

# Uloga menadžerskih vještina u hotelskoj industriji

---

Jagodić, Laura

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:827438>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-25**



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

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti

Sveučilišni diplomski studij

Poduzetništvo u kulturi i turizmu



Zadar, 2024.

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti  
Sveučilišni diplomski studij Poduzetništvo u kulturi i turizmu

Uloga menadžerskih vještina u hotelskoj industriji

Diplomski rad

Student/ica:

Laura Jagodić

Mentor/ica:

izv. prof. dr. sc. Tomislav Klarin

Zadar, 2024.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Laura Jagodić**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Uloga menadžerskih vještina u hotelskoj industriji** 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, 25. ožujka 2024.

# SADRŽAJ

1.	UVOD .....	6
1.1.	PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA .....	7
1.2.	CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	9
1.3.	ISTRAŽIVAČKO PITANJE .....	9
1.4.	KORIŠTENE ZNANSTVENE METODE .....	9
1.5.	STRUKTURA RADA .....	10
2.	MENADŽMENT I MENADŽERSKE VJEŠTINE U SUVREMENOM OKRUŽENJU .....	11
2.1.	ULOGA MENADŽMENTA I MENADŽERA U ORGANIZACIJI .....	12
2.2.	OSNOVNE FUNKCIJE MENADŽMENTA .....	13
2.3.	KLJUČNE MENADŽERSKE VJEŠTINE .....	21
3.	MENADŽMENT U HOTELSKOJ INDUSTRIJI .....	28
3.1.	GLOBALNI POVIJESNI PREGLED HOTELSKE INDUSTRIJE .....	29
3.2.	TRENDОВI HOTELSKE INDUSTRIJE .....	34
3.3.	KARAKTERISTIKE HOTELIJERSKIH USLUGA .....	39
3.4.	UPRAVLJANJE HOTELSKOM ORGANIZACIJOM .....	40
3.5.	HOTELSKA INDUSTRIJA U HRVATSKOJ .....	42
4.	ISTRAŽIVANJE ULOGE MENADŽERSKIH VJEŠTINA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI .....	48
4.1.	METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....	49
4.2.	REZULTAT ISTRAŽIVANJA .....	51
4.3.	RASPRAVA REZULTATA ISTRAŽIVANJA .....	56
4.4.	OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA .....	60
4.4.	PREPORUKE ZA DALJNJA ISTRAŽIVANJA IZ PODRUČJA INTERESA .....	60
5.	PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE MENADŽERSKIH VJEŠTINA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI .....	62
6.	ZAKLJUČAK .....	65
	SAŽETAK .....	66
	SUMMARY .....	67
	LITERATURA .....	68
	POPIS ILUSTRACIJA .....	73
	POPIS TABLICA .....	74
	POPIS GRAFIKONA .....	75
	PRILOZI .....	76



## 1. UVOD

Turistička je industrija doživjela značajan rast i transformaciju tijekom proteklih desetljeća, pridonoseći značajno globalnom gospodarskom razvoju. Prema Svjetskom vijeću za putovanja i turizam (WTTC, 2023), turizam je činio 10,4% svjetskog BDP-a i omogućio je zapošljavanje više od 334 milijuna ljudi u 2019. godini. Unutar ovog golemog fenomena, hotelski sektor ima ključnu poziciju kao primarna komponenta turističke infrastrukture; nudeći smještaj, ugostiteljstvo i razne druge usluge turistima. U hotelskoj industriji, učinkovito upravljanje ima ključnu ulogu u osiguravanju uspjeha i konkurentnosti objekata. Upravljačke vještine, koje obuhvaćaju širok raspon sposobnosti i kompetencija, ključne su za upravitelje hotela kako bi se snašli u složenim operativnim i strateškim izazovima te izazovima ljudskih resursa s kojima se njihove organizacije suočavaju. Potražnja za kvalificiranim hotelskim menadžerima eksponencijalno je porasla, naglašavajući važnost ispitivanja uloge menadžerskih vještina u ovoj dinamičnoj industriji. U tom kontekstu, „suvremeni generalni direktor hotela suočen je s izazovima koji zahtijevaju visok stupanj profesionalnosti kako bi ih uspješno prevladao.“ (Jayawardena, et al., 2013)

Hotelska industrija djeluje u visoko konkurentnom okruženju koje karakteriziraju stalne promjene i sve veća očekivanja turista. Globalizacija i tehnološki napredak pojačali su potrebu za hotelskim menadžerima koji posjeduju raznolik skup vještina koji im omogućuje prilagodbu *trendovima* u razvoju i učinkovito rješavanje novih izazova. Od strateškog planiranja i financijskog upravljanja do marketinga, korisničke službe i razvoja ljudskih resursa, vješte upravljačke vještine temeljne su u pokretanju organizacijske učinkovitosti i osiguravanju zadovoljstva gostiju. Nadalje, hotelska industrija je posao usmjeren na ljude, koji se uvelike oslanja na interakciju između hotelskog osoblja i gostiju. Upravitelji hotela odgovorni su za njegovanje kulture usmjerene na pružanje usluga, poboljšanje doživljaja gostiju i izgradnju snažnih odnosa s klijentima. Učinkovita komunikacija, vodstvo i međuljudske vještine nezamjenjive su za hotelske menadžere u stvaranju pozitivnog radnog okruženja, motiviranju zaposlenika i poticanju timskog rada. Sposobnost upravljanja i rješavanja sukoba, pregovaranja o ugovorima i donošenja strateških odluka također su vitalne komponente uspješnog hotelskog menadžmenta.

S obzirom na važnost menadžerskih vještina u hotelskoj industriji, postaje ključno istražiti i razumjeti specifične kompetencije koje doprinose učinkovitim praksama upravljanja.

Ispitujući utjecaj menadžerskih vještina na učinak hotela, ovaj diplomski rad ima za cilj razjasniti kritična područja u kojima se hotelski menadžeri trebaju istaknuti i potencijalne implikacije za organizacijski uspjeh. Zaključno, kako se hotelska industrija nastavlja razvijati i suočavati s novim izazovima, uloga menadžerskih vještina postaje sve vitalnija. Također, ovaj diplomski rad ima za cilj doprinijeti postojećem korpusu znanja ispitivanjem specifičnih kompetencija i njihovog utjecaja na uspješnost hotela. Na taj način nastoji pružiti vrijedne uvide koji mogu pomoći dionicima hotelske industrije u ispunjavanju zahtjeva dinamičnog i konkurentnog okruženja, što u konačnici dovodi do poboljšane organizacijske izvedbe i zadovoljstva gostiju.

## **1.1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA**

U današnjem svijetu u kojem se tehnologije, političke okolnosti i tržišni trendovi značajno mijenjaju, menadžment postaje sve važniji koncept. On se definira kao proces kontrole i usmjeravanja aktivnosti u organizaciji, uključujući planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu resursa, kao i donošenje odluka i rješavanje problema. Prema Henryju Mintzbergu (1973), „Menadžment nije znanost nego umjetnost; zahtijeva intuiciju i prosudbu jednako kao i tehničku vještinu”. Isto stajalište zastupa i Peter Drucker (1954), koji tvrdi: „Menadžment nije znanost, već umjetnost, a menadžer mora imati prave alate za učinkovito korištenje svojih vještina.“

U hotelskoj industriji menadžment postaje sve složeniji i zahtijeva visoku stručnost i znanje kako bi se osiguralo nesmetano odvijanje poslovanja. S obzirom da hotelska industrija postaje sve dinamičnija i konkurentnija, potreba za učinkovitim sustavima i tehnikama upravljanja postala je još izraženija. Prema studiji *Cornell Center for Hospitality Research* (2016), „Moderni hotel je složen posao i zahtijeva ovladavanje višestrukim disciplinama kako bi se osigurao uspjeh.“ To uključuje niz vještina, poput financijskog upravljanja, ljudskih potencijala, marketinga i korisničke službe. U tom smislu, menadžeri se moraju prilagođavati da bi uspješno upravljali organizacijama i osigurali postizanje zadanih ciljeva. Kako bi uspješno upravljali hotelskim operacijama, menadžeri moraju posjedovati niz tehničkih i socijalnih vještina, uključujući vještine rješavanja problema, te komunikacijske i organizacijske vještine (Timmons et al., 2009). Oni također moraju biti u stanju motivirati i inspirirati svoje osoblje kako bi se osiguralo zadovoljstvo gostiju i maksimalna učinkovitost hotela (Loxley, 2008). Isto tako, menadžeri moraju biti sposobni prepoznati i implementirati učinkovite strategije za poboljšanje operativne učinkovitosti i kvalitete



usluge, uključujući primjenu tehnologije i donošenje odluka temeljenih na podacima (Loxley, 2008). Menadžeri hotela moraju posjedovati vještine upravljanja ljudima, uključujući i one za vođenje, motiviranje i razvoj članova tima te nastojanja za stvaranjem pozitivne radne kulture. Kako je navedeno u studiji *International Journal of Hospitality Management*, „Menadžeri moraju biti sposobni razviti i održavati učinkovite odnose sa zaposlenicima kako bi stvorili pozitivno radno okruženje“ (Legge, 2020). Također, menadžeri moraju biti vješti u donošenju informiranih odluka koje će doprinijeti uspjehu hotela i zadovoljenju zahtjeva kupaca. Moraju biti učinkoviti pri donošenju važnih odluka te biti sposobni odgovoriti na sve promjene na tržištu (Ferrante, 2018). Uspješnost menadžmenta u hotelskoj industriji zahtjeva širok raspon vještina i znanja, uključujući financijsko upravljanje, operativnu učinkovitost, upravljanje ljudima i donošenje odluka. Prethodno navedene vještine potrebne su kako bi se hotel održao konkurentnim i osigurao zadovoljstvo gostiju. Stoga je liderstvo bitna menadžerska vještina unutar hotelske industrije. Menadžer hotela mora biti u stanju motivirati svoje osoblje, stvoriti atmosferu suradnje, delegirati zadatke, postaviti ciljeve i dati povratne informacije. Prema radu Instituta za hotelijerstvo (2020) vodstvo je temelj ugostiteljske industrije, jer omogućuje stvaranje uspješnog radnog okruženja.

Iz svega navedenog, kao problem istraživanja nameće se pitanje koje su najvažnije menadžerske vještine potrebne da hotelska industrija bude konkurentna u nepredvidivom tržišnom okruženju koje se brzo mijenja. Temeljem svega postavlja se predmet istraživanja, a to je: identificirati i analizirati menadžerske vještine koje su potrebne za uspjeh u hotelskoj industriji i kako se one primjenjuju u praksi.

U radu će se analizirati važnost menadžerskih vještina u hotelskoj industriji, kako se one mogu poboljšati i razviti da bi se održala konkurentska prednost. Istraživanje i analiza će se oslanjati na već postojeću relevantnu literaturu kako bi pružio pregled spoznaja vezanih uz menadžerske vještine i kompetencije koje su potrebne za uspješno upravljanje hotelom. Pregled literature također će dati uvid u prakse upravljanja u hotelskoj industriji. Osim toga, provest će se primarno istraživanje kroz polustrukturirane intervjue s hotelskim menadžerima u Republici Hrvatskoj. Istraživanjem će se procijeniti znanja, vještine i sposobnosti potrebne za učinkovito i uspješno upravljanje hotelom. Intervjui će pružiti uvid u izazove hotelske industrije, odnosno u mogućnosti i ograničenja učinkovitog i uspješnog

upravljanja hotelom. U konačnici, u radu će se analizirati svi dobiveni podaci i dati preporuke za razvoj menadžerskih vještina u hotelskoj industriji. Istraživanje bi trebalo pružiti vrijedan uvid u važnost menadžerskih vještina u hotelskoj industriji i potencijal za buduća poboljšanja.

## **1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Prema navedenom problemu i predmetu, ciljevi rada su sljedeći:

- utvrditi značaj menadžerskih vještina u suvremenom poslovanju
- utvrditi ulogu i značaj menadžerskih vještina u hotelskoj industriji svijetu i u Republici Hrvatskoj
- procijeniti utjecaj menadžerskih vještina na uspješnost hotela
- utvrditi izazove i ograničenja s kojima se susreću hotelski menadžeri
- identificirati najučinkovitije menadžerske vještine koje su potrebne menadžerima hotela za učinkovito poslovanje i upravljanje hotelom
- preporučiti strategije za poboljšanje upravljačkih vještina u hotelskoj industriji.

## **1.3. ISTRAŽIVAČKO PITANJE**

Istraživačka pitanja služe za ostvarivanje ciljeva ovog rada, stoga temeljno istraživačko pitanje glasi:

- Koja je uloga i značaj menadžerskih vještina za uspješno upravljanje u hotelskoj industriji?

## **1.4. KORIŠTENE ZNANSTVENE METODE**

Korištenjem znanstvene metodologije koja je uključivala metodu klasifikacije, deskripcije, metode analize, sinteze, komparacije i druge metode, obrađene su dosadašnje znanstveno-stručne spoznaje iz područja istraživanja. S namjerom ostvarivanja postavljenih ciljeva i odgovora na postavljeno istraživačko pitanje, provedeno je istraživanje putem polustrukturiranog intervjua s nekoliko menadžera hotela u Republici Hrvatskoj. Uzorkovanje je u ovom radu temeljeno na stratifikaciji uzorkovanja u kojoj se populacija hotelskih menadžera u Hrvatskoj dijelila na podskupine (*stratume*), poput veličine hotela,

vrste menadžerske pozicije i regije u kojoj se hotel nalazi. Menadžeri i hoteli bili su izabrani na temelju kriterija relevantnosti za temu istraživanja, dok je veličina uzorka odabrana tijekom analize literature, kako bi se dobio reprezentativan uzorak i dobili što precizniji rezultati.

