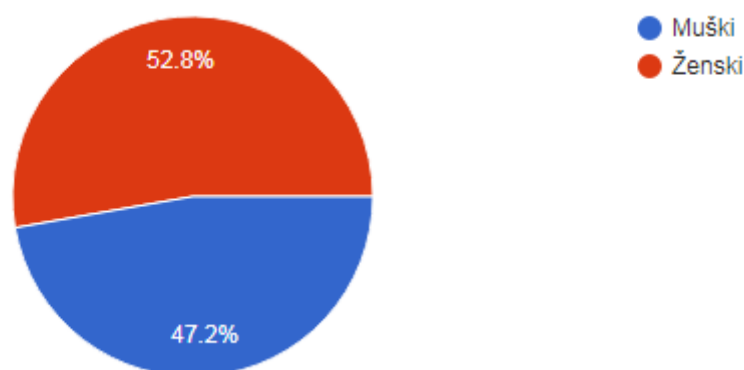
Hotelijerska se industrija u svakom pogledu prilagođava promjenama koje se događaju u turizmu. Svi trendovi koje uzrokuje globalno tržište oblikuje smjer kretanja turizma. Primarno

hotelska industrija od svojih početaka pružanja smještaja se razvija u sektor koji pruža zadovoljstvo i pozitivan osjećaja svojim ciljanim tržištima, Mirnjek Kliska, Bojanić Obad Šćitaroci, Mrđa, (2019, str. 312). *"Hotelijerstvo, svojim aktivnostima poticanja i povezivanja gotovo svih gospodarskih grana, a povezuje promet, energetiku, komuniciranje, industriju prehrambenih i industrijskih roba, te ljude i usluge, složena je važna gospodarska aktivnost koja se, svojom strukturom ponude i gospodarskim aktivnostima, definira kao uži pojam od pojma ugostiteljstva. U hotelijerstvu se nude usluge i ostvaruju na turističkom tržištu prodajom usluga smještaja i ostalih usluga na hotelijerski način"*. (Cerović, 2003) Prema saznanjima Cerović, (2003, str. 69) hotelska industrija u mnogo čemu doprinosi sektoru turizma i ponajviše umrežavanjem ostalih djelatnosti koje nisu usko povezane s turizmom. Pružanje smještaja doprinosi povećanju posjetitelja te potencijalno povećava korištenje ostalih aktivnosti na datoj lokaciji. Ukoliko su ostale usluge koje nisu primarne za hotelijersko poslovanje zanimljive te privlači mnoge ostvaruje se generalno veći broj noćenja što doprinosi cjelokupnom turizmu. Prema Mirnjek Kliska, Bojanić Obad Šćitaroci, Mrđa, (2019, str. 319) hotelijeri povećavaju vlastito značenje u turizmu kada ispravno odgovaraju promjenama na tržištu te pravovremeno prepoznaju kada se trebaju uvoditi određene promjene, odnosno prilagodbe zahtjevnom tržištu usluga.

## 7. Rezultati istraživanja

Anketno ispitivanje se provodilo od 10. srpnja 2023. godine do 19. kolovoza 2023. godine. Anketa je namijenjena za menadžere/voditelje hotelskih poduzeća na području Zadarske županije, koja je online poslana na e-mail adrese poduzeća. Nakon poslanih upita, 36 ispitanika je dalo svoj odgovor. Graf 1 prikazuje spolnu strukturu ispitanika.

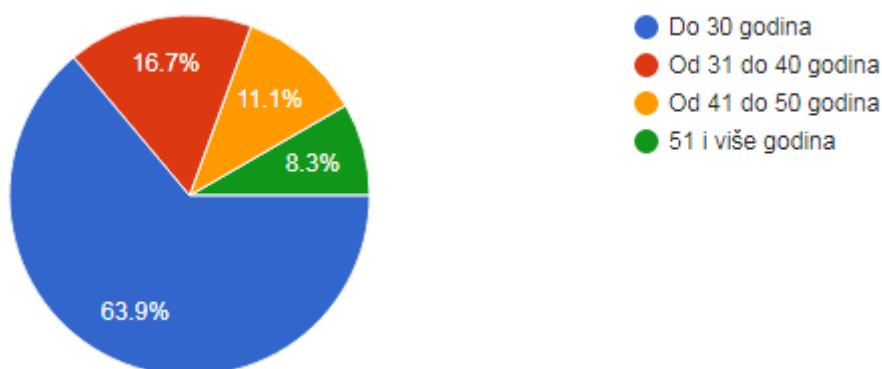
**Graf 1.** Spolna struktura ispitanika



*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2023)*

Prema rezultatima u anketi je sudjelovalo 52,8% ženskih ispitanika te 47,2% muškaraca. Izraženo u brojevima, 19 žena i 17 muškaraca. Graf rednog broja dva prikazuje strukturu ispitanika prema njihovoj dobi.

**Graf 2.** Dob ispitanika



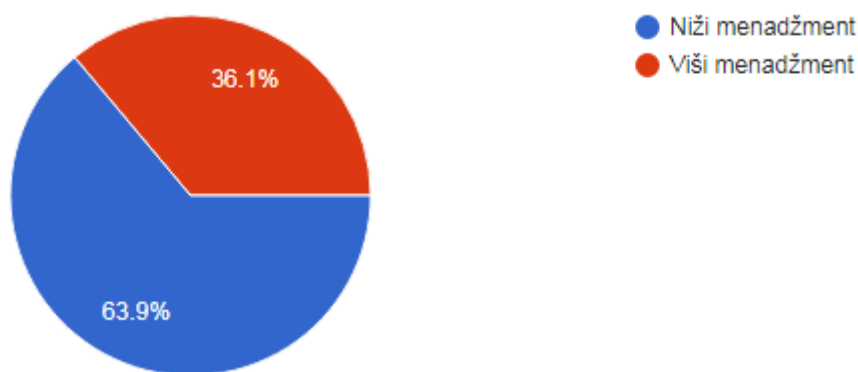
*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2023)*

Prema rezultatima najveći dio ispitanika pripada skupini do 30 godina, čak njih 23, odnosno 63,9%. Sljedeća grupa su pripadnici između 31 i 40 godina kojih je 16,7% ili ukupno 6



ispitanika. Predzadnja kategorija su ispitanici stariji od 41 ali mlađi od 50 i njih je četvero, 11,1% i zadnjoj grupi pripadaju pojedinci stariji od 51 godinu, oni čine 8,3% i tu se nalazi troje ispitanika. Treći graf prikazuje kojoj od ponuđenih skupina pripadaju ispitanici, nižem ili višem menadžmentu.