## **1.5. STRUKTURA RADA**

Uvodno poglavlje ovog rada pruža pregled istraživanja i postavlja kontekst za daljnje razmatranje teme. Opisuje se problem i predmet istraživanja, postavljeni su ciljevi istraživanja, istaknuto je istraživačko pitanje te su navedene znanstvene metode koje su korištene u istraživanju. Uz to, daje se i pregled strukture rada, kako bi čitatelj stekao uvid u organizaciju cjelokupnog rada. Nadalje, u drugom poglavlju istražuje se uloga menadžmenta i menadžera u suvremenom okruženju. Analiziraju se osnovne funkcije menadžmenta i ističu ključne menadžerske vještine koje su ključne za uspješno obavljanje menadžerskih poslova. Ovo poglavlje pruža teorijski okvir za razumijevanje menadžmenta u širem kontekstu. Treće poglavlje fokusira se na primjenu menadžmenta u hotelskoj industriji. Uz globalni povijesni pregled hotelske industrije, istražuju se trenutni trendovi u toj industriji, opisuju se karakteristike hotelskih usluga te se analizira upravljanje hotelskom organizacijom. Poseban naglasak stavlja se na menadžerske vještine koje su ključne za uspješno vođenje hotelskih organizacija. Četvrto poglavlje posvećeno je empirijskom istraživanju u kojem se opisuje metodologija koja je korištena u istraživanju. Prikazuju se rezultati dobiveni iz istraživanja, vrši se analiza ograničenja istraživanja te se daju preporuke za daljnja istraživanja kako bi se produbilo razumijevanje teme. Peto poglavlje iznosi konkretne prijedloge i strategije za poboljšanje menadžerskih vještina u hotelskoj industriji. Fokus je na praktičnim smjernicama koje mogu pridonijeti unapređenju menadžerske prakse u tom sektoru. U posljednjem poglavlju rada daje se zaključak istraživanja. Sažimaju se glavni nalazi istraživanja, ističe se važnost menadžerskih vještina u hotelskoj industriji te se naglašava potreba za daljnjim istraživanjem i unapređenjem menadžerske prakse kako bi se postigao uspjeh u tom području.

## **2. MENADŽMENT I MENADŽERSKE VJEŠTINE U SUVREMENOM OKRUŽENJU**

U suvremenom poslovnom okruženju, uspješno upravljanje organizacijama ima ključnu ulogu u postizanju ciljeva i ostvarivanju konkurentske prednosti. Upravo tu ulogu preuzimaju menadžeri, stručnjaci koji obnašaju vodstvo i odgovornost za usmjeravanje organizacije prema ostvarenju njezinih ciljeva. Menadžment i menadžerske vještine postaju kritični faktori za uspjeh organizacije u ovom dinamičnom i zahtjevnom okruženju, stoga ovo poglavlje istražuje različite aspekte uloge menadžmenta i menadžera u organizaciji, kao i ključne funkcije i vještine koje su potrebne za uspješno obavljanje njihovih dužnosti.

U tom kontekstu, različiti faktori kao što su promjene u potrošačkim trendovima, politici, tehnologiji i tržištu, kao i ekološke i ekonomske integracije, sve doprinose kompleksnosti upravljanja u turizmu. Strateško upravljanje danas zahtijeva više od samo pronalaženja novih tržišta. Menadžeri turizma moraju se prilagođavati raznim promjenama kako bi osigurali stabilnost izvora resursa i kontinuirano pružanje usluga. Izvršni direktori turizma, suočeni s pritiscima suvremenog doba, moraju biti svjesni sve većeg broja utjecaja koji proizlaze iz odabrane strategije, politike i upravljačkog dizajna. Upravljanje u turizmu zahtijeva specifične vještine i pristupe kako bi se uspješno nosili s dinamičnim okruženjem i iskoristili prilike na tržištu. Menadžeri turizma trebaju razviti učinkovite modele odlučivanja koji pružaju smjernice o praćenju relevantnih faktora i povezivanju različitih elemenata u analizu. Istovremeno, ovi modeli i tehnike moraju biti jednostavni i praktični, omogućavajući praktičnim menadžerima turizma primjenu u stvarnim situacijama s kojima se suočavaju. (Moutinho, 2000)

Ukupno, menadžment i menadžerske vještine u suvremenom okruženju predstavljaju ključne čimbenike za uspjeh organizacija. Upravljanje u turizmu dodatno je izazovno zbog raznolikosti faktora koji utječu na tu industriju. Stoga, menadžeri turizma moraju biti sposobni prilagoditi se promjenama, upravljati resursima i strategijama te donositi odluke temeljene na analizi relevantnih informacija. Samo kroz cjelovito razumijevanje uloge menadžmenta i ključnih vještina može se osigurati uspješno vođenje turističkih organizacija u suvremenom poslovnom svijetu.

Upravljanje u turizmu zahtijeva specifične vještine i pristupe kako bi se uspješno nosili s dinamičnim okruženjem i iskoristili prilike na tržištu. Menadžeri turizma trebaju razviti učinkovite modele odlučivanja koji pružaju smjernice o praćenju relevantnih faktora i povezivanju različitih elemenata u analizu. Istovremeno, ovi modeli i tehnike moraju biti jednostavni i praktični, omogućavajući praktičnim menadžerima turizma primjenu u stvarnim situacijama s kojima se suočavaju. (Moutinho, 2000)

Zaključno, menadžment i menadžerske vještine u suvremenom okruženju predstavljaju ključne čimbenike za uspjeh organizacija. Upravljanje u turizmu dodatno je izazovno zbog raznolikosti faktora koji utječu na tu industriju. Stoga, menadžeri turizma moraju biti sposobni prilagoditi se promjenama, upravljati resursima i strategijama te donositi odluke temeljene na analizi relevantnih informacija. Samo kroz cjelovito razumijevanje uloge menadžmenta i ključnih vještina može se osigurati uspješno vođenje turističkih organizacija u suvremenom poslovnom svijetu. U nastavku će detaljnije biti razmatrana uloga menadžmenta i menadžerskih vještina u organizaciji, s posebnim osvrtom na osnovne funkcije menadžmenta i ključne menadžerske vještine.

## **2.1. ULOGA MENADŽMENTA I MENADŽERA U ORGANIZACIJI**

Uloga menadžmenta i menadžera u organizaciji igra ključnu ulogu u ostvarivanju uspjeha i postizanju ciljeva. Menadžeri predstavljaju temeljni stup organizacijske strukture, obnašajući vodstvo i odgovornost za usmjeravanje organizacije prema ostvarenju njezinih ciljeva. Njihova uloga nije samo administrativna, već se proteže na sve aspekte poslovanja, od strategijskog planiranja do operativne izvedbe.

U današnjem poslovnom svijetu, menadžment je mnogo više od vlasništva, ranga ili moći. On predstavlja objektivnu ulogu koja je temeljena na odgovornosti za postignute rezultate. Kao što je Peter F. Drucker (1986) istaknuo, menadžment je stručna funkcija, disciplina i zadatak koji zahtijeva stručnjake koji primjenjuju tu disciplinu, obavljaju funkcije i izvršavaju zadatke.

Menadžment obuhvaća širok niz aktivnosti koje su usmjerene prema ostvarivanju željenih

ciljeva i svrha organizacije. Sustav upravljanja predstavlja skup tih aktivnosti, ciljeva i svrha, a legitimizira se putem društvenih normi s sudjelovanjem institucija i aktera koji provode te aktivnosti (Lertzman, 2009). Također su bitne i razlike u perspektivi menadžera ovisno o njihovoj razini u organizacijskoj hijerarhiji. Vrhunski menadžeri imaju dugoročni pogled u fokusu i mogu sagledati širu sliku organizacije, dok menadžeri na nižim razinama obavljaju zadatke koji se odnose na trenutačne potrebe (Mintzberg, 2009). Važno je shvatiti da vodstvo i menadžment nisu odvojeni koncepti. Kako je Henry Mintzberg (2009) naglasio, menadžeri trebaju biti vođe, a vodstvo treba biti dobro prakticiran menadžment.

U današnjem brzom svijetu, strategija više ne može biti samo dugoročni plan. Uspješni vođe su agilni, prilagođavaju se promjenama, provode izvršenje i postižu rezultate. Tehnologija igra važnu ulogu u ubrzavanju procesa i smanjivanju troškova, dok tradicionalni slojevi upravljanja nestaju zbog sveprisutnosti interneta. Menadžeri moraju razviti *poslovni njuh* i vještine upravljanja ljudima te poticati samostalnost zaposlenika kroz virtualne timove. Era radnika zasnovanih na znanju već je promijenila način funkcioniranja, vođenja i promocije u organizacijama (Hersey, Blanchard, Johnson, 2013). Ove perspektive na menadžment naglašavaju važnost njegove uloge u organizacijama. Menadžment pruža strukturu, usmjerenost i fokus organizaciji, što je ključno za postizanje ciljeva. Bez menadžmenta, organizacija bi se suočila s kaosom i nedostatkom usmjerenosti. No, menadžment ne smije biti shvaćen samo kao izvršna funkcija; on je interdisciplinarna praksa koja uključuje ljude kao ključne aktere.

Zaključno, menadžment je kompleksan i višedimenzionalan koncept koji zahtijeva odgovornost, stručnost i aktivno usmjeravanje prema postizanju ciljeva organizacije. Menadžeri trebaju biti vođe, a strategije se prilagođavaju dinamičnom poslovnom okruženju kako bi se postigli rezultati u današnjem sve bržem svijetu.

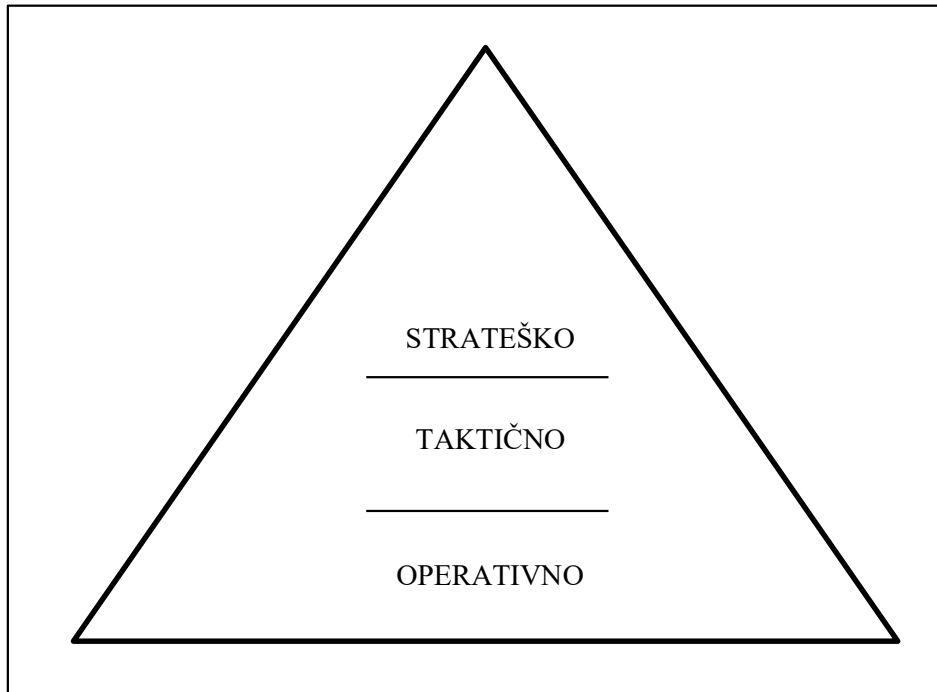
## **2.2. OSNOVNE FUNKCIJE MENADŽMENTA**

Ovaj dio rada fokusira se na osnovne funkcije menadžmenta, kao što su planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontrola, te kako se ove funkcije međusobno povezuju i dopunjuju. Osnovne funkcije menadžmenta, bez obzira na tip organizacija ili nivo menadžmenta, jesu planiranje, organiziranje, motiviranje i kontrola. Planiranje uključuje postavljanje ciljeva za organizaciju te kada su planovi napravljeni dolazi do

procesa organizacije. To uključuje organizaciju resursa kao što su ljudi, kapital i oprema. Organizacija je bitna za integraciju svih resursa. Veliku ulogu igra i motiviranje u pogledu performansa zaposlenika što također doprinosi ostvarivanju ciljeva. Funkcija kontrole je posljednja te uključuje povratne informacije o rezultatima i potrebne promjene gdje su rezultati drugačiji od očekivanih (Management of organisational behaviour, 2013).

Planiranje je vitalan proces u organizaciji jer uključuje odabir prikladnih ciljeva i razvoj aktivnosti kako bi se postigli ti ciljevi. Plan organizacije jest rezultat tog procesa i precizno prikazuje ciljeve tvrtke i načine na koje menadžeri očekuju njihovo ostvarenje. Planiranje obuhvaća pronalaženje ciljeva i strategija te predstavlja temeljnu funkciju upravljanja i akademski proces razmišljanja. Ono uključuje identifikaciju koraka koje treba poduzeti kako bi se ostvarili unaprijed postavljeni ciljevi tvrtke u budućnosti. Proces planiranja započinje analizom trenutne situacije, s obzirom na financijsko stanje tvrtke, konkurenciju i klijente. Također, važno je uzeti u obzir ciljeve i osnovne potrebe te vremenski okvir. Ključno je imati i rezervni plan za postizanje ciljeva, a nakon procjene različitih alternativa, donosi se zaključak o najboljem pravcu i nizu aktivnosti za ostvarenje tih ciljeva. Uključuje se priprema koraka i osigurava učinkovita provedba plana. Planiranje ima iznimnu važnost jer ne samo da određuje trenutno stanje tvrtke, već i buduće smjernice. Uobičajeno je razlikovati strateško planiranje, koje se provodi na duže vremensko razdoblje (obično tri ili više godina), i temelji se na ciljevima tvrtke koji predstavljaju njenu primarnu svrhu postojanja. Strateške planove uglavnom donosi vrhovni menadžment. S druge strane, taktičko planiranje odnosi se na planiranje u jednogodišnjem ili trogodišnjem razdoblju koje proširuje komparativne zaključke i primjenjuje strategijski plan. Taktičko planiranje obično provodi srednji menadžment. Operativno planiranje obuhvaća postavljanje ciljeva i metoda postizanja tih ciljeva u poduzeću. Ono se odnosi na konkretne korake operacija koji podržavaju strateške i taktičke planove te ima trajanje manje od godinu dana.

Slika 1. Razine planiranja



Izvor: obrada autorice prema Bubble (2006) citiran u: Martić (2023) Utjecaj menadžerskih vještina i menadžerskih funkcija na uspješno poslovanje organizacija

Pri planiranju se mogu pojaviti barijere poput straha, negativnosti, lošeg menadžmenta i nedostatka originalnosti. Strah može ometati uspješno planiranje kada je organizacija fokusiranija na strah od promjena ili neuspjeha nego na mogućnosti napretka, što otežava planiranje za budućnost organizacije. Strah od ekonomskog bankrota ili nedostatka informacija o tržištu može potaknuti menadžere da se suzdrže od planiranja za budućnost i usredotoče samo na svakodnevne zadatke. Zatim, negativnost ili nedostatak poticaja i podrške također mogu predstavljati prepreku pri planiranju. Dobri menadžeri trebaju ohrabrivati, pružati informacije i savjete za budućnost kako bi potaknuli učinkovito planiranje. Loš menadžment odnosi se na anksiozne ili nesigurne menadžere koji se boje neuspjeha prilikom pristupa planiranju. Menadžeri trebaju imati sposobnost motiviranja ljudi da rade prema svojim mogućnostima i voditi ih prema postizanju ciljeva. Nedostatak originalnosti odnosi se na nemogućnost uvođenja inicijativa i provedbe novih smjernica koje će održati vitalnost tvrtke. Nedostatak maštovitosti, povezan s lošim menadžmentom, može rezultirati nezainteresiranim i obeshrabrenim radnicima koji ne vjeruju da mogu ostvariti svoj najbolji rad (Principles of Management, 2019).



Planiranje, kao ključna funkcija menadžmenta, usko je povezano s ostalim menadžerskim funkcijama, posebno s kontrolom. Planiranje i kontrola su nerazdvojni, predstavljajući sijamske blizance menadžmenta. Pokušaj kontrole bez prethodno razrađenog plana nema smisla (Sikavica et al., 2008).

Nakon što su postavljene strategije i izrađeni planovi, ključna uloga menadžmenta je poduzeti korake kako bi se osigurala provedba planova ili, u određenim situacijama, modificirati planove. Funkcija kontrole ima za cilj osigurati da svi obavljaju svoje zadatke prema očekivanjima. Proces kontrole uključuje postavljanje standarda, mjerenje performanse prema tim standardima te korekciju odstupanja od standarda i planova. Kontrola je neophodna jer pojedinci ponekad nisu sposobni ili nemaju volje djelovati u najboljem interesu organizacije. Skup kontrola treba poticati željene aktivnosti i suzbijati nepoželjne akcije. Jedan od izazova su osobna ograničenja, kada ljudi nisu uvijek u mogućnosti razumjeti što se od njih očekuje ili kako najbolje obavljati svoj posao zbog nedostatka resursa, obuke ili informacija (Merchant, 1982).

Kontrola uključuje proces mjerenja i vrednovanja ostvarivanja postavljenih zadataka, kao i provođenje korektivnih radnji ako dođe do negativnih odstupanja. Naglašena je povezanost između prve i posljednje funkcije menadžmenta kojom završava poslovni proces, jer je planiranje bez nadzora realizacije planova neizbježno neuspješno. Osnovna svrha nadzora je svesti šanse za neuspjeh na minimalnu razinu (Martić, 2023). Funkcija kontrole u menadžmentu povezana je s funkcijom vođenja jer omogućuje menadžerima da prate i procjenjuju ostvarenje postavljenih ciljeva te usmjere i motiviraju svoje timove prema ostvarenju tih ciljeva.

Vođenje obuhvaća socijalne i prirodne izvore vođenja koji se mogu koristiti za poticanje aktivnosti koje su izvedene kao alternative. Ako su menadžeri uspješni *lideri*, njihova će pomoć biti usmjerena na rješavanje izazova u postizanju ciljeva tvrtke. Područje bihevioralne znanosti donijelo je značajan doprinos razumijevanju ovog zadatka unutar organizacija. Prema autorima E.P. Hollander i J.W. Julian. (1969) vođenje je često opisano kao interpersonalni utjecaj koji se ostvaruje među osobama u grupi kako bi zajednički postigli određene ciljeve. Ova dinamična veza između vođa i sljedbenika omogućuje

usmjeravanje individualaca i grupa prema ostvarenju njihovih ciljeva, s naglaskom na potrebe grupe i potrebne zadatke (Principles of management, 2019).

U poslovnom kontekstu, menadžment i vođe su povezani koncepti koji se često koriste kao sinonimi. Razlika između menadžera i vođa leži u načinu na koji dolaze do svoje pozicije. Menadžeri se obično imenuju na svoje uloge unutar organizacije, dok vođe proizlaze iz interakcija među članovima grupe. Osim toga, njihova moć i izvori moći također se razlikuju. Menadžeri crpe moć iz svoje pozicije u hijerarhiji organizacije za osiguravanje suradnje zaposlenika, dok s druge strane, vođe ostvaruju moć putem percepcije sljedbenika o njihovom znanju, osobnosti i radnom odnosu koji su razvili. Iako vođe također mogu koristiti nagrade i kazne, njihova snaga proizlazi iz odnosa i povjerenja koje su uspostavili s ljudima koje vode.

Funkcija vodstva i sam pojam vođe su odvojeni i različiti, iako vođa obično ima centralnu ulogu u grupi. Proces vodstva predstavlja kompleksan, interaktivan i dinamičan odnos između vođe i njegovih sljedbenika. Tijekom vremena, taj odnos se gradi s ciljem zadovoljenja potreba grupe i izvršavanja zadataka. Ključni dio procesa čini razmjena između vođe i sljedbenika. Vođa pruža resurse usmjerene prema ispunjavanju potreba grupe, dok grupa pruža suradnju, priznanje i poštovanje vođi. S obzirom na to da je vodstvo izvršavanje utjecaja, dio procesa vodstva uključuje prenošenje moći od strane sljedbenika i izvršavanje utjecaja nad sljedbenicima od strane vođe. Dakle, vođa utječe na sljedbenike, dok sljedbenici utječu na vođu. Također, kontekst utječe na vođu i sljedbenike, dok i vođa i sljedbenici utječu na kontekst (Principles of management, 2019).

Danas je poznato da ne postoji univerzalno optimalan pristup postizanju učinkovitog vodstva u svim situacijama. Vođe trebaju biti svjesne da način na koji vode utječe na poslušnost njihovih sljedbenika prema njihovim taktikama utjecaja te konačno, na motivaciju, zadovoljstvo i uspješnost grupe. Također, vrsta vodstva koje će biti učinkovita ovisi o prirodi situacije - kontekstualnim zahtjevima i karakteristikama sljedbenika. Fiedler se usredotočuje na osobine vođa i tvrdi da uspješnost vođenja određuje potreban pristup vođenju. Preporučuje se odabir vođa koji odgovara situaciji ili prilagođavanje situacije vođi. Teorija *put-do-cilja* fokusira se na ponašanje vođe koje se može prilagoditi zahtjevima određenog radnog okruženja i karakteristikama članova organizacije. Teoretičari *puta-do-cilja* vjeruju da vođe mogu biti usklađene sa situacijom i da se ona može mijenjati kako bi

odgovarala vođama. Sve ove teorije jasno ukazuju na to da je proces vođenja učinkovit kada karakteristike i ponašanje vođe odgovaraju samim zahtjevima situacije (Principles of management, 2019).

Funkcija organiziranja predstavlja ključni element u području menadžmenta. Nakon razmatranja funkcije vođenja u menadžmentu, sada će u fokusu biti funkcija organiziranja, koja je jednako važna u postizanju uspješnosti organizacije. Organiziranje uključuje strukturiranje resursa, aktivnosti i ljudi unutar organizacije kako bi se ostvarili ciljevi na najefikasniji način. Cilj organiziranja je stvoriti jasne linije autoriteta, definirati zadatke i odgovornosti te osigurati optimalno korištenje resursa. Organiziranje obuhvaća strukture i procese, uključujući njihovu vremensku i prostornu dinamiku, kao i odabir tehnologije i prikupljanje informacija za upravljanje. Ono je povezano s oblikovanjem sustava koji prikazuje funkcionalnost, usklađenost, optimizaciju, i sinergiju. Ove karakteristike organiziranog cjelovitog sustava idu i izvan okvira uobičajene procjene funkcioniranja koja se temelji na učinkovitosti ili efikasnosti (Stasiuk-Piekarska, K.Wyrwicka, 2015).

Prema Filipowiczu (2008), cilj organizacijskog procesa jest osigurati učinkovito funkcioniranje svakog elementa poduzeća, pridonoseći ostvarenju željenih rezultata kroz cjelovite jedinice i pozitivno utječući na okolinu. To uključuje i potrebu za dobro organiziranim radnim okruženjem jer kada radno okruženje nije pravilno organizirano, mogu se pojaviti poteškoće u izvršavanju zadataka, što posljedično može smanjiti učinkovitost. Ove poteškoće često potiču želju zaposlenika za promjenom posla. Prekomjerna fluktuacija zaposlenika predstavlja problem koji je povezan s troškovima obuke novih zaposlenika i gubitkom informacija koje odlazeći zaposlenik posjeduje. Osim toga, ova situacija ukazuje na razinu angažiranosti u poslovnim aktivnostima i lojalnost zaposlenika (Stasiuk-Piekarska, K.Wyrwicka, 2015).

Organizacijska funkcija posjeduje ključnu ulogu u upravljanju te je presudna za budući uspjeh svake organizacije. Temeljito razvijeni elementi organizacijske funkcije, osim smanjenja troškova i poboljšanja učinkovitosti, također podižu zadovoljstvo osoblja. Kada su zaposlenici organizacije zadovoljni, to obično rezultira ljubaznim tretmanom prema klijentima iste organizacije. Organizacijski proces obuhvaća temeljitu analizu aktivnosti potrebnih za postizanje ciljeva organizacije, grupiranje tih aktivnosti u različite sektore i

područja kako bi se pravilno dodijelile odgovarajućim pojedincima, te delegiranje adekvatnih ovlasti. Organizacijske strukture predstavljaju osnovni okvir unutar kojeg se odvija proces donošenja odluka od strane menadžera. Struktura se posebno odnosi na međudnose unutar organizacije. Ona predstavlja model u kojem su različiti dijelovi ili komponente međusobno povezani (Singh, Singh, Singh, 2014).

Organiziranje kao funkcija menadžmenta usko je povezano s funkcijom kadroviranja jer obuhvaća uspostavljanje struktura, raspodjelu odgovornosti i ovlasti te postupke regrutiranja, selekcije i razvoja zaposlenika kako bi se osigurala adekvatna radna snaga za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Sam razvoj područja upravljanja ljudskim resursima tijekom proteklih desetljeća je značajan. Poslovni su subjekti i stručnjaci na tom području promijenili svoje shvaćanje te funkcije, od vremena taktičkog pristupa „upravljanju osobljem“ do sadašnjeg strateškog pristupa ljudskim resursima. U današnjem gospodarstvu, ljudi su ključni čimbenik stvaranja vrijednosti, a tvrtke se međusobno natječu za talentirane pojedince. Uspon poslovnih rezultata temelji se na talentima koje tvrtke imaju u svojim organizacijama. Upravljanje ljudskim resursima postaje ključan alat kojeg tvrtke mogu koristiti za pronalazak, zapošljavanje, razvoj i unaprjeđivanje talenata kako bi ostvarile konkurentske prednosti (Principles of management, 2019).

U skladu s tim razvojem, kadroviranje postaje ključna komponenta menadžmenta koja omogućuje organizacijama da uspješno upravljaju i optimiziraju ljudske resurse. Dizajniranje formalnih sustava u organizaciji s namjerom upravljanja ljudskim talentom i ostvarenja organizacijskih ciljeva predstavlja suštinu upravljanja ljudskim resursima (Mathis et al., 2016).

„Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća vođenje i olakšavanje sljedećih ključnih područja procesa tijekom životnog ciklusa:

- Usklađenost ljudskih resursa
- Odabir, zapošljavanje i uvođenje zaposlenika
- Upravljanje performansama
- Nagrade i beneficije temeljene na učinku
- Razvoj talenata i planiranje unaprjeđenja“

(Principles of Management, 2019).

Navedena područja procesa u upravljanju ljudskim resursima predstavljaju temeljne elemente koji omogućuju učinkovito upravljanje zaposlenicima i ostvarenje njihovog punog potencijala.

Zaposlenici predstavljaju ključni resurs koji organizacije koriste kako bi ostvarile svoje ciljeve. Kada organizacija ima talentirane pojedince kao zaposlenike, to predstavlja temelj za razvoj konkurentske prednosti. U sučeljavanju s konkurencijom ili ostvarivanju ključne kompetencije, važno je imati kvalificirane i motivirane zaposlenike. Izgradnjom reputacije kao poželjnog poslodavca, tvrtke mogu privući i zadržati kreativne, produktivne i odgovorne ljude koji posjeduju konkurentske prednosti za postizanje strateških ciljeva. Pronalazak motiviranih zaposlenika s relevantnim znanjem, pružanje odgovarajuće obuke, adekvatna kompenzacija, dodjela važnih poslovnih odgovornosti i pružanje mogućnosti za napredak i prepoznavanje su izazovi s kojima se tvrtka suočava. Odjel za upravljanje ljudskim resursima razvija i koordinira prakse koje omogućuju zaposlenicima da značajno doprinose organizaciji. Razvoj aktivnosti u području upravljanja ljudskim resursima može izgraditi reputaciju organizacije kao poželjnog mjesta za rad. Tvrtka također mora gledati prema budućnosti i prihvatiti rastuće izazove i prilike kako bi osigurala da su zaposlenici zadovoljni i ostvaruju visoke performanse. Stoga je važno biti svjestan i razumjeti trenutne trendove koji se javljaju u tom području (Mathis et al., 2016).