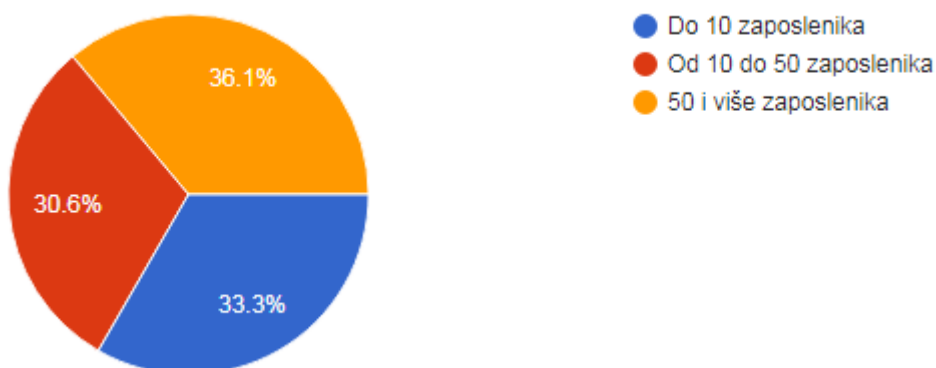
**Graf 3.** Pozicija u poduzeću



*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2023)*

Rezultati ukazuju kako je većina ispitanika zaposlena na pozicijama nižeg rukovođenja, ih 63,9% ili brojčano rečeno 23. Višem menadžmentu pripada ostatak od 36,1% odnosno 13 ispitanika. Graf 4. prikazuje koliko zaposlenika broji svako od poduzeća u kojima su zaposleni ispitanici.

**Graf 4.** Veličina poduzeća



*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2023)*

Prema rezultatima 36,1% (13) ispitanika radi u većim hotelskih poduzećima gdje broj zaposlenik prelazi pedeset, 33,3% (12) ispitanika radi u srednjim poduzećima od deset do

pedeset zaposlenika dok je najmanji broj onih koji su zaposleni u malim organizacijama, njih 30,6% (11) pojedinaca. Iz Grafa 5. možemo vidjeti kako poduzeća pronalaze stranu radnu snagu.

**Graf 5.** Odgovor na upit "Do radne snage moje poduzeće dolazi putem"

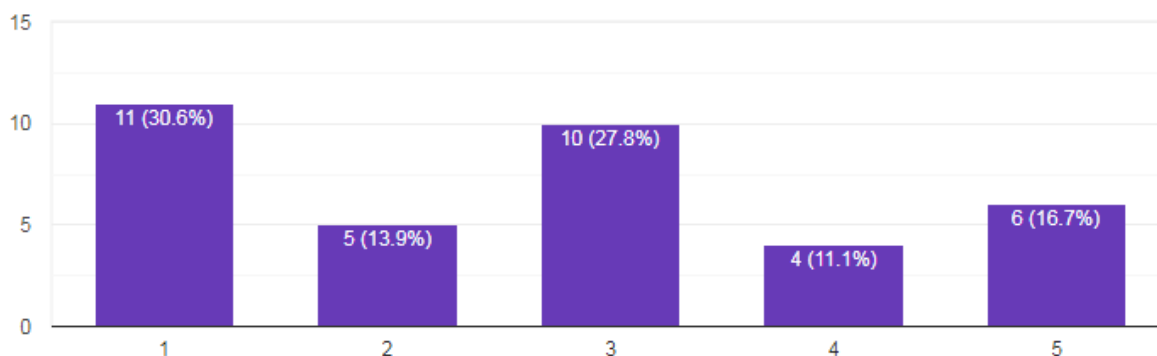


*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2023)*

Od četiri ponuđena odgovora, najviše je menadžera zaposlilo strane radnike uz pomoć agencija za zapošljavanje stranaca, čak njih 52,8%. Preko oglasa za zapošljavanje u inozemstvu 33,3% ispitanika je odgovorilo da su tako pronašli stranu radnu snagu. Sljedeći ponuđeni odgovor je preko sajмова poslova u inozemstvu gdje je 8,3% ispitanika pronašlo svoje radnike. Osim tri ponuđena odgovora, četvrti odgovor se odnosio na ostalo što znači da ukoliko jedan od tri ponuđena odgovora nisu odgovarala ispitanicima, bili su slobodni sami napisati svoj odgovor. U kategoriji ostalo našla su se samo dva odgovora i to putem preporuke i samostalnim javljanjem na posao.

Graf pod rednim brojem šest predstavlja odgovore ispitanika na pitanje koriste li drugačiji stil vođenja prilikom vođenja stranih zaposlenika u odnosu na domaće radnike.

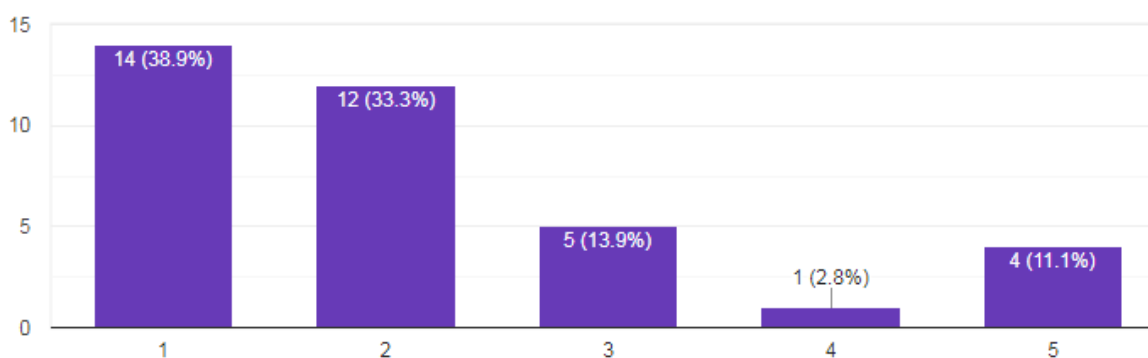
**Graf 6.** Odgovor na upit "Kada upravljam stranom radnom snagom tada koristim drugačiji stil vodstva u odnosu na domaće zaposlenike"



*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2023)*

Ponuđeni odgovori od jedan do pet označavali su: 1 - u potpunosti se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem niti se ne slažem, 4 - slažem se i 5 - u potpunosti se slažem. Prema rezultatima najveći broj ispitanika, njih 30,6% se u potpunosti ne slaže s ovom tvrdnjom, 27,8% je onih koji se niti slažu niti ne slažu u vezi ove izjave, 16,7% ispitanika smatra da se u potpunosti slaže, dok je 13,9% onih koji se ipak ne slažu. Najmanji postotak 11,1% ispitanika tvrdi da se slažu s ovom tvrdnjom. Graf 7. prikazuje odgovore na pitanje uči li strana radna snaga brže nego li njihovi domaći kolege.