Kontinuirano praćenje i prilagodba strategija upravljanja ljudskim resursima postaju ključni faktori za održavanje konkurentske prednosti i uspjeh organizacije u dinamičnom poslovnom okruženju. Isto tako, razvoj upravljanja ljudskim resursima donosi sa sobom izazove koji proizlaze iz zahtjevnog tržišta rada, stvarajući potrebu za sve većim i bržim promjenama. Ti izazovi često proističu iz konkurentske prirode industrije te zahtijevaju od odjela ljudskih resursa da pruže odgovore putem pozitivnih praksi koje omogućuju organizacijama da održe svoju konkurentnost. Također, izazovi se javljaju zbog ekonomskih sila koje vrše pritisak na troškove, promjene u radnoj snazi i tehnološkom napretku (Mathis et al., 2016).

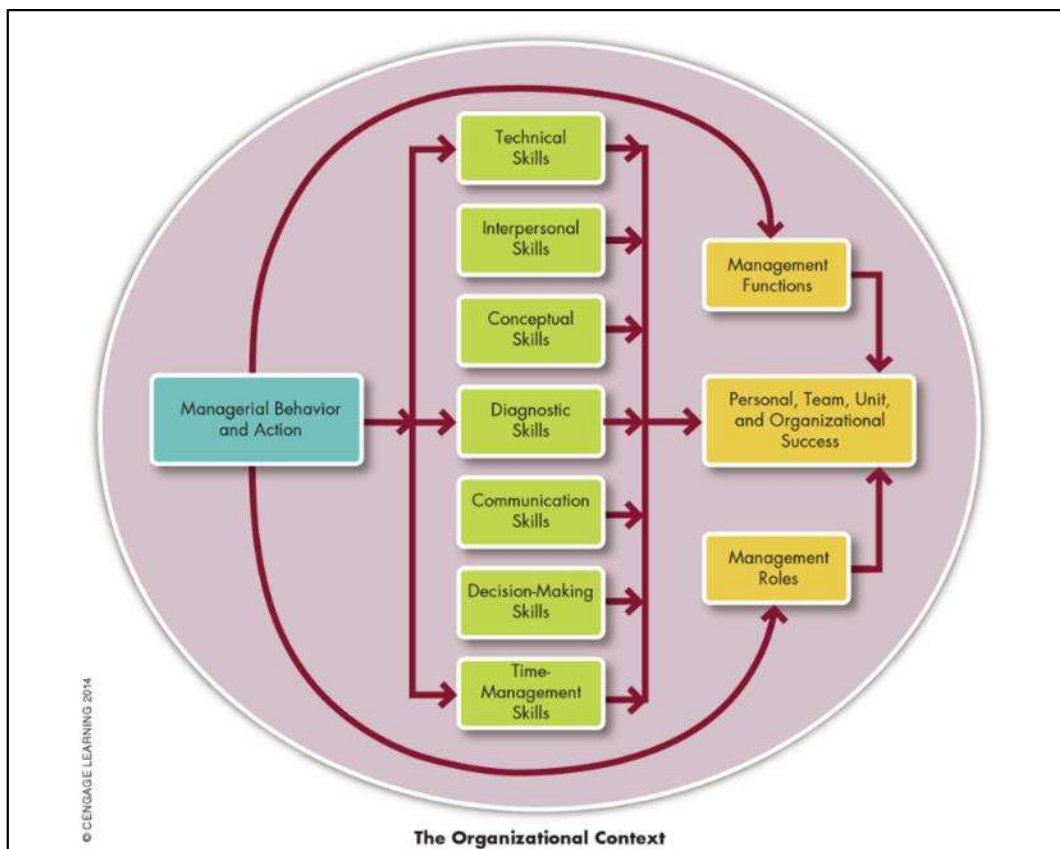
Zaključno, osnovne funkcije menadžmenta - planiranje, kontrola, vođenje, organiziranje i kadrovanje predstavljaju ključne elemente uspješnog upravljanja organizacijom.

Planiranje je važno jer omogućuje postavljanje ciljeva, identifikaciju resursa i strategija za njihovo ostvarenje. Kontrola osigurava praćenje i procjenu postignutih rezultata u usporedbi s planiranim te prilagodbu kada je to potrebno. Vođenje je ključno za inspiriranje i usmjeravanje zaposlenika prema postizanju ciljeva. Organiziranje omogućuje strukturiranje resursa i procesa kako bi se postigla učinkovitost i usklađenost. Kadrovanje, kao funkcija upravljanja ljudskim resursima, fokusira se na pronalazak, razvoj i zadržavanje talentiranih pojedinaca koji su ključni za postizanje organizacijskih ciljeva. Sve ove funkcije međusobno su povezane i zajedno čine temelj uspješnog upravljanja organizacijom, osiguravajući njen rast, konkurentnost i postizanje željenih rezultata.

### 2.3. KLJUČNE MENADŽERSKE VJEŠTINE

Za uspješno vođenje, menadžeri moraju posjedovati vještine u sedam ključnih područja: tehničke, međuljudske, konceptualne, dijagnostičke, komunikacijske, vještine donošenja odluka i upravljanja vremenom. Integracija ovih vještina na učinkovit način, uz uspješno obavljanje osnovnih menadžerskih funkcija i uloga, znatno povećava izgleda za postizanje uspjeha (Griffin, Fleet, 2013). Na slici broj 2 prikazane su ključne menadžerske vještine.

Slika 2. Ključne menadžerske vještine



Kroz integraciju ovih vještina, menadžeri mogu efikasno rasporediti svoje vrijeme, prioritzirati zadatke, uspostaviti jasne ciljeve i uspješno koordinirati timove. Upravljanje vremenom postaje ključni element u postizanju uspješnog vođenja jer omogućuje menadžerima da budu produktivni, fleksibilni i usredotočeni na postizanje organizacijskih ciljeva.

Upravljanje vremenom je vještina koja se odnosi na sposobnost menadžera da uspješno prioritzira svoj rad, radi efikasno i delegira zadatke na odgovarajući način. U današnjem, sve zahtjevnijem okruženju menadžerskih poslova, efikasno upravljanje vremenom postaje ključno. Ono omogućuje pravovremeno obavljanje zadataka, olakšava suradnju s drugima i sprječava potencijalne probleme. S druge strane, neefikasno upravljanje vremenom može dovesti do propuštanja rokova, stvaranja organizacijskih poteškoća i izazivanja nepotrebnog stresa kako menadžeru, tako i drugima u timu. Jedan od ključnih elemenata uspješnog upravljanja vremenom jest sposobnost prioritziranja aktivnosti. To znači da menadžer mora razumijeti relativnu važnost različitih ciljeva i zadataka te njihov redoslijed izvršavanja. Osim toga, efektivna delegacija je također važan faktor. Delegacija omogućuje menadžeru da prenese određeni dio svojih zadataka drugima, oslobađajući tako vrijeme i resurse za obavljanje drugih ključnih poslova (Griffin, Fleet, 2013).

Uz to, međuljudske su vještine također neophodne jer omogućuju uspješnu komunikaciju, suradnju i razumijevanje s drugim ljudima u timu ili organizaciji.

Vještine međuljudske prirode odnose se na sposobnost menadžera da uspostave komunikaciju, razumiju druge ljude i razviju odnose s pojedincima i grupama. Menadžeri se redovito susreću s različitim ljudima zbog različitih uloga koje obavljaju, a također moraju biti sposobni surađivati s dobavljačima, kupcima, investitorima i drugim dionicima izvan organizacije. Menadžeri koji posjeduju izražene međuljudske vještine imaju veće izgleda za postizanje uspjeha. Upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva aktivno sudjelovanje menadžera u interakciji s ljudima, bilo izravno ili posredno, unutar i izvan organizacije. Da bismo razumjeli utjecaj međuljudskih odnosa na radno okruženje, važno je shvatiti temeljnu prirodu veze između pojedinca i organizacije. Koncept „psihološkog ugovora“ predstavlja skup očekivanja koje pojedinac ima o svom doprinosu organizaciji i

onoga što organizacija pruža njemu u zamjenu. Motivacija zaposlenika također ima važnu ulogu u tom kontekstu, budući da je to jedna od ključnih funkcija menadžmenta. Uspješnost motivacijskog procesa često ovisi o vještinama menadžera u uspostavljanju međuljudskih odnosa. Cilj menadžera je maksimizirati vjerojatnost da će zaposlenik postići najbolje rezultate. Osim toga, važni aspekti u ovom području su raznolikost, timski rad i upravljanje konfliktima. Sve ove perspektive pridonose razumijevanju važnosti interpersonalnih vještina u upravljanju ljudskim resursima. Menadžeri koji uspješno njeguju i primjenjuju ove vještine stvaraju pozitivno radno okruženje te potiču suradnju, učinkovitost timova i rješavanje konflikata (Griffin, Fleet, 2013).

Nadalje, konceptualne vještine imaju važnu ulogu jer omogućuju menadžerima da imaju širi pogled i razumiju raznolik svijet ideja, uzoraka i trendova. Omogućuju razumijevanje smjera i složenosti organizacije u cjelini. Ove vještine se prilagođavaju konkurentnom i društvenom okruženju u kojem se odvijaju, kao i načinu na koji se te komponente povezuju (Hersey, Blanchard, Johnson, 2013).

Konceptualne vještine odnose se na sposobnost menadžmenta da apstraktno razmišlja. Menadžeri trebaju imati mentalni kapacitet za razumijevanje ukupnog funkcioniranja organizacije i njenog okruženja. Osim toga, moraju razumjeti kako svi dijelovi međusobno djeluju unutar organizacije i sagledati organizaciju kao cjelinu. To im omogućuje da razmišljaju na strateški način, da vide širu sliku i donose odluke koje će služiti ukupnom uspjehu organizacije. Ključna osnova konceptualnih vještina menadžera leži u sposobnosti strategijskog razmišljanja. Kako bi se postiglo strateško razmišljanje, menadžeri trebaju razumjeti ključne elemente strategije i upravljanja istom. Kreativnost i inovativnost također čine važnu osnovu konceptualnih vještina. Svaka organizacija aktivno teži upravljanju inovacijskim procesom jer dolazi do zaostajanja za konkurencijom ukoliko nema novih proizvoda ili usluga. Upravljanje rizikom također je bitna konceptualna vještina, s obzirom na neizbježne promjene u organizacijama koje se javljaju pod utjecajem vanjskih i unutarnjih sila (Griffin, Fleet, 2013).

Ova je vještina blisko povezana s dijagnostičkim vještinama, koje omogućuju razumijevanje načina reagiranja. Menadžeri trebaju prepoznati povezanost između uzroka i posljedica kako bi ostvarili performanse koje će poboljšati funkcioniranje poduzeća. Dijagnostičke vještine omogućuju menadžerima prepoznavanje najprikladnijeg odgovora



na različite situacije poput smanjene produktivnosti, poremećaja u protoku materijala ili odljeva zaposlenika. One imaju ključnu ulogu u različitim situacijama i posebno su važne u kontrolnoj funkciji organizacije te u oblikovanju, provedbi i upravljanju sustavima nagrađivanja radi motivacije zaposlenika.

Osim toga, bitno je razumijeti veze između uzroka i posljedica, iako ta veza nije uvijek očigledna jer neke situacije mogu biti složenije nego što se čini na prvi pogled. Kontrola ima važnu ulogu u uspješnoj dijagnozi jer omogućuje regulaciju organizacijskih aktivnosti kako bi se postigla ciljana razina performanse unutar prihvatljivih granica. Bez ove regulacije, organizacije nemaju jasan pokazatelj koliko uspješno ostvaruju svoje ciljeve. Također, dijagnostičke vještine su važne i u sustavima nagrađivanja zaposlenika. Kroz analizu uzročno-posljedičnih veza, nagrade imaju ključnu ulogu u oblikovanju produktivnosti, ponašanja i smanjenja nepoželjnog ponašanja (Griffin, Fleet, 2013).

Ove vještine menadžera, koje se temelje na razumijevanju i primjeni uzročno-posljedičnih veza, usko su povezane s komunikacijskim vještinama. Komunikacijske vještine, sa svojom sposobnošću uspostavljanja i održavanja efektivnih veza s drugima, djeluju kao most koji povezuje različite aspekte menadžerskih vještina. One se isprepliću i surađuju s mnogim drugim vještinama, omogućujući sinergiju i optimalno funkcioniranje u svijetu poslovnih odnosa i interakcija. Komunikacija predstavlja proces prijenosa informacija od jedne osobe do druge. Postoji efektivna komunikacija, kada je proces slanja poruke takav da primatelj razumije poruku onako kako ju je pošiljatelj zamislio. Uloge menadžera uključuju razne aktivnosti koje obuhvaćaju komunikaciju. Međuljudske uloge uključuju komunikaciju s nadređenima, podređenima, kolegama i osobama izvan organizacije. Dio menadžerske uloge uključuje donošenje odluka, što zahtijeva da menadžer traži informacije potrebne za donošenje odluka te ih komunicira i usmjerava druge. Komunikacija također ima izravan utjecaj na osnovne funkcije menadžmenta - planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu. Komunikacija ima ključnu ulogu u postavljanju standarda, praćenju performansi i poduzimanju korektivnih aktivnosti kao dio procesa kontrole. Unutar organizacije prepoznajemo usmenu i pismenu komunikaciju, pri čemu obje imaju svoje prednosti i nedostatke. Neformalna komunikacija, iako se često odvija izvan službenih kanala izvješćivanja i očekivanih putova, igra važnu ulogu u organizacijama. Ona se proteže na različite razine menadžmenta i prelazi granice odjela i radnih jedinica. Često se događa izvan okvira službenih organizacijskih zadataka, stvarajući prostor za spontanu razmjenu ideja, informacija i suradnju.

Kroz efektivnu komunikaciju i uvažavanje različitih stajališta, menadžeri razvijaju sposobnost donošenja odluka koje su podržane suradnjom i međusobnim povjerenjem.

Uspjeh organizacije izravno ovisi o sposobnosti menadžera da donose odluke u okruženju koje je obilježeno nesigurnošću, odnosno, njegovoj vještini donošenja odluke. Svjesni činjenice da se većina odluka donosi u takvim okolnostima, menadžeri moraju biti spremni suočiti se s neizvjesnošću i rizikom. Njihova sposobnost analiziranja informacija, procjene mogućih ishoda i donošenje odluka koje će najbolje služiti organizaciji ključna je za postizanje uspjeha. Ove odluke često uključuju subjektivnu procjenu nesigurnih prilika i prijetnji te su povezane s troškovima određene akcije. Donošenje odluka, barem djelomično, povezano je s preuzimanjem rizika i ravnotežom između potencijalnih nagrada i mogućih negativnih posljedica pojedinačne akcije. Visoke potencijalne nagrade često su povezane s većim potencijalnim gubicima, što utječe na sklonost menadžera da se opredijele za ili izbjegavaju visoko rizične opcije, što ima ozbiljne implikacije na organizaciju. Organizacije koje se suočavaju s stagnacijom zbog prevelikog birokratskog sustava mogu imati koristi od menadžera koji su spremni preuzeti rizik i isprobati nove ideje, poput smanjenja hijerarhije i osnaživanja podređenih osoba davanjem veće autonomije i odgovornosti. Međutim, menadžer koji riskira financijsku stabilnost uspješne organizacije provodeći ambiciozan inovacijski projekt s malom vjerojatnošću stvaranja iznadprosječnog proizvoda, neće biti cijenjen od strane mnogih organizacija. Iako je sposobnost menadžera da donosi učinkovite odluke uvijek vrijedna za organizaciju, menadžerova sklonost preuzimanju rizika može biti prednost ili opterećenje, ovisno o okolnostima. Stoga, ključno je da menadžeri budu svjesni vlastitih sklonosti prema riziku te da njihove odluke budu utemeljene na cjelovitoj analizi i kvalitetnoj komunikaciji s relevantnim dionicima (Johnson, Powell, 1994).

U svijetu menadžmenta, donošenje odluka je neizostavan dio vođenja organizacije. Proces donošenja odluka zahtijeva temeljito promišljanje i pažljivo razmatranje različitih faktora kako bi se odabrala najbolja moguća alternativa.

Proces donošenja odluka sastoji se od šest koraka:

1. „Prepoznati da je potrebno donijeti odluku.
2. Generirati više alternativa.
3. Analizirati alternative.
4. Odabrati alternativu.

5. Implementirati odabranu alternativu.
6. Evaluirati njezinu učinkovitost.“ (Principles of management, 2019).

Svaki korak ima svoju važnost i doprinosi kvaliteti i učinkovitosti donesene odluke. Ovaj proces igra ključnu ulogu u postizanju ciljeva organizacije i suočavanju s izazovima koje donosi poslovno okruženje. Donošenje odluka često zahtijeva odgovarajuće tehničko znanje i vještine. Tehničke vještine se često traže u kombinaciji s drugim osnovnim menadžerskim vještinama (Griffin, Fleet, 2013). Vještine tehničke prirode odnose se na sposobnost izvršavanja radnih zadataka. Neophodno je posjedovati specifična znanja, metode, tehnike i koristiti odgovarajuću opremu kako bi se uspješno obavljali ključni zadaci i aktivnosti. Tehničke vještine imaju direktan utjecaj na proces stvaranja i pružanja proizvoda i usluga koje tvrtka nudi (Hersey, Blanchard, Johnson, 2013).

Bez obzira na različite stručnosti menadžera, važno je da posjeduju osnovno znanje o primjeni tehnologija u organizaciji. Pod tehnologijama podrazumijevamo procese pretvaranja ulaznih podataka, kao što su materijali i informacije, u izlazne podatke, poput proizvoda i usluga. Iako organizacije koriste različite vrste tehnologija, temeljna tehnologija organizacije je najvažnija. Iako većina organizacija ima računovodstvene i financijske menadžere, važno je da svi menadžeri imaju osnovno razumijevanje financijskih i računovodstvenih sustava i postupaka koje njihova organizacija primjenjuje. Tehničke vještine su također važne u procesu planiranja. Menadžeri moraju uzeti u obzir pretpostavke o budućim događajima kako bi razvili projekcije mogućih budućih posljedica. Također, menadžeri koriste razne alate koji se odnose na sam proces donošenja odluka. Primjena i interpretacija tih alata zahtijevaju od menadžera da posjeduju snažne tehničke vještine (Griffin, Fleet, 2013). Vještine tehničke prirode su neophodne za menadžere. Oni moraju biti sposobni koristiti alate, postupke i tehnike specifične za svoje područje rada. Na primjer, računovođa mora posjedovati stručnost u računovodstvenim načelima, dok menadžer proizvodnje treba imati znanje o upravljanju operacijama. Ove vještine čine osnovu za obavljanje posla (Principles of management, 2019).

Zaključno, ovo potpoglavlje naglašava važnost sveobuhvatnog razumijevanja i primjene sedam osnovnih vještina koje su ključne za uspješno vođenje i upravljanje organizacijama. Kroz analizu, istaknuta je nužnost tehničkih vještina za efikasno izvršavanje specifičnih zadataka, međuljudskih vještina za razvijanje produktivnih odnosa i timskog rada,

konceptualnih vještina za razumijevanje složenih organizacijskih struktura i dinamika, te dijagnostičkih vještina za identifikaciju i rješavanje problema. Osim toga, komunikacijske vještine prepoznate su kao ključne za uspješnu razmjenu informacija, dok su vještine donošenja odluka i upravljanja vremenom ključne za efikasno vođenje i postizanje organizacijskih ciljeva. Integracija ovih vještina omogućava menadžerima da postignu visoku razinu učinkovitosti, prilagodljivosti i produktivnosti, čime se doprinosi sveukupnom uspjehu organizacije. Stoga, razvoj i unapređenje ovih ključnih menadžerskih vještina trebaju biti centralni elementi profesionalnog rasta i obrazovanja menadžera, kako bi se osiguralo uspješno suočavanje s izazovima i promjenama u dinamičnom poslovnom okruženju.

### 3. MENADŽMENT U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Hoteli današnjice karakteriziraju se raznolikošću, dinamičnošću i širokim opsegom poslovnih aktivnosti. S rastom samog hotela, paralelno raste i kompleksnost njihovog upravljanja i organizacijske strukture. Bilo da operiraju nezavisno ili kao dio većeg lanca, hoteli mogu djelovati kao samostalne poslovne jedinice, svaki s potencijalom za generiranje dobiti. Upravljanje hotelom zahtijeva timski rad, ali osoba s glavnom odgovornošću za operativno vođenje jest generalni menadžer. Generalni menadžer predstavlja ključnu upravljačku točku u hotelijerstvu, suočavajući se s nizom izazova koji predstavljaju složenost njegove uloge.

Generalni menadžeri (GM) u hotelijerstvu svakodnevno rade na osiguravanju izvanredne usluge za goste, efikasnom upravljanju troškovima i povećanju prihoda. Suočeni su s pritiskom za ostvarivanje kratkoročnih ciljeva, što zahtijeva njihovu predanost učinkovitom upravljanju operacijama. Glavni izazovi uključuju brzo rješavanje servisnih problema i upravljanje kontinuiranim složenim aktivnostima. Za uspješno vođenje, GM-ovi moraju stalno komunicirati s timovima i proaktivno prilagođavati hotelske strategije usluge prema promjenjivim uvjetima, uz kontinuirano osposobljavanje osoblja i razvoj profesionalnih mreža.

U dužem periodu, njihova pažnja usmjerena je prema očuvanju financijskog zdravlja i organizacijske čvrstoće hotela, usklađujući operacije s dugoročnim strategijskim vizijama. Njihov posao zahtijeva balansiranje između neposrednih zadataka i dugoročnog razvoja, s ciljem održavanja efikasnosti i stabilnosti hotela. Ovo uključuje razvijanje komunikacijskih kanala i održavanje odnosa unutar i izvan hotelske industrije, što im pomaže da bolje razumiju vanjsko okruženje. GM-ovi surađuju s korporativnim *liderima* i stručnjacima kako bi implementirali planove i programe, prilagođavajući strategije i strukture u skladu s vanjskim promjenama. Ovi zadaci zahtijevaju intenzivnu komunikaciju i interakciju unutar tima te donošenje ključnih odluka koje podržavaju dugoročnu održivost i strateško pozicioniranje hotela. Razvoj organizacijske stabilnosti temelji se na obuci i razvoju zaposlenika, čime se osigurava sposobnost hotela da pruža konzistentne visokokvalitetne usluge i učinkovito upravlja dnevnim operacijama, što hotelu omogućava da se prilagodi promjenama na tržištu ili u okruženju (Rutherford, O'Fallon, 2007).

Nakon razmatranja uloga i izazova s kojima se suočavaju menadžeri u hotelijerstvu, u nastavku rada pruža se bolji uvid u hotelsku industriju. Poglavlje započinje globalnim povijesnim pregledom hotelske industrije, pružajući uvid u njezin razvoj i evoluciju kroz povijest pa sve do današnjih dana. Potom su prikazani trendovi koji oblikuju industriju, identificirajući ključne pokretače promjena i inovacija. Proučavanje karakteristika hotelskih usluga omogućuje bolje razumijevanje jedinstvenih izazova s kojima se hotelijeri susreću i kako ti izazovi utječu na pružanje usluga gostima. Razumijevanje upravljanja hotelskom organizacijom prikazuje složenost koordiniranja operacija i upravljanja resursima u dinamičnom okruženju.

Nadalje, razmotrit će se ključne menadžerske vještine potrebne za uspjeh u hotelijerskoj industriji, od komunikacijskih do strateških vještina, te kako se te vještine mogu primijeniti za unapređenje poslovanja. Kao što Svjetska turistička organizacija ističe, „Kako je turizam važan sektor gospodarstva, tako industrija ugostiteljstva postaje sve značajnija. Njezini klijenti postaju sve sofisticiraniji i iskusniji u putovanjima, budući da je međunarodno putovanje postalo dostupnije za šire društvene slojeve. Rast turizma od 25 milijuna međunarodnih dolazaka 1945. godine do 699 milijuna dolazaka 2000. godine, predviđa se da će se do 2020. godine više nego udvostručiti na 1,6 milijardi dolazaka.“ Upravo zato, brzi razvoj i transformacija turizma direktno utječu na hotelsku industriju, ističući važnost stalne inovativnosti i prilagodbe u pružanju usluga.

Konačno, evaluacija menadžmenta u hotelskoj industriji pružit će uvid u metode i prakse koje omogućavaju ocjenjivanje učinkovitosti i uspjeha hotelskog menadžmenta. Svako od ovih područja ključno je za razumijevanje i upravljanje složenošću koja karakterizira suvremenu hotelsku industriju, omogućujući menadžerima da se prilagode i uspiju u stalno mijenjajućem poslovnom okruženju.

### **3.1. GLOBALNI POVIJESNI PREGLED HOTELSKE INDUSTRIJE**

Etimologija riječi *hotel* nalazi se u francuskom jeziku, gdje *hôtel* prvobitno nije označavao mjesto smještaja, već građevinu koja je služila za pružanje skrbi, često posjećivanu od strane javnosti. Ova riječ se razvila tako da u suvremenom francuskom jeziku odgovara engleskom pojmu hotela, dok se njezino izvorno značenje čuva u izrazima poput *hôtel*

*particulier* i posebnim mjestima kao što je Hôtel-Dieu u Parizu, što je bila bolnica još od srednjeg vijeka (Kizi, Abdullayeva, 2022). Takva povijesna pozadina riječi *hotel* pruža dublji uvid i razumijevanje koncepta gostoprimstva, koji seže daleko unatrag u ljudsku povijest.

Praksa gostoprimstva je prisutna od samih početaka ljudske povijesti. Pisana povijest seže unatrag otprilike 5000 godina, a najstariji oblik pisanja koji je pronađen su sumerska klinasta pisma. Iz drevnog žanra tekstova Bliskog istoka, koji obuhvaćaju Mezopotamiju, Malu Aziju, Siriju, Palestinu i Egipat, potječu najstariji zapisi koji spominju gostoprimstvo. Gostoprimstvo kod kuće i komercijalno gostoprimstvo nisu novi koncepti. Već barem od 2000. godine prije Krista postoje hosteli i gostionice u Mezopotamiji koje pružaju usluge pića, smještaja i zabave za putnike. Na Kreti postoje dokazi o izgradnji hostela oko 1500. godine prije Krista, dok se u Egiptu već tada mogu primijetiti karakteristike turizma, putovanja iz znatiželje ili užitka (O'Gorman, 2010).