**Graf 7.** Odgovor na upit "Strana radna snaga brže uči u odnosu na domaće zaposlenike"

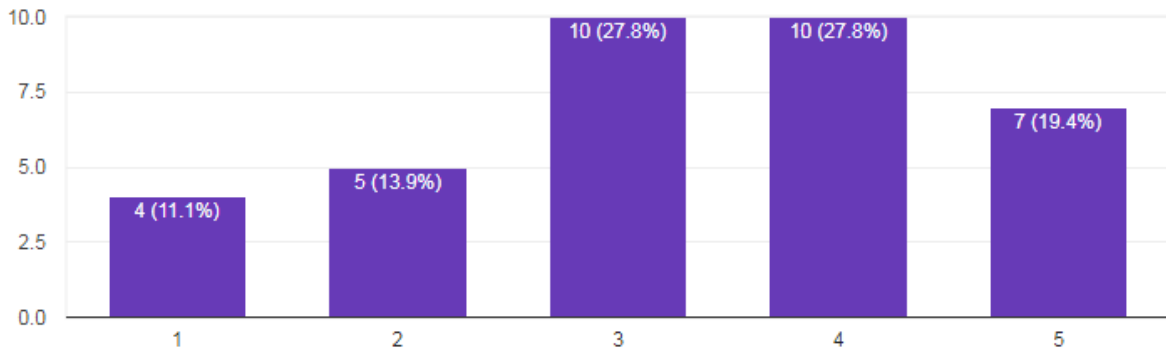


*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2023)*

Odgovori su ponuđeni kao i u prethodnom pitanju: 1- u potpunosti se ne slažem, 2- ne slažem se, 3 - niti se slažem niti se ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem. Ispitanici su mahom najviše odabirali odgovor pod rednim brojem jedan jer smatraju da se u potpunosti ne slažu s ovom izjavom, njih 38,9% posto, nešto je manje onih koji se ne slažu s ovom izjavom, 33,3%. 13,9% ispitanika smatra da se niti slaže niti ne slaže, 11,1% je pojedinaca koji se s

ovom izjavom u potpunosti slaže, a najmanje je ispitanika odabralo odgovor da se slaže s izjavom, njih 2,8%. Osmi graf je prikaz odgovora na tvrdnju je li potrebno više ulagati u obuku strane radne snage.

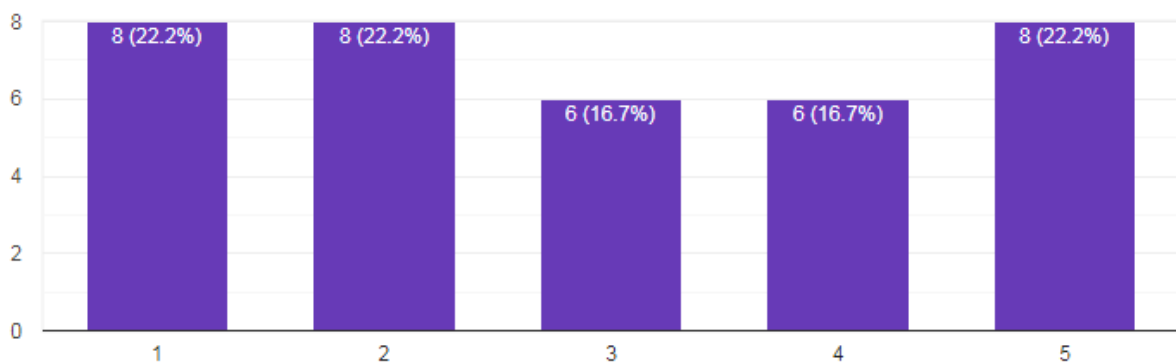
**Graf 8.** Odgovor na pitanje "Potrebno je više ulagati u obuku strane radne snage"



*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2023)*

Odgovori su bili ponuđeni odabirom rednih brojeva od jedan do pet kao i u prethodna dva pitanja s istim značenjem. Prema dobivenim rezultatima isti postotak ispitanika njih 27,8% je odabralo odgovor niti se slažem niti se ne slažem i odgovor da se slažu s ponuđenom izjavom. 19,4% pojedinaca smatra kako se s ovom izjavom u potpunosti slaže, a 13,9% posto je onih koji se ne slažu. 11,1% njih kaže kako se u potpunosti ne slažu s izjavom. Graf 9. daje odgovore na pitanje ulažu li menadžeri/voditelji više truda u motiviranje strane radne snage.

**Graf 9.** Odgovor na pitanje "Ulažem više truda za motiviranje strane radne snage"

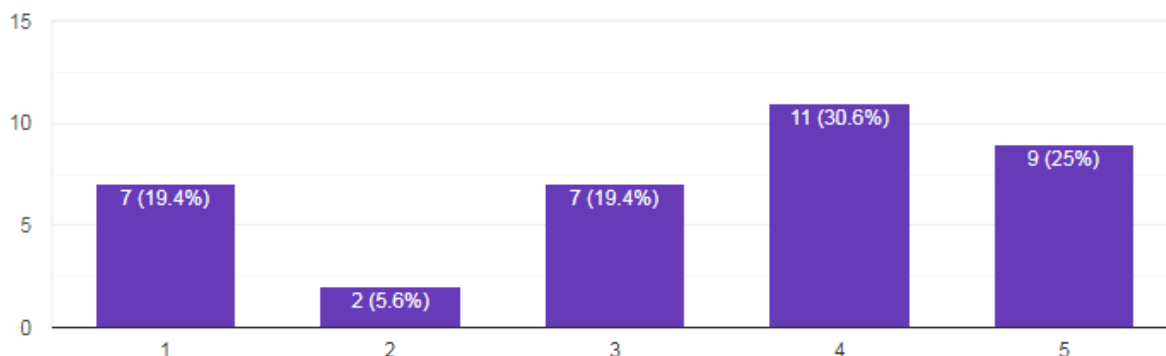


*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2023)*

Odgovori su kao i u prethodna tri pitanja bili ponuđeni na ljestvici od jedan do pet, od u potpunosti se ne slažem do u potpunosti se slažem. 22,2% je onih koji su izabrali prvi odgovor, odnosno u potpunosti se ne slažu s ovom izjavom, isto toliko je onih koji se u

potpunosti slažu s ovom izjavom kao i onih koji se ne slažu. 16,7% ispitanika se niti slaže niti ne slaže, ali isto toliko je i ispitanika kazalo kako se slaže s izjavom. Deseti graf prikazuje odgovore slažu li se ili ne ispitanici je li upravljati stranom radnom snagom teže nego li upravljati domaćim zaposlenicima.

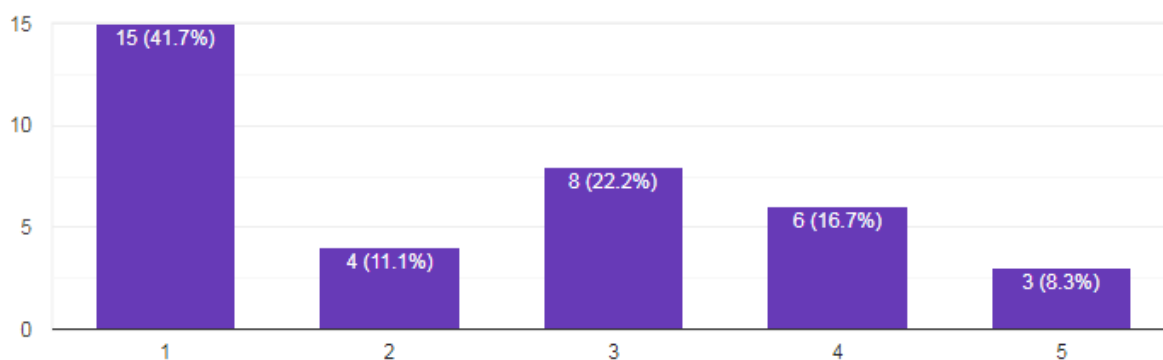
**Graf 10.** Odgovor na izjavu "Upravljati stranom radnom snagom je teže za razliku od upravljanja domaćom radnom snagom"



*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2023)*

Također kao i u prethodnim tvrdnjama ponuđeno je pet istih odgovora poredanih od jedan do pet. Prema grafu je vidljivo da je 30,6% onih koji se slažu s tvrdnjom, 25% njih se odlučilo za odgovor da se u potpunosti slažu a 19,4% ispitanika smatra kako se u potpunosti ne slaže s ovom tvrdnjom, isti je postotak, 19,4% onih koji se niti slažu niti ne slažu, a najmanje je ispitanika reklo da se ne slaže s ovom izjavom. Graf pod brojem jedanaest predstavlja odgovore na pitanje postoje li razlike u nagrađivanju stranih zaposlenika u odnosu na domaće zaposlenike.