U drevnim civilizacijama poput grčko-rimske kulture i Perzije, razvijene su bolnice s termalnim kupkama za oporavak i odmor. Nishiyama Onsen Keiunkan u Japanu, osnovan 705. godine, priznat je kao najstariji hotel na svijetu prema Guinnessovoj svjetskoj knjizi rekorda. Tijekom srednjeg vijeka, religijski redovi u samostanima i opatijama pružali su smještaj putnicima na njihovim putovanjima. Gostionice u srednjovjekovnoj Europi, koje potječu iz doba drevnog Rima, bile su prethodnica modernog hotela i zadovoljavale su potrebe putnika za hranom, smještajem i stajanjem za konje. Primjeri poznatih gostionica u Londonu su *George* i *Tabard*. Dvjesto godina unatrag, gostionice su služile kao smještajna mjesta za putnike koji su putovali kočijom, a neki engleski gradovi imali su čak deset takvih gostionica koje su se međusobno natjecale za prihode od kočijaških operatera i usluga hrane i pića za bogate putnike. Sredinom 18. stoljeća gostionice su se profesionalizirale, uspostavile redovite rasporede i fiksne jelovnike te počele pružati usluge bogatijoj klijenteli, što je dovelo do povećanja raskošnosti i kvalitete pruženih usluga. Prema Sudhiru Andrews, švicarske kolibe i mali hoteli koji su uglavnom bili namijenjeni aristokratima smatraju se „rođenjem organizirane hotelske industrije“ (Kizi, Abdullayeva, 2022).

Slika 3. Hotel Nishiyama Onsen Keiunkan u Japanu



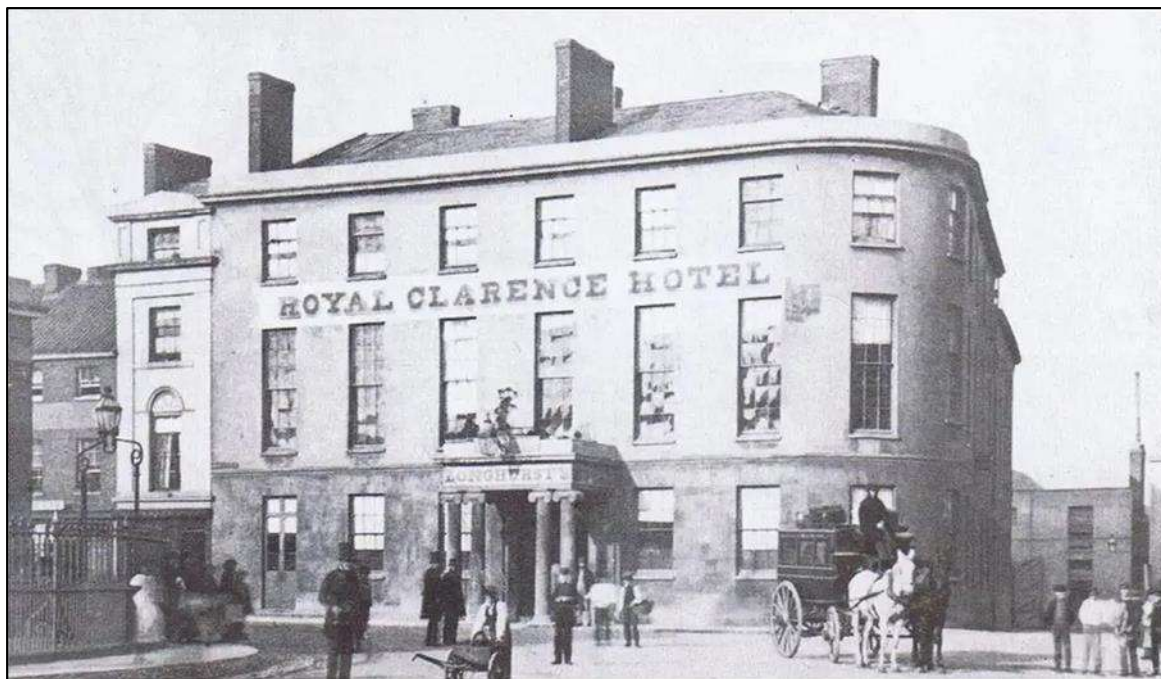
Izvor: Uniq hotels (2023) Nishiyama Onsen Keiunkan - The Oldest Hotel In The World, <https://www.uniqhotels.com/nishiyama-onsen-keiunkan/> (stranica posjećena: 14.6.2023.)

Na slici broj 4 nalazi se jedan od prvih hotela u modernom smislu, *Royal Clarence*, koji je otvoren u Exeteru 1768. godine, dok je ideja proširenja hotela zaista zaživjela tek u ranom 19. stoljeću. U Londonu je 1812. godine otvoren *Mivart's Hotel*, kasnije poznat kao *Claridge's*. Tijekom 19. stoljeća, hoteli su se proširili diljem Zapadne Europe i Sjeverne Amerike, uključujući luksuzne hotele poput *Tremont Housea* u Bostonu, *Astor Housea* u New Yorku, *Savoy Hotela* u Londonu i lanca hotela *Ritz* u Londonu i Parizu krajem 1890-ih, s naglaskom na sve bogatiju klijentelu. *Civil Rights Act* iz 1964. godine je američki zakon koji zabranjuje diskriminaciju na temelju rase, vjere ili nacionalnog podrijetla na javnim mjestima smještaja, uključujući hotele. Hoteli prvenstveno služe putnicima za smještaj, hranu, osvježanje i slične usluge i proizvode, pružajući im stvari koje su obično dostupne u



kućanstvima, ali koje su nedostupne ljudima na putu (Kizi, Abdullayeva, 2022).

Slika 4. Royal Clarence Hotel



Izvor: Business Insider (2016) The story of the Royal Clarence, the oldest hotel in England that was destroyed by fire, <https://www.businessinsider.com/the-royal-clarence-the-oldest-hotel-in-england-2016-10?r=US&IR=T#it-was-founded-in-1769-and-is-thought-to-be-the-oldest-hotel-in-england-3> (stranica posjećena: 14.6.2023.)

Do industrijske revolucije 18. stoljeća, gostionice i krčme nisu se znatno poboljšavale niti su bile privlačne aristokraciji. Izgrađeni su luksuzni objekti s privatnim sobama i udobnostima dvoraca kako bi smjestili bogate putnike. Ove nove elegantne ustanove su nazvane „hotelima“, preuzimajući francuski izraz za palaču. Međutim, cijene tih hotela bile su izvan dosega običnih ljudi. U Americi su rane gostionice bile slične europskim krčmama, s više gostiju koji su dijelili spavaonice.

Tijekom industrijske revolucije od 1750. do 1820. godine, engleske su gostionice bile smatrane najboljima na svijetu. *Hotel de Henry*, izgrađen 1788. godine sa 60 soba, bio je jedan od prvih europskih hotela. Razvoj gostionica pratio je koncept obiteljskih hotela koje su vodile obitelji, poznate kao *mama i tata* u Engleskoj. Industrijska revolucija u Engleskoj donijela je ideje i napredak u gostioničarskom poslovanju. U vođenju hotela vodeću ulogu

preuzele su nastajuće europske zemlje, posebno Švicarska, gdje je rođena organizirana hotelska industrija s malim hotelima koji su pružali usluge aristokratima. Riječ *hotel* počela se koristiti u Engleskoj otprilike od 1760. godine.

Pravi procvat moderne hotelske industrije dogodio se u Sjedinjenim Američkim Državama otvaranjem *City Hotela* u New Yorku 1794. godine. *Termand House*, koji je izgrađen u Bostonu 1829. godine, bio je prvi luksuzni hotel koji je ponudio privatne gostinjske sobe, zaključavanje vrata, besplatan sapun i uslugu nošenja prtljage. Taj hotel se smatra *Adamom i Evom* moderne hotelske industrije (Introduction to Hospitality Management).

Ovi razvoji otvorili su put za napredak u hotelskoj industriji, pokazujući utjecaj industrijske revolucije na sektor putovanja i smještaja.

Zbog industrijske revolucije, radni sati postali su redoviti i bolje organizirani, omogućavajući ljudima veći prihod i više slobodnog vremena. Ove promjene učinile su putovanja financijski dostupnijima i atraktivnijima za šire mase. Razvojem vlakova i automobila, skraćanjem radnog vremena i drugim socijalnim poboljšanjima, putovanje više nije bilo privilegija rezervirana samo za bogate. Ovo je rezultiralo revolucijom u hotelskoj industriji, koja je doživjela ekspanziju popularnosti do početka 20. stoljeća. S olakšanim i sve češćim putovanjima, hoteli su procvjetali, a druga polovica 20. stoljeća donijela je značajne ekonomske promjene, povećanje stanovništva, promjene u demografiji i urbanizaciju, čime su se stvorile nove potrebe za različitim vrstama hotela. Od luksuznih odmarališta do pristupačnih hostela, hotelska industrija se prilagodila da zadovolji različite potrebe putnika. Uvođenjem kategorizacije hotela, industrija je doživjela novu razinu organizacije, dok je međunarodno putovanje otvorilo vrata globalnim turistima, omogućavajući ljudima da istražuju strane zemlje i kulture na nov i uzbudljiv način. Uvođenje interneta transformiralo je turističku industriju, olakšavajući *online* rezervacije i pristup informacijama, čime je putovanje postalo još pristupačnije i prilagodljivije individualnim željama i potrebama putnika (Kizi, Abdullayeva, 2022).

Sve ove promjene ukazuju na to da se hotelska industrija neprestano razvija, pružajući osnovu za nove oblike putovanja i interakcije, što putovanje čini ne samo lakšim i pristupačnijim, već i bogatijim iskustvom koje nadilazi osnovno noćenje.

### 3.2. TRENDОВI HOTELSKE INDUSTRIJE

Hoteli nisu samo prostori sa sobama i uslugama hrane i pića, oni predstavljaju poslovanje koje je duboko usmjereno prema stalno mijenjajućim preferencijama svojih klijenata. Trendovi imaju ključnu ulogu u profitabilnosti hotela, pri čemu globalna potražnja, lokacija i veličina predstavljaju glavne determinante. Aktualni trendovi u razvoju hotela naginju izgradnji *mega-hotela* s više od 5000 soba. Međutim, ključno je pažljivo evaluirati postojeću ponudu tržišta kako bi se izbjeglo zasićenje i smanjene stope popunjenosti, što bi moglo negativno utjecati na profitabilnost. Trend prema konsolidaciji, ili spajanju s većim hotelskim lancima, postaje sve popularniji u industriji kao strategija za povećanje profitabilnosti. S obzirom na oscilacije u kapacitetu i ponudi, praćenje trendova i prilagođavanje novim pristupima upravljanja je neophodno. Konkurencija za zemljište između turizma i komercijalnih ureda također utječe na tržište hotela. Tržišta turizma ne funkcioniraju u potpuno konkurentnom okruženju, s razvojnim procesom koji može dovesti do oscilacija u kapacitetu i ponudi. Stoga je bitno biti svjestan ovih čimbenika i prilagoditi se promjenama kako bi se održala profitabilnost hotela (J. Page, 2019).

Tržišta turizma suočavaju se s dinamičnim okruženjem koje podrazumijeva oscilacije u kapacitetu i potražnji, dok se Europa izdvaja kao kontinent s visokim brojem turističkih noćenja, što stvara izazove i prilike za hotele u očuvanju profitabilnosti i iskorištavanju rastuće potražnje za smještajem. U 2016. godini, u Europskoj uniji bilo je ukupno 608 tisuća objekata za smještaj, nudeći čak 31 milijun ležajeva. Tijekom te godine, domaći i međunarodni gosti zajedno su ostvarili 3.1 milijardu noćenja u tim objektima, što je rezultiralo u impresivnih milijardu dolazaka. Prosjek je tri noći provedene po dolasku u objektima za smještaj.

Od tih 608 tisuća smještajnih objekata, čak 202 tisuće (33%) čine hoteli i slični objekti, dok su 378 tisuća (62%) namijenjeni odmoru i kratkotrajnom smještaju. Preostalih 28 tisuća (5%) su kampovi i parkovi za rekreacijska vozila/*trailere*. Ukupno, ti objekti nude 31 milijun ležajeva gostima. Hoteli i slični objekti imaju ukupno 14 milijuna ležajeva (44% ukupnog broja), raspoređenih u 6.7 milijuna soba. Prosječno, svaki hotel ima 68 ležajeva u 33 sobe, što znači gotovo dva ležaja po sobi. Raznolikost hotela je velika, s mnogo malih obiteljskih poslovanja i relativno malo većih objekata. Čak 60% hotela ima manje od 25 soba, dok 32% ima 25-99 soba, a preostalih 8% ima 100 ili više soba. Zemlje Europske

unije s najvećim kapacitetom ležajeva su Francuska, Italija, Ujedinjeno Kraljevstvo, Njemačka i Španjolska, koje zajedno čine dvije trećine ukupnog kapaciteta (UNWTO, 2018).

Nakon analize podataka o turističkom smještaju u Europskoj uniji za 2016. godinu, fokus će biti usmjeren prema najnovijim informacijama za 2023. godinu kako bi se stekao cjelovit uvid u trenutne trendove i promjene u ovom sektoru.

Tijekom prvog tromjesečja 2023. godine, turistički smještajni objekti unutar Europske unije zabilježili su ukupno 426 milijuna noćenja, što predstavlja povećanje od 28% u odnosu na isto razdoblje u 2022. godini. U istom razdoblju, primijećen je porast broja domaćih gostiju u turističkim smještajima, koji su premašili razinu prije pandemije (+1,6% u odnosu na prvo tromjesečje 2019. godine). S druge strane, broj međunarodnih gostiju također se počeo oporavljati, iako je još uvijek nešto niži u usporedbi s prvim tromjesečjem 2019. godine (-3,3%). Nadalje, u prva tri mjeseca 2023. godine zabilježeno je čak 76 milijuna noćenja više u hotelskim smještajima u usporedbi s istim razdobljem prethodne godine, što predstavlja značajan porast od 32% (Eurostat, 2014).