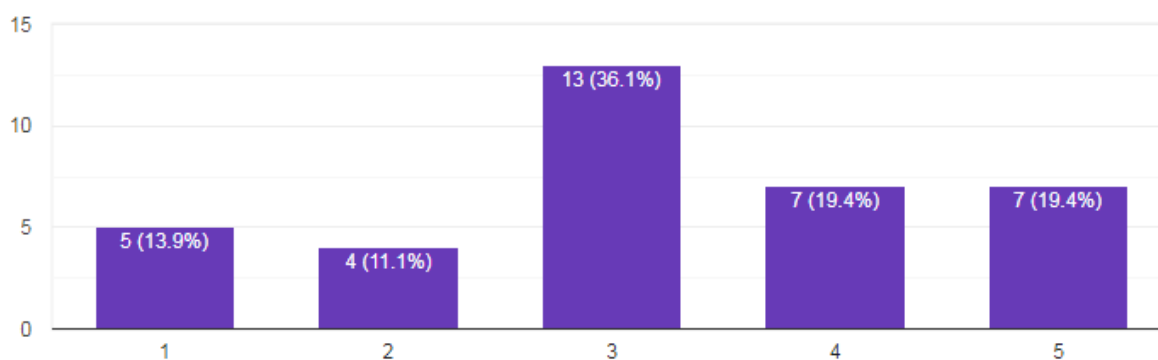
**Graf 11.** Odgovor na izjavu "Postoje li razlike u nagrađivanju stranih radnika u odnosu na domaće radnike"



*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2023)*

Kao i u prijašnjim pitanjima ispitanici su odgovarali na pitanje birajući brojeve od jedan do pet. 41,7% posto ispitanika u anketi bira prvi odgovor jer se u potpunosti ne slažu s ovom izjavom, 22,2% je onih koji se niti slažu niti ne slažu, 16,7% pojedinaca je izjavilo da se slažu s odgovorom, 11,1% njih se ne slaže, dok je 8,3% anketiranih kazalo kako se u potpunosti slaže s tvrdnjom. Pitanje prihvaćaju li domaći radnici stranu radnu snagu kao dio svojeg radnog kolektiva je odgovor koji je prikazan u grafu br. 12.

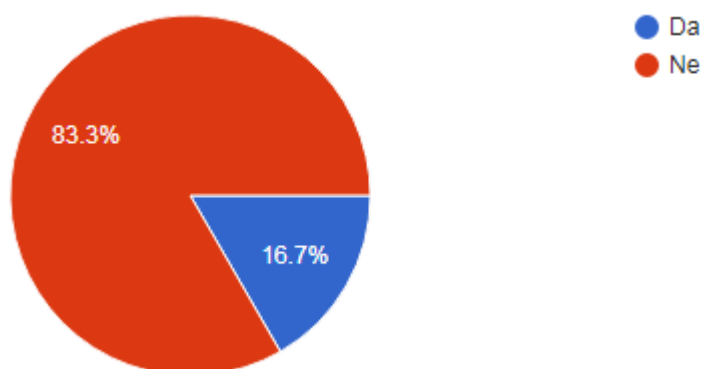
**Graf 12.** Odgovor na izjavu "Domaći radnici s lakoćom prihvaćaju stranu radnu snagu kao dio svojeg radnog kolektiva"



*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2023)*

Bilo je ponuđeno pet mogućih odgovora označenih brojevima od jedan do pet, gdje je jedan u potpunosti se ne slažem, a broj pet suprotan tome, u potpunosti se slažem. 36,1% ispitanika odabralo je treći odgovor, niti se slažem niti se ne slažem, 19,4% je anketiranih reklo kako se slaže s tom izjavom, a isto je toliko anketiranih kazalo da se s tvrdnjom u potpunosti slaže. 13,9% smatra da se s tim u potpunosti ne slaže i 11,1% je ispitanika izjavilo da se ne slaže. Graf broj trinaest prikazuje rezultate pitanja smatraju li anketirani da su u njihovom poduzeću strani radnici produktivniji od domaćih zaposlenika, ponuđeni su odgovori bili da ili ne.

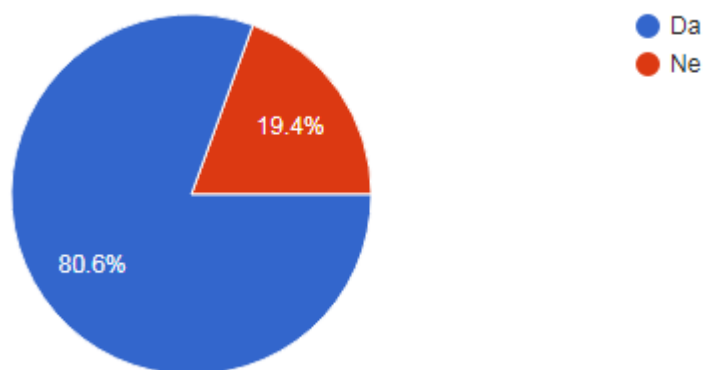
**Graf 13.** Odgovor na pitanje "Smatrate li da su u Vašem hotelskom poduzeću strani radnici produktivniji u odnosu na domaće zaposlenike?"



*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2023)*

Ispitanici, njih 83,3% odabralo je ne kao odgovor, a svega 16,7% se složilo da su strani radnici produktivniji. Jedno od pitanja, također, na koje su anketirani trebali dati odgovor je smatraju li da njihovo hotelsko poduzeće stranim radnici nudi mogućnosti za razvoj i napredak te odgovoriti s da ili ne (graf 14).