Ovaj značajan rast noćenja u hotelima odražava ne samo oporavak turističkog sektora, već i sve veću svijest posjetitelja o važnosti ekološke održivosti, što hotelijerstvo stavlja pred izazov integracije održivih praksi kao ključnog faktora za privlačenje gostiju i osiguranje konkurentnosti na tržištu. Zaštita prirode i održivi razvoj postaju ključni za konkurentnost i uspjeh u hotelijerstvu, privlačeći sve veći broj posjetitelja zahvaljujući prednostima koje tržište nudi. Sve više se naglašava važnost ekološke održivosti kao osnovne zadaće u sektoru hotela, uz bitne faktore poput komunikacije i marketinga. Među najvažnije elemente održivog upravljanja hotelima spadaju mjerenje učinka i indikatori održivosti, te upravljanje ekološkim performansama radi povećanja efikasnosti. Osnovno pitanje tiče se utjecaja ekološki održivog poslovanja na rezultate hotela i ključnih pokazatelja za ekološko poslovanje unutar hotelijerstva (Pereira-Moliner et al., 2021).

Sve veća potražnja potrošača za ekološki odgovornim poslovanjem odražava se u hotelijerstvu kroz integraciju održivih praksi, čime se ističe kako očuvanje okoliša i održivi razvoj postaju temelji za privlačenje gostiju i očuvanje konkurentske prednosti.

Klijenti postaju sve svjesniji ekoloških problema i traže da poduzeća s kojima posluju budu etična. Stoga se održivost nametnula kao jedna od ključnih tema u ugostiteljstvu, s rastućim brojem objekata koji ističu svoju ekološku osviještenost. Primjeri uključuju hotele koji koriste štedljive pametne sustave grijanja i rasvjete, kao i odabir održivijih materijala za proizvode poput ručnika i posteljine (Choudhary et al., 2022).

Paralelno s tim, umjetna inteligencija (UI) postaje ključan faktor u hotelijerstvu, unaprjeđujući operacije i korisničku službu te omogućavajući personaliziranu uslugu i efikasniju komunikaciju. Inovacije poput robotskih sustava i usluga dostupnih 24 sata dnevno, dodatno povećavaju efikasnost i zadovoljstvo gostiju, dok UI ima važnu ulogu i u analizi podataka te automatizaciji, što hotelima omogućuje optimizaciju poslovanja. Budućnost nosi još veću integraciju UI u hotelijerstvo, s fokusom na personalizaciju iskustva i unaprjeđenje korisničke službe. Razvoj novih tehnologija poput virtualne stvarnosti i *Metaverzuma* otvara nove mogućnosti za interakciju s gostima. Hotelijeri koji usvoje UI tehnologije bit će bolje pozicionirani da se prilagode promjenjivim zahtjevima tržišta i ostanu konkurentni (Manigandan, Raghuram, 2022).

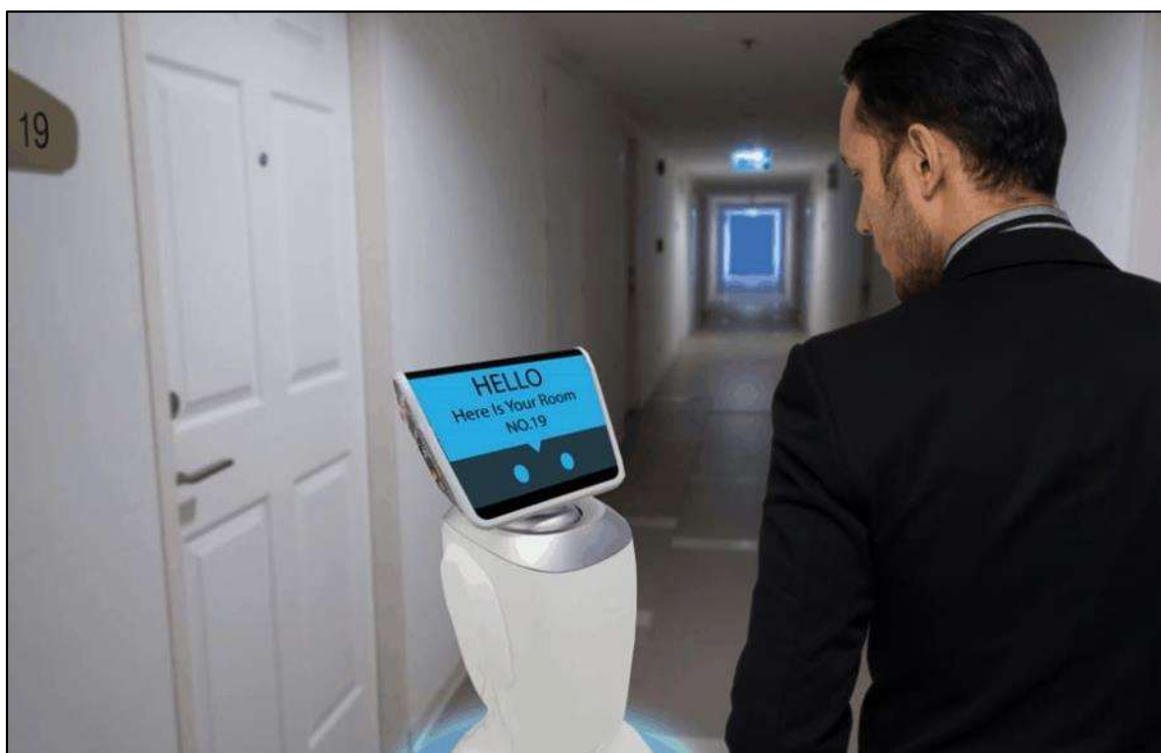
U suvremenoj hotelskoj industriji, integracija umjetne inteligencije (UI) ključna je za poboljšanje operativne učinkovitosti, unaprjeđenje iskustva gostiju i povećanje prihoda. Mogućnosti UI, od personaliziranih usluga za goste omogućenih putem chatbota i virtualnih asistenata do sofisticiranih sustava za upravljanje prihodima i operacijama, ističu transformativni pomak prema dinamičnijim, odzivnijim i prilagođenijim uslugama u ugostiteljstvu. Ovaj pomak ne samo da zadovoljava rastuća očekivanja gostiju za personaliziranim i učinkovitim uslugama, već također pozicionira hotele da ostanu konkurentni i inovativni na brzo mijenjajućem tržištu (Al-Hyari, Al-Smadi, R. Weshah, 2023).

Hotelijeri su svjesni izazova i prilika. Otprilike polovica izvršnih direktora namjerava koristiti umjetnu inteligenciju i analitiku za bolje razumijevanje ponašanja gostiju. Cilj im je pružiti personalizirane marketinške kampanje i oglase (51,5%), te prilagođenu korisničku uslugu prije i tijekom putovanja (48,3%). Integracija podataka također je prioritet. Oko 38% hotelijera će agregirati informacije poput letova, *Ubera* i večera izvan hotela. Više od 30% surađuje s partnerima za prikupljanje osobnih informacija poput zdravstvenih potvrda, prehrambenih preferencija i potreba osoba s posebnim potrebama (Skift, Oracle Hospitality,

2024).

Nisu svi komforni s idejom automatiziranih ili *AI* usluga. Hotelijeri koji su transparentni o tome kako prikupljaju i koriste podatke, mogu lakše komunicirati mogućnosti i vrijednosti tih usluga korisnicima. Ljudi su manje zabrinuti kad razumiju kako nešto funkcionira. Slično kao kod mobilnih poruka za korisničke usluge, ponekad je potrebna samo jedna razmjena informacija. Općenito gledano, putnici ne vide *AI* kao zastrašujuću ideju, pogotovo ako obećava osobno iskustvo. Prema istraživanju Oraclea i Skifta, potrošači su uglavnom pozitivno raspoloženi za dijeljenje svojih osobnih podataka ako će ih hoteli koristiti odgovorno i na način koji im direktno koristi (Skift, Oracle Hospitality, 2024).

Slika 5. Korištenje novih tehnologija u hotelskoj industriji



Izvor: AHT Tech (2023) AI in the hospitality industry: Benefits, applications, and remarkable use cases, <https://blog.arrowwhitech.com/ai-in-the-hospitality-industry/> (stranica posjećena: 10.7.2023.)

Rezultati ankete *Oracle* i *Skift* pokazali su velike generacijske razlike u interesu za mobilne poruke u ugostiteljstvu. Mlađi putnici, poput *Generacije Z* i *milenijalaca*, skloniji su automatiziranim porukama za korisničku podršku u hotelima. Međutim, neki stariji putnici, poput *baby boomer-a*, preferiraju komunikaciju s osobljem hotela za sve svoje potrebe. To

ističe potrebu za pravilnim balansom između tehnologije i osobne usluge. Osim toga, pretpostavke da svi mlađi putnici žele isključivo digitalno iskustvo, a svi stariji žele tradicionalnu uslugu, nisu nužno točne. Važno je da hoteli razumiju potrebe svakog gosta kako bi izgradili dublje odnose putem mobilnih usluga poruka (Skift, Oracle Hospitality, 2024).

Važno je posebno istaknuti kako se *milenijalci* i *Generacija Z* pojavljuju kao ključne ciljne skupine, te je njihove preferencije važno uzeti u obzir kako bi se stvorilo iskustvo koje odgovara njihovim potrebama. Kako bi privukli i *milenijalce* i *Generaciju Z*, hotelijeri trebaju imati prisutnost na internetu podržanu društvenim dokazima, ambasadorima brenda i sadržajem koji korisnici generiraju. Više nije dovoljno samo pružiti besplatan internet u svojim objektima. Ponude se sada moraju proširiti na besprijekorni *Wi-Fi* za više uređaja, tečno strujanje video sadržaja i funkcionalnosti interneta koje se integriraju s hotelskim sustavima, poput prijave putem mobilnog uređaja, pristupa sobi, plaćanja računa pa čak i mogućnosti naručivanja. S obzirom na to da je *Generacija Z* uvijek *online* i potpuno je upoznata s društvenim medijima, ključno je da hoteli imaju snažnu i aktivnu prisutnost na društvenim medijima s kojima se gosti mogu povezati u bilo koje vrijeme, kao što su ažurirani profili, česte objave, interaktivna komunikacija na različitim kanalima i čvrsta marketinška strategija na društvenim mrežama.

Osim toga, hotelijeri bi trebali usvojiti ekološki prihvatljive prakse s obzirom na to da nove generacije vrlo cijene ekološka pitanja. Također, ponuda hrane i pića treba biti usklađena s preferencijama *milenijalaca* i *Generacije Z*. Ugostiteljska industrija treba iskoristiti strah od propuštanja (FOMO) putem društvenih medija, uvjeravajući goste da će propustiti mnogo toga ako ne posjete njihov hotel - što može značajno utjecati na poslovanje hotela.

Upravljanje hotelima treba se temeljiti na načelu „što slijedi“ ako žele ostati ispred konkurencije, neprestano trebaju raditi na privlačenju i zadržavanju ove mlađe generacije. *Milenijalci* i *Generacija Z* najveće su živuće generacije danas, stoga se ugostiteljska industrija mora pripremiti kako bi udovoljila njihovim potrebama (Ramgade, Kumar, 2021). U središtu ugostiteljskog poslovanja uvijek će biti sposobnost povezivanja ljudi - međusobno i s mjestima koje posjećuju. Razumijevajući trendove u hotelskoj industriji, industrija će se pripremiti za uspješno poslovanje u budućnosti.

### 3.3. KARAKTERISTIKE HOTELIJERSKIH USLUGA

Karakteristike turističkog smještaja uključuju nekoliko ključnih aspekata. Prvo, prisutna je izražena sezonalnost, pri čemu se potražnja za smještajem dinamično mijenja tijekom godine. Vrhunac sezone, poput ljetnih mjeseci, obično donosi povećanu potražnju, dok zimska sezona, osim za smještaje u skijaškim odmaralištima, donosi smanjenje potražnje. Zatim, popunjenost soba je važan čimbenik. Potražnja za sobama varira ne samo prema sezoni, već i prema tjednima i danima. Smještajne jedinice se moraju prodavati brzo jer su sobe roba koja ne može biti pohranjena ili prodana kasnije.

Lokacija je također ključna odrednica. Atraktivnost i dostupnost objekata često ovise o njihovoj lokaciji. Luksuzni smještajni objekti često se nalaze na najprivlačnijim gradskim lokacijama s blazinom atrakcija i sadržaja. Ovaj princip smanjenja udaljenosti primjenjuje se i na objekte blizu aerodroma, gdje su najdostupniji i najprestizniji smještaji. Osim toga, različiti sustavi ocjenjivanja koriste se za označavanje kvalitete objekata. Ti sustavi mogu biti zakonski propisani ili dobrovoljni, često koristeći ocjene zvjezdicama.

Raznolikost smještaja također je prisutna, od luksuznih objekata do osnovnih hostela. Smještaj ima visoku kapitalnu vrijednost imovine u usporedbi s cijenama koje se naplaćuju gostima, s relativno skromnim prihodom po klijentu u odnosu na troškovne strukture. Značajni su i fiksni troškovi usluga, stoga vlasnici i upravitelji nastoje postići optimalno zauzeće kako bi pokrili te troškove. Pružanje smještaja podložno je brojnim regulatornim zakonima i propisima, uključujući one koji se odnose na sigurnost objekta i hrane. Veći smještajni objekti zahtijevaju raznoliko stručno osoblje za operativne odjele poput recepcije, usluga hrane i pića, čišćenja te portirskih i konsijeržnih usluga. Kvalificirano osoblje ključno je za uspješan rad i upravljanje svakim odjelom (J. Page, 2019).

Osim toga, kada je riječ o uslugama u ugostiteljstvu, postoje tri ključne karakteristike koje ih definiraju. Neopipljivost usluga je jedna od karakteristika s obzirom da se usluge ne mogu doživjeti kroz osjetila prije nego što se rezerviraju. Kada prodajni predstavnik hotela prodaje hotelsku sobu, ne donosi fizičku sobu sa sobom. U stvarnosti, ne prodaje samu sobu, već pravo na korištenje sobe tijekom određenog vremenskog razdoblja. Zatim neodvojivost, što znači da i pružatelj usluge i kupac moraju biti prisutni kako bi se transakcija mogla dogoditi. Primjerice, u restoranu možete dobiti izvrsnu hranu, ali ako osoblje ima lošu



uslugu, sveukupno iskustvo u restoranu bit će negativno ocijenjeno. Treća karakteristika je varijabilnost ili heterogenost usluga. Kvaliteta usluge ovisi o tome tko je pruža, kada i gdje se pruža. Usluga se može razlikovati svaki put kad je koristite. Na primjer, hotelska soba može ostati ista, ali kvaliteta usluge i čistoća sobe ovise o osoblju za održavanje.