**Graf 14.** Odgovor na pitanje "Ima li strana radna snaga mogućnosti razvoja i napretka u Vašem hotelskom poduzeću?"

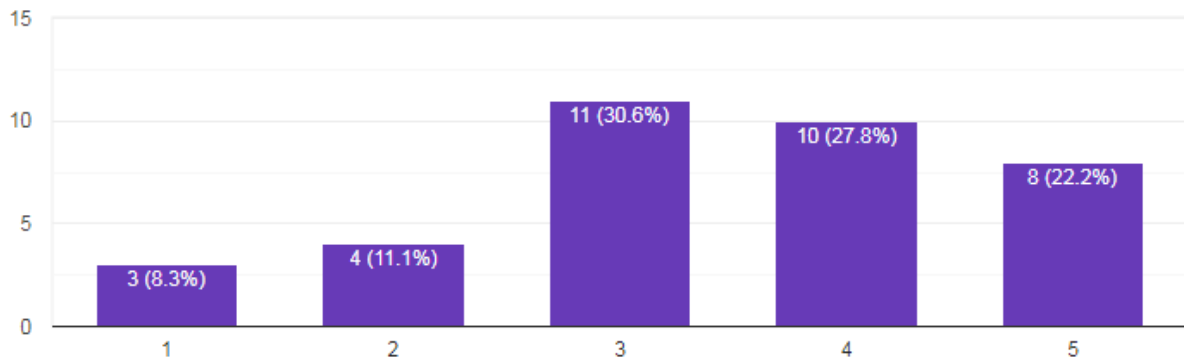


*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2023)*

Graf pod brojem četrnaest prikazuje da 80,6% ispitanika smatra da hotelsko poduzeće u kojem su oni nadređeni nudi stranim zaposlenicima mogućnost razvoja i napretka dok je 19,4% anketiranih izabralo suprotan odgovor jer ne smatraju da njihov hotel omogućuje stranoj radnoj snazi rast. Graf petnaest prikazuje odgovor na pitanje smatraju li nadređeni anketirani da su zadovoljni stranom radnom snagom. Ponuđeno je pet odgovora označenih od broja jedan do pet: 1 - u potpunosti sam nezadovoljan/na, 2 - nezadovoljan/na sam, 3 - niti

sam zadovoljan/na niti sam nezadovoljan/na, 4 - zadovoljan/na sam i 5 - u potpunosti sam zadovoljan/na.

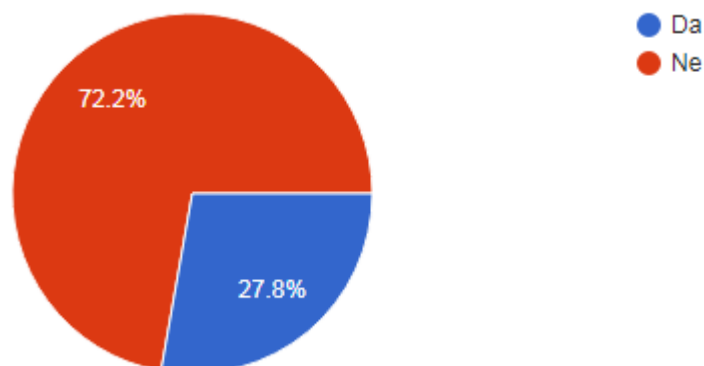
**Graf 15.** Odgovor na pitanje "Koliko ste zadovoljni stranom radnom snagom?"



*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2023)*

Prema rezultatima najveći broj ispitanika, 30,6% smatra da nisu niti zadovoljni niti nezadovoljni stranom radnom snagom u svojim hotelskim poduzećima. 27,8% ih je zadovoljno, 22,2% ih je u potpunosti zadovoljno. 11,1% je anketiranih izjavilo da nisu zadovoljni, a 8,3% je onih koji u potpunosti nisu zadovoljni stranom radnom snagom. Šesnaesti graf prikazuje koliko ispitanika smatra je li strana radna snaga ili nije povećala konkurentnost njihovog hotelskog poduzeća.

**Graf 16.** Odgovor na pitanje "Je li strana radna snaga povećala konkurentnost Vašeg hotelskog poduzeća?"



*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2023)*

72,2% anketiranih smatra da zapošljavanje stranih radnika nije povećalo konkurentnost njihovog poslovanja, dok je 27,8% ispitanika potvrdilo suprotno.



Ispitanici su na zadnje pitanje mogli dati odgovor vezano za poteškoće ili prednosti prilikom vođenja stranih radnika. Ukupno osamnaest (50%) ispitanika je dalo odgovor na ovo pitanje, te su se svi dobiveni odgovori odnosili na jezik kao poteškoću s kojom se susreću menadžeri prilikom vođenja strane radne snage.

## 8. Rasprava

Prema dobivenim rezultatima provedene ankete možemo primijetiti kako je udio žena zaposlenih na upravljačkim pozicijama u hotelskim poduzećima na području Zadarske županije ponešto veći nego li muškaraca, odnosno 52,8% žena i 47,2% muškaraca. Sljedeći pokazatelj prikazuje podjele zaposlenika prema njihovoj dobi, gdje je najveći postotak zaposlenih, čak 63,9% do 30 godina, što sugerira kako je mnogo mladih zaposleno na višim pozicijama u hotelskim poduzećima. Podjela prema pozicijama u poduzeću otkriva kako je većina anketiranih zaposlena u nižem menadžmentu, njih 63,9%, dok ostatak pripada višem menadžmentu. Pri analizi veličina hotelskih poduzeća, vidljivo je kako su zaposlenici podjednako raspoređeni u malim, srednjim i većim poduzećima, njih 36,1% pripada većim hotelskim organizacijama, 33,3% su u malim hotelima, a ostalih 30,6% čine zaposlenici srednjih hotela. Najviše ispitanika je izjavilo kako do strane radne snage dolaze preko agencija za zapošljavanje stranaca koje i dalje ostaju najvažniji posrednik pribavljanja radne snage s istoka, a to tvrdi više od pola ispitanika, njih 52,8%. Značajno je još i zapošljavanje preko oglasa u inozemstvu i za taj odgovor se odlučilo 33,3% ispitanih.

Kada je riječ o stilovima vodstva strane radne snage u usporedbi s vođenjem domaćih zaposlenika, najveći dio anketiranih smatra kako se njihov stil vodstva ne mijenja pri vođenju stranaca (30,6%), dok njih 27,8% tvrdi kako se s ovom izjavom niti slažu niti ne slažu. Drugačiji stil vodstva primjenjuje čak 27,8% ispitanika koji su odabrali da se slažu ili u potpunosti slažu s izjavom. Većina domaćih voditelja smatra kako strana radna snaga ne uči brže od domaćih zaposlenika, 38,9% se u potpunosti ne slaže, dok se 33,3% njih ne slaže da stranci brže uče, što može naslutiti preferenciji rada s domaćim stanovništvom. S obzirom kako strani radnici dolaze iz različitih radnih sredina i poslovnih kultura, očekivano je da se pristup radu razlikuj, to misli i većina anketiranih, 47,2% misli kako je potrebno više ulagati u obuku strane radne snage koja svojim kompetencijama ipak nije na zavidnoj razini. kada je riječ o ulaganju više truda za motiviranje stranih radnika, menadžeri hotelskih poduzeća na području Zadarske županije su podijeljenog mišljenja. 22,2% ih se u potpunosti slaže, a isto toliko ih se u potpunosti ne slaže s izjavom. Naime, bitno je kazati kako svi strani zaposlenici nisu jednako motivirani za rad te se menadžeri tome zasigurno prilagođavaju. Nagrađivanje radnika je bitno za poslovanje, a 41,7% zaposlenika tvrdi kako ne postoje razlike u nagrađivanju stranih radnika i domaćih, pozitivni rezultati gdje je bitno da se i strani radnici osjećaju prihvaćeni kao dio tima. Međuljudski odnosi su jedan od bitnog faktora zadovoljstva

na poslu gdje je bitno da domaći zaposlenici prihvaćaju strane kolege i obrnuto. 36,1% ispitanika se niti slaže niti ne slaže s izjavom da domaći radnici s lakoćom prihvaćaju strane kolege i to postaje jedan od izazova upravljačkog djela.

Usporedbom produktivnosti u hotelskim poduzećima na području Zadarske županije, 83,3% ispitanih smatra kako su domaći radnici ipak i dalje produktivniji od došljaka. Međutim, bez obzira na to što je produktivnost prevagnula u stranu domaćih radnika, ipak 80,6% anketiranih smatra da u njihovom poduzeću strani radnici imaju mogućnost za napredak i razvitak. Među ispitanima najviše je onih koji su u konačnici zadovoljni ili u potpunosti zadovoljni stranim radnicima, njih 50%, ali prema njihovim odgovorima 72,2% ih je kazalo kako se zapošljavanjem stranaca nije povećala njihova konkurentnost. Najveća barijera ispitanicima prilikom vođenja strane radne snage je nepoznavanje jezika od strane zaposlenih.

## 9. Zaključak

Hotelijska se poduzeća počinju razvijati još krajem 19-og stoljeća. Naime, prvi pothvati u hotelijerstvu su bili usmjereni isključivo ka pružanju usluga noćenja, a kroz vrijeme pojmovi hotela su prerasli u mnogo više od samog noćnog smještaja, točnije prerastaju u pružanje potpune usluge te stvaranje lijepih iskustava. Hotelska poduzeća, kao i sva ostala trebaju imati nadležne koji će svojim znanjem i vještinama upravljati samim jedinicama i njihovim najvećim blagom, radnim kadrom. Upravljanje radnom snagom od menadžera zahtjeva mnogo truda, strpljenja i razumijevanja i ono započinje još prilikom planiranja broja zaposlenika te znanja i vještina koje bi radnici trebali posjedovati za obavljanje radnih zadataka. Pribavljanje radne snage predstavlja sljedeći korak gdje menadžeri koristeći određene alate selekcije odabiru pojedince koji su najkompetentniji za radna mjesta. Njihov je zadatak također organizirati radne procese, upravljati zadovoljstvom i razvojem zaposlenika, kontrolirati rad i ocjenjivanjem radne uspješnosti dati zaposlenicima povratnu informaciju i usmjerenje za budućnost.

Slika na tržištu radne snage u Republici Hrvatskoj se kroz vrijeme mijenja te je u zadnjih nekoliko godina u trendu zapošljavanje strane radne snage iz istočne Europe te Azije. Zbog manjka domaćeg radne snage, poslodavci u hotelijerskim poduzećima su primorani puniti kapacitete uvoznim radnicima gdje se susreću s mnogim izazovima prilikom upravljanja. Izazovi se javljaju u pristupu vođenja s obzirom kako se poslovne kulture razlikuju diljem svijeta. Faktori motivacije se razlikuju od pojedinca do pojedinca, a menadžment je zadužen da prepozna što je za kojeg od zaposlenika najvažniji motivacijski čimbenik. Poseban se naglasak stavlja na jezičnu barijeru ali i međuljudske odnose s domaćim radnicima kojima je također ponekad izazovno raditi u grupi gdje su ostali kolege stranci.

U ovom diplomskom radu se istraživalo na koji način menadžeri upravljaju stranom radnom snagom u hotelijerski poduzećima na području Zadarske županije. Na temelju dobivenih rezultata nekoliko je važnih čimbenika koji se ističu. Strana radna snaga dolazi u novo dinamičnu i uhodanu grupu gdje voditelji većinom nisu uočili kako strani radnici usvajaju radne zadatke prije nego li domaći radnici te smatraju kako je potrebno mnogo više ulagati u pridošle strance s obzirom kako smatraju da im kompetencije nisu na zavidnom nivou kako li može biti slučaj s domaćim zaposlenicima. Potrebno motiviranje radne snage ovisi o poslu kojim se bave te stupnjem motiviranosti kojim su sami strani radnici došli. Ono što je značajno je da je istraživanje pokazalo kako je menadžerima teže upravljati stranim radnicima

gdje i oni sami uče o novim obrascima ponašanja koja su prihvatljiva, načinom rada i općenito percipiranjem posla. Bez obzira na otežano vođenje, menadžeri ne dijele zaposlenike te sustav nagrađivanja jedna vrijedi za sve zaposlenika, kao i mogućnosti napretka, što je pozitivan pokazatelj. Diskriminacija zaposlenika u bilo kojem smislu zasigurno nije pozitivna i poželjna politika vođenja organizacije. Unutar upravljanja stranim radnicima se nalaze i njihovi kolege domaći zaposlenici koji se ponekad pronadu u otežanim situacijama međusobne suradnje ali je razumijevanje bitan faktor u poslovnoj grupi.

Menadžeri hotelskih poduzeća ne koriste drugačiji stil vodstva za strane radnike. Gotovo polovica ispitanika smatra kako bi bilo potrebno uložiti više u obuku strane radne snage što se može objasniti s tim da je čak 61% ispitanika navelo da je upravljati stranom radnom snagom teže u odnosu na upravljanje domaćom radnom snagom. Međutim, menadžeri su ipak zadovoljni stranom radnom snagom unutar svojeg hotelskog poduzeća. Istraživanje je pokazalo da je jezična barijera osnovna poteškoća prilikom upravljanja stranom radnom snagom.

## **Liteartura**

### **KNJIGE:**

1. Buble, M. (2000.), Management, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu
2. Cerović, Z. (2003.), Hotelski menadžment, Rijeka: Fintrade&Tours, d.o.o.
3. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D. & Kesar, O. (2011.), Turizam ekonomske osnove i organizacijski sustav, Zagreb, Školska knjiga, d.d.
4. Čolak, S., Mikačić, V. (2006), Hrvatski turizam - plavo - bijelo - zeleno, Zagreb, Institut za turizam
5. Dessler, G. (2011.), Human Resource Management, Međunarodno sveučilište Floride, Zagreb
6. Gutić, D. (2012.), Menadžment ljudskih resursa, Osijek, Grafika
7. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. (2010.), Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, MATE marketing tehnologija, četvrto izdanje
8. Medlik, S., Ingram, H. (2002.), Hotelsko poslovanje, Zagreb, Golden marketing
9. Pavia, N. (2009.), Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

### **ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI:**

1. Božić, S., Kuzmanović, B., Barada, V. (2013) Strani radnici u Hrvatskoj: porijeklo, status, orijentacije. Migracije i etničke teme, Vol. 29 No. 3, str. 367-404, dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr//117934>>, [pristupljeno: 21.08.2023.]
2. Bruža, D. (2022) Utjecaj globalizacije na razvoj i poslovanje međunarodnog hotelskog menadžmenta, *Acta Economica Et Turistica*, Vol. 8, No. 2, str. 287-304, dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/clanak/417282>>, [pristupljeno: 24.08.2023.].
3. Buneta, A., Ćosić, D., Tomašević, D. (2016) Human resources-one of the key challenges of turism development in the Republic of Croatia. *Acta Economica Et Turistica*, Vol. 2 No. 2, str. 177-193, dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/176216>>, [pristupljeno: 24.08.2023.].
4. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, Vol. 7 No. 1, str- 56-63, dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/clanak/149147>>, [pristupljeno: 21.08.2023.].

5. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, Vol.7 No. 2, str. 213-219, dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/clanak/155360>>, [pristupljeno: 19.08.2023.].
6. Čačić-Kumpes, J., Gregurović, S., Kumpes, J. (2012.) Migracija, integracija i stavovi prema imigrantima u Hrvatskoj. *Revizija za sociologiju*, Vol. 42 No. 3, str. 305-336, dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/103211>>, [pristupljeno: 24.08.2023.].
7. Ferjanić Hodak, D. (2017.) Utjecaj mobilnosti radne snage na odabrane pokazatelje uspješnosti poslovanja poduzeća u hotelijerstvu u Hrvatskoj. *Acta turistica*, Vol. 29 No. 1, str. 75-102, dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/184232>>, [pristupljeno: 22.08.2023.].
8. Galičić, V. (2005) Postojeće stanje organiziranosti poslovnih i procesnih funkcija hotela, *Tourism and hospitality management*, Vol. 11 No. 1, str. 23-33, dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/181344>>, [pristupljeno: 23.08.2023.].
9. Gregurović, S. (2011.) Obilježja migracijskih tokova i integracija novih imigrantskih grupa na tržištu rada u južnoeuropskim zemljama članicama Europske unije. *Migracije i etničke teme*, Vol. 27 No. 1, str. 57-75, dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/71142>>, [pristupljeno: 21.08.2023.].
10. Horvat, D. M., (2021) Važnost stranih radnika za razvoj gospodarstva u Varaždinskoj županiji, *Radovi Zavoda za znanstveni rad Varaždin*, No.32, str. 79-93, dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/file/390402>>, [pristupljeno: 20.08.2023.].
11. Jasprica, D. (2012) Značenje turizma u integracijskim procesima Europske unije, *Naše More: znanstveni časopis za more i pomorstvo*, Vol. 59 No. 3-4, str. 115-124, dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/89770>>, [pristupljeno: 21.08.2023.].
12. Kesar, O., Ferjanić Hodak, D., Matečić, I. (2019) The influence of foreign labour force on service provision and hotel guests' experience - the case of coastal Croatia. *Tourism in Souther and Easter Europe*, Vol. 5, str. 275-289, dostupno na: <<https://www.bib.irb.hr/1098717>>, [pristupljeno: 27.08.2023.].
13. Kritovac, F. (2006) Kuće za odmor na hrvatskoj obali Uz dvobroj 1/2 (2006.) časopisa "Društvena istraživanja", Instituta društvenih znanosti "Ivo Pilar" u Zagrebu, *Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornog i sociokulturnog razvoja*, Vol. 44 No. 172/173 (2/3), dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/clanak/138102>>, [pristupljeno: 27.08.2023.].
14. Leko-Šimić, M. (2002) Istraživanje međunarodnog tržišta - specifičnosti i izazovi, *Ekonomski vijesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic*

- Issues*, Vol. XV, No. 1-2, str. 51-56, dostupno na:<<https://hrcak.srce.hr/200040>>, [pristupljeno: 01.09.2023.].
15. Marović, B. (2023) Specifičnosti zapošljavanja i plaćanja stranih radnika u Hrvatskoj, diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, dostupno na:<<https://zir.nsk.hr/islandora/object/efzg:10652>>, [pristupljeno: 20.08.2023.].
16. Martić, B. (2023) Utjecaj menadžerskih vještina i menadžerskih funkcija na uspješno poslovanje organizacije, *Marsonia: časopis za društvena i humanistička istraživanja*, Vol. 2, No. 1, str. 53-67, dostupno na:<<https://hrcak.srce.hr/301435>>, [pristupljeno: 23.08.2023.].
17. Mirnjek Kliska, N., Bojanić Obad Šćitaroci, B., Mrđa, A. (2019) Utjecaj ubrzanog zastarijevanja u turizmu na hotelske zgrade, *Prostor: znanstveni časopis za arhitekturu i urbanizam*, Vol. 27 No. 2(58), str. 310-321, dostupno na:<<https://hrcak.srce.hr/230968>>, [pristupljeno: 01.09.2023.].
18. Mišetić, A. (2006) Uz temu - Kuće za odmor na hrvatskoj obali, *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, Vol. 15, No. 1-2, str. 1-1, dostupno na:<<https://hrcak.srce.hr/clanak/32640>>, [pristupljeno: 27.08.2023.].
19. Načinović Braje, I., Bosnić, L. (2017) Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, No. 23, str. 44-66, dostupno na:<<https://hrcak.srce.hr/clanak/297551>>, [pristupljeno: 19.08.2023.].
20. Pajnik, M. (2012) Migrants as Cheap Labourers in Europ: Towards Critical Assessment of Integration, *Migracije i etničke teme*, Vol. 28 No. 2, str. 143-163, dostupno na:<<https://hrcak.srce.hr/86950>>, [pristupljeno: 19.08.2023.].
21. Popović, N. (2021) Otvoriti ili zatvoriti (granice), to je pitanje! - Imigracije radnih migranata na razmeđu kozmopolitizma i komunitarizma. *Političke perspektive: časopis za istraživanje politike*, Vol. 11 No. 2, str. 65-92, dostupno na:<<https://hrcak.srce.hr/clanak/396579>>, [pristupljeno: 24.08.2023.].
22. Sunara, Ž., Jeličić, S. (2013) Organizacijsko komuniciranje u turizmu, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol. 4, No. 1, str. 89-93, dostupno na:<<https://hrcak.srce.hr/clanak/154139>>, [pristupljeno: 01.09.2023.].
23. Tafra, J., Graovac, P., Budimir Šoško, G. (2017) Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima, *Obrazovanje za poduzetništvo*, Vol. 7 No. 1, str. 49-61, dostupno na:<<https://hrcak.srce.hr/clanak/270413>>, [pristupljeno: 21.08.2023.].



24. Turkemndag, T., Gok, Tolga., Akgoz, E. (2021.) Foreign Workers Employment in the Hotel Industry: Evidence from Five- Star Hotels in Antaiya. *Journal of Tourismology*, Vol. 1 No. 1, str. 29-53, dostupno na: <[https://www.researchgate.net/publication/353156474\\_Foreign\\_Workers\\_Employment\\_in\\_the\\_Hotel\\_Industry\\_Evidence\\_from\\_Five-Star\\_Hotels\\_in\\_Antalya](https://www.researchgate.net/publication/353156474_Foreign_Workers_Employment_in_the_Hotel_Industry_Evidence_from_Five-Star_Hotels_in_Antalya)>, [pristupljeno: 23.08.2023.].
25. Vlahov, A. (2021) Izazovi unaprjeđenja poslovanja privatnog smještaja u Republici Hrvatskoj, *Acta turistica*, Vol. 33, No. 2, str. 203-236, dostupno na:<<https://hrcak.srce.hr/clanak/391132>>, [pristupljeno: 27.08.2023.].
26. Vučur, G. (2017) Analysis of the relationship between outsourcing and human resources management (HRM) in hotel companies, *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 26 No. 2, str. 897-918, dostupno na:<<https://hrcak.srce.hr/clanak/282101>>, [pristupljeno: 21.08.2023.].
27. Vukojičić Tomić, T. (2018) The challanges of diversity management to migrant interigation in the European Union, *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, Vol. 18 No. 2, str. 223-246, dostupno na:<<https://hrcak.srce.hr/201713>>, [pristupljeno: 21.08.2023.].

#### OSTALI IZVORI:

1. JobHunter, agencija za zapošljavanje, (2023) Utjecaj stranih radnika na sezonski rad, dostupno na:<<https://jobhunter.hr/utjecaj-stranih-radnika-na-sezonski-rad/>>, [pristupljeno: 01.09.2023.].
2. Jutarnji list, (2023) U Hrvatskoj je više od 115.000 stranih radnika, dovode ih 424 agencije za posredovanje, dostupno na:< <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/u-hrvatskoj-je-vise-od-115-000-stranih-radnika-dovode-ih-424-agencije-za-posredovanje-15293929>>, [pristupljeno: 18.08.2023.].
3. N1info, (2022) U Hrvatskoj sve više stranih radnika: "Smatraju nas odskočnom daskom", dostupno na: <<https://n1info.hr/vijesti/u-hrvatskoj-sve-vise-stranih-radnika-smatraju-nas-odskocnom-daskom-2/>>, [pristupljeno na: 25.08.2023.].
4. Poslovni.hr, (2022) Udio stranih radnika dosegnuo 5% radne snage, a trebamo ih još, dostupno na: <<https://www.poslovni.hr/hrvatska/udio-stranih-radnika-dosegnuo-5-radne-snage-a-trebamo-ih-jos-4369247>>, [pristupljeno: 21.08.2023.].

## **Popis slika**

Slika 1. Funkcije menadžmenta.....	8
Slika 2. Odnos između menadžerskih funkcija, vještina i uloga.....	9

## Popis grafikona

Graf 1. Spolna struktura ispitanika.....	33
Graf 2. Dob ispitanika .....	33
Graf 3. Pozicija u poduzeću .....	34
Graf 4. Veličina poduzeća .....	34
Graf 5. Odgovor na upit "Do radne snage moje poduzeće dolazi putem" .....	35
Graf 6. Odgovor na upit "Kada upravljam stranom radnom snagom tada koristim drugačiji stil vodstva u odnosu na domaće zaposlenike" .....	36
Graf 7. Odgovor na upit "Strana radna snaga brže uči u odnosu na domaće zaposlenike" .....	36
Graf 8. Odgovor na pitanje "Potrebno je više ulagati u obuku strane radne snage" .....	37
Graf 9. Odgovor na pitanje "Ulažem više truda za motiviranje strane radne snage" .....	37
Graf 10. Odgovor na izjavu "Upravljati stranom radnom snagom je teže za razliku od upravljanja domaćom radnom snagom" .....	38
Graf 11. Odgovor na izjavu "Postoje li razlike u nagrađivanju stranih radnika u odnosu na domaće radnike" .....	38
Graf 12. Odgovor na izjavu "Domaći radnici s lakoćom prihvaćaju stranu radnu snagu kao dio svojeg radnog kolektiva" .....	39
Graf 13. Odgovor na pitanje "Smatrate li da su u Vašem hotelskom poduzeću strani radnici produktivniji u odnosu na domaće zaposlenike?" .....	40
Graf 14. Odgovor na pitanje "Ima li strana radna snaga mogućnosti razvoja i napretka u Vašem hotelskom poduzeću?" .....	40
Graf 15. Odgovor na pitanje "Koliko ste zadovoljni stranom radnom snagom?" .....	41
Graf 16. Odgovor na pitanje "Je li strana radna snaga povećala konkurentnost Vašeg hotelskog poduzeća?" .....	41

## **Prilog**

### **ANKETNI UPITNIK**

#### **Spol**

- Muški
- Ženski

#### **Dob**

- Do 30 godina
- Od 31 do 40 godina
- Od 41 do 50 godina
- 51 godina i više

#### **Pozicija u poduzeću**

- Niži menadžment
- Viši menadžment

#### **Koliko zaposlenika ima Vaše poduzeće?**

- do 10 zaposlenika
- od 10 do 50 zaposlenika
- 50 i više zaposlenika

#### **1. Do strane radne snage moje hotelsko poduzeće dolazi putem:**

- agencije za posredovanje prilikom zapošljavanja stranaca
- obilaženja sajmovu u inozemstvu
- oglasa za zapošljavanje u inozemstvu
- Ostalo

○ Navesti način: \_\_\_\_\_

#### **2. Kada upravljam stranom radnom snagom tada koristim drugačiji stil vodstva u odnosu na domaće zaposlenike.**

1- u potpunosti se ne slažem, 2- ne slažem se 3- niti se slažem, niti se ne slažem 4- slažem se 5- u potpunosti se slažem

**3. Strana radna snaga brže uči u odnosu na domaće zaposlenike.**

1- u potpunosti se ne slažem, 2- ne slažem se 3- niti se slažem, niti se ne slažem 4- slažem se 5- u potpunosti se slažem

**4. Potrebno je više ulagati u obuku strane radne snage.**

1- u potpunosti se ne slažem, 2- ne slažem se 3- niti se slažem, niti se ne slažem 4- slažem se 5- u potpunosti se slažem

**5. Ulažem više truda za motiviranje strane radne snage.**

1- u potpunosti se ne slažem, 2- ne slažem se 3- niti se slažem, niti se ne slažem 4- slažem se 5- u potpunosti se slažem

**6. Upravlјati stranom radnom snagom je teže za razliku od upravlјanja domaćom radnom snagom.**

1- u potpunosti se ne slažem, 2- ne slažem se 3- niti se slažem, niti se ne slažem 4- slažem se 5- u potpunosti se slažem

**7. Postoje razlike u načinu nagrađivanja stranih radnika u odnosu na domaće radnike.**

1- u potpunosti se ne slažem, 2- ne slažem se 3- niti se slažem, niti se ne slažem 4- slažem se 5- u potpunosti se slažem

**8. Domaći radnici s lakoćom prihvaćaju stranu radnu snagu kao dio svojeg radnog kolektiva.**

1- u potpunosti se ne slažem, 2- ne slažem se 3- niti se slažem, niti se ne slažem 4- slažem se 5- u potpunosti se slažem

**9. Smatrate li da su u Vašem hotelskom poduzeću strani radnici produktivniji u odnosu na domaće zaposlenike?**

DA

NE

**10. Ima li strana radna snaga mogućnost razvoja i napretka u Vašem hotelskom poduzeću?**

DA

NE

**11. Koliko ste zadovolјni stranom radnom snagom?**

1- u potpunosti sam nezadovoljan, 2- nezadovoljan sam, 3- niti sam zadovoljan, niti sam nezadovoljan, 4- zadovoljan sam, 5- u potpunosti sam zadovoljan.

**12. Je li strana radna snaga povećala konkurentnost hotelskog poduzeća?**

DA

NE

**13. Ako nailazite na poteškoće/prednosti prilikom vođenja strane radne snage u odnosu na domaće zaposlenike, molimo Vas da ih ukratko navedete:**

**Ako imate kakav komentar za kraj, isti navedite molim Vas naniže:**

**Komentar:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_