Još jedna važna karakteristika jest neusklađivost usluga. Usluge se ne mogu pohraniti ili zadržati za buduću upotrebu. Na primjer, prazna hotelska soba večeras ne može se ponovno prodati sutra. Slična je situacija i s praznim sjedalim u zrakoplovu, kazalištu ili sportskoj dvorani - ne mogu se sačuvati ili ponovno iskoristiti (Introduction to Hospitality Management). Ove karakteristike čine usluge ugostiteljstva jedinstvenima i zahtijevaju poseban pristup u upravljanju i pružanju usluga kako bi se osiguralo pozitivno iskustvo za goste.

### **3.4. UPRAVLJANJE HOTELSKOM ORGANIZACIJOM**

Uspješno vođenje hotela očituje se u sposobnosti menadžera da pronađu najbolje strategije upravljanja objektom, posebno u dinamičnom i nepredvidivom poslovnom okruženju. Ključni čimbenici za takvo vođenje su kreativnost, kompetentnost i talentiranost menadžera. Menadžeri koji su osobno snažni i inovativni mogu se uspješno nositi s izazovima složenih poslovnih uvjeta. Bitno je da menadžeri imaju duboko razumijevanje industrije te da znaju kako motivirati i razumjeti svoje suradnike. Razlika između uspješnih i neuspješnih menadžera leži u njihovoj sposobnosti pri pronalasku kvalitetnih suradnika, poticanju osoblja te dopuštanju suradnicima da rade na svoj način. Suvremeni menadžeri u hotelijerstvu moraju biti sposobni motivirati, koordinirati i povezivati izvršitelje poslova te prilagođavati se promjenama u okruženju i konkurenciji, uz istovremeno uspostavljanje pozitivnih odnosa s osobljem. Upravljanje u hotelijerstvu ima za cilj postizanje učinkovitog poslovanja hotela te oblikovanje ponude koja će ga održati konkurentnim na turističkom tržištu. Kvalitetno organizirana upravljačka funkcija omogućuje usklađene akcije u postizanju ciljeva i zadataka hotela (Pavia, 2004). Specifičnosti hotelske industrije, poput visoke fluktuacije zaposlenika i izraženih sezonskih oscilacija u potrebi za radnom snagom, stavljaju upravljanje ljudskim resursima u središte izazova s kojima se suočavaju hoteli. Ovi jedinstveni uvjeti zahtijevaju od menadžera razvijanje posebne strategije za efikasno upravljanje dokumentacijom, prilagodbu različitim zakonskim regulativama i održavanje

visokih standarda u radnom okruženju. Implementacija, digitalizacije i sofisticirano upravljanje dokumentima ključni su za prevladavanje ovih izazova, omogućavajući bolju organizaciju i pristup ključnim informacijama, što u konačnici olakšava upravljanje kompleksnim dinamikama hotelskog poslovanja (Hart, 2024).

Uspjeh hotelskih menadžera znatno ovisi o raznolikosti vještina koje posjeduju i koje se mogu razlikovati ovisno o razini odgovornosti. Međutim, postoji nekoliko ključnih vještina koje su univerzalno važne. Komunikacijske vještine se ističu kao temelj dobrog menadžmenta, omogućavajući jasnu razmjenu informacija između zaposlenika, gostiju, nadređenih i poslovnih partnera. Razumijevanje i pravilna primjena jezičnih vještina dodatno pojačavaju ovu vještinu, omogućujući menadžerima da se efikasno nose s različitim kulturnim i jezičnim pozadinama.

Empatija posjeduje ključnu ulogu u razumijevanju i zadovoljavanju potreba kako gostiju tako i zaposlenika, pružajući temelj za rješavanje izazova s razumijevanjem i suosjećanjem. Sposobnost organizacije je neophodna ne samo za svakodnevno vođenje operacija, već i za planiranje i prilagodbu u dinamičnom okruženju gostoprimstva. Zatim, vođenje nije samo upravljanje zadacima već i inspiracija i motivacija tima da zajedno ostvare ciljeve, dok je sposobnost suradnje i timskog rada ključna za stvaranje sinergije unutar raznolikih timova. Razvoj ovih vještina najbolje se postiže kroz praktično iskustvo, gdje menadžeri mogu primijeniti teorijska znanja u stvarnim situacijama, učeći iz neposrednog odgovora klijenata i suradnika. Ključ za uspjeh menadžera u ugostiteljstvu leži u kontinuiranom razvoju širokog spektra „mekih“ vještina, od komunikacije i empatije do organizacije, vođenja i timskog rada, pri čemu se svaka od ovih vještina međusobno dopunjuje kako bi se osigurala visoka razina usluge i zadovoljstva gostiju (Giannotti, 2019).

U hotelskoj industriji postoje brojni izazovi, no za njihovo prevladavanje ključan je strateški pristup. Neki od izazova kao i rješenja istih prikazani su u nastavku.

1. Zapošljavanje i zadržavanje osoblja predstavlja uobičajeni problem. Rješenje leži u redovitoj obuci novih zaposlenika i stvaranju osjećaja pripadnosti kako bi se zaposlenici osjećali vrednovanima.
2. Promjene u marketinškim trendovima zahtijevaju prilagodbu na digitalni marketing i

- angažman gostiju preko društvenih mreža i online platformi.
3. Operativni izazovi obuhvaćaju upravljanje rezervacijama i održavanje čistoće. Integrirani hotelski sustavi mogu automatizirati operacije i poboljšati komunikaciju unutar odjela.
  4. Rastući troškovi potrošnih materijala mogu se kontrolirati stalnim praćenjem zaliha i smanjenjem otpada.
  5. Izazovi u održavanju čistoće zahtijevaju efikasne strategije i procese, uz promociju mjera čistoće na *web* stranicama i društvenim mrežama.
  6. Promjene u očekivanjima gostiju, uključujući zahtjeve za beskontaktnim uslugama, mogu se zadovoljiti implementacijom samouslužnih tehnologija.
  7. Neredoviti novčani priljevi mogu se ublažiti promjenom dobavljača s dugim rokovima plaćanja i *online* marketinškim kampanjama za brze rezervacije.
  8. Izazovi sigurnosti podataka rješavaju se kroz sigurne hotelske tehnologije i bolju enkripciju podataka.
  9. Održavanje online reputacije zahtijeva upravljanje recenzijama i aktivno praćenje komentara gostiju.
  10. Gubitak lojalnih kupaca može se spriječiti kroz programe vjernosti i personalizirane ponude.
  11. Promjene u tehnologiji iziskuju prilagodbu kroz korištenje chatbota za brzi odgovor gostima.
  12. Nedostatak vođenja odluka na temelju podataka može se prevladati korištenjem softvera za poslovnu analitiku.
  13. Rast lokalnih domaćina i konkurencije zahtijeva detaljnu analizu tržišta i inovativne usluge za privlačenje gostiju.
  14. Obnova poslovanja nakon prirodnih katastrofa i kriza poput COVID-19 iziskuje fleksibilnost i prilagodbu na nove uvjete.

Kroz strateški pristup i prilagodbu, izazovi se mogu prevladati izazove te se može ostvariti uspjeh (eZee Absolute, 2024).

### **3.5. HOTELSKA INDUSTRIJA U HRVATSKOJ**

Teško je definirati turističku destinaciju jer ovisi o percepciji turista i ključnim elementima,

poput atrakcija i smještaja. Ona predstavlja prostor prilagođen tržištu koji razvija ključne sposobnosti za postizanje dugoročnih turističkih uspjeha. Ciljevi su destinacije osiguranje kvalitetnog boravka gostiju i očuvanje života lokalne zajednice. Turistička mjesta u Hrvatskoj kategorizirana su prema razvijenosti, a moraju zadovoljiti osnovne uvjete poput atraktivnosti, pristupačnosti, smještajnih kapaciteta i dodatnih sadržaja (Galičić, Laškarin, 2016).

„More i priroda najvažniji su motivi dolaska na hrvatsku obalu i otoke. More na dolazak u destinacije Jadranske Hrvatske motivira više od 80% gostiju, a slijedi priroda koja motivira njih 63%. Slijedi *city break* i gastronomija koji su motivirali po 19% gostiju. Treću skupinu motiva čine razgledavanje/*touring*, zabava i festivali, kultura i umjetnost, manifestacije i događanja te sport i rekreacija koje je navelo između 8% i 11% gostiju. Prvih deset mjesta na motivacijskoj ljestvici turista u Jadranskoj Hrvatskoj zauzimaju isključivo odmorišni motivi. Najvažniji motivi dolaska u Kontinentalnu Hrvatsku su *city break* (23%), posao (22%) i priroda (20%). Gastronomiju je kao motiv navelo 11% gostiju. Važnost pojedinih motiva značajno se razlikuje prema regijama Kontinentalne Hrvatske. Primjerice, *city break* (30%), posao (24%) i kultura i umjetnost (23%) najvažniji su motivi posjeta Zagrebu, a wellness/toplice (43%) i priroda (30%) najvažniji su motivi posjeta destinacijama u Sjevernoj Hrvatskoj.“ (TOMAS, 2023).

Slika 6. Jadranska Hrvatska, Paklinski otoci



Izvor: Croatia.hr (2023) Paklinski otoci, <https://croatia.hr/hr-hr/otoci/paklinski-otoci> (stranica posjećena: 10.7.2023.)

Turizam u Republici Hrvatskoj predstavlja jedan od ključnih pokretača gospodarstva, a hotelska industrija ima važnu ulogu u ukupnoj turističkoj ponudi zemlje. Kako bi hoteli ostali konkurentni i profitabilni, nužno je svake godine razvijati nove strategije.

Smještajni kapaciteti, posebice hoteli, čine značajan dio turističke infrastrukture Hrvatske. Uz stalni razvoj, hotelska industrija se mora prilagođavati promjenjivim tržišnim uvjetima. U 2019. godini, koja je bila rekordna s obzirom na turističke dolaske, hotelska poduzeća u kategoriji „Hoteli i sličan smještaj“, prema podacima Poslovne Hrvatske, zabilježila su impresivne rezultate s ukupno 1.345 aktivnih subjekata koji su ostvarili prihode od 17.5 milijardi kuna. Ministarstvo turizma izvijestilo je o poslovanju 731 hotela u toj godini, s najvećim udjelom hotela s četiri zvjezdice (44,2%), što ukazuje na značajnu kvalitetu i standard usluge. Tijekom 2020. i 2021. godine, pandemija COVID-19 imala je značajan

negativan utjecaj na turistički sektor, uključujući i hotelsku industriju, s padom broja dolazaka i noćenja turista za preko 70% u odnosu na 2019. godinu. Ipak, prije pandemije, hrvatski turizam pokazivao je izrazit rast, s prosječnom stopom rasta noćenja turista od 5,86%, i dolazaka turista od 7,85% u razdoblju od 2013. do 2019. godine. Ovi podaci ukazuju na snažan turistički sektor koji ima potencijal za brzi oporavak i daljnji rast.

U 2019. godini, prihodi od turizma dostigli su 10,5 milijardi eura, što predstavlja gotovo petinu (19,4%) bruto domaćeg proizvoda (BDP) Hrvatske. Komercijalni smještajni objekti, uključujući hotele, ostvarili su 19,6 milijuna dolazaka i 91,2 milijuna noćenja turista, što je porast u odnosu na prethodnu godinu za 4,8% u dolascima i 1,8% u noćenjima. Ovi podaci odražavaju važnost turizma za hrvatsko gospodarstvo i potrebu za stalnim ulaganjem u kvalitetu i inovacije u hotelskoj industriji.

Struktura hotelskog tržišta doživjela je promjene, i to s povećanjem broja hotela viših kategorija. Primjerice, do 2019. godine broj hotela s četiri zvjezdice porastao je, dok je broj hotela s tri zvjezdice ostao visok, što ukazuje na trend povećanja standarda i kvalitete usluge. Također, iako je privatni smještaj značajan segment, hotelski smještaj nastavlja bilježiti rast, posebice u segmentu visoko kategoriziranih hotela koji konkuriraju na temelju kvalitete, cijene i reputacije. Osim toga, važno je napomenuti kako su najveći hrvatski hotelski lanci, poput *Valamar Riviere*, *Plave Lagune*, *Liburnia Riviera Hotela* i drugih, značajni za Hrvatsku doprinoseći razvoju i promociji hrvatskog turizma kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu. (InSolve, 2023)

Na slici broj 7 prikazani su smještajni kapaciteti na području Hrvatske prema vrstama objekata za 2021. te za 2022. godinu.

Tablica 1. Smještajni kapaciteti prema vrstama objekata

<b>Smještajni kapaciteti po vrstama objekata (stanje 31. kolovoza)</b>		
	<b>Struktura postelja (u %)</b>	
	<b>2021.</b>	<b>2022.</b>
<b>Hoteli i aparthoteli</b>	10,2	10,2
<b>Turistička naselja</b>	2,4	2,3
<b>Turistički apartmani</b>	0,9	0,9
<b>Kampovi i kampirališta</b>	22,0	21,6
<b>Privatne sobe</b>	60,9	61,3
<b>Lječilišta</b>	0,2	0,1
<b>Odmarališta</b>	0,1	0,1
<b>Hosteli</b>	1,3	1,4
<b>Ostali smještaj</b>	0,1	0,1
<b>Nekategorizirano</b>	0,1	0,1
<b>UKUPNO</b>	100,00	100,00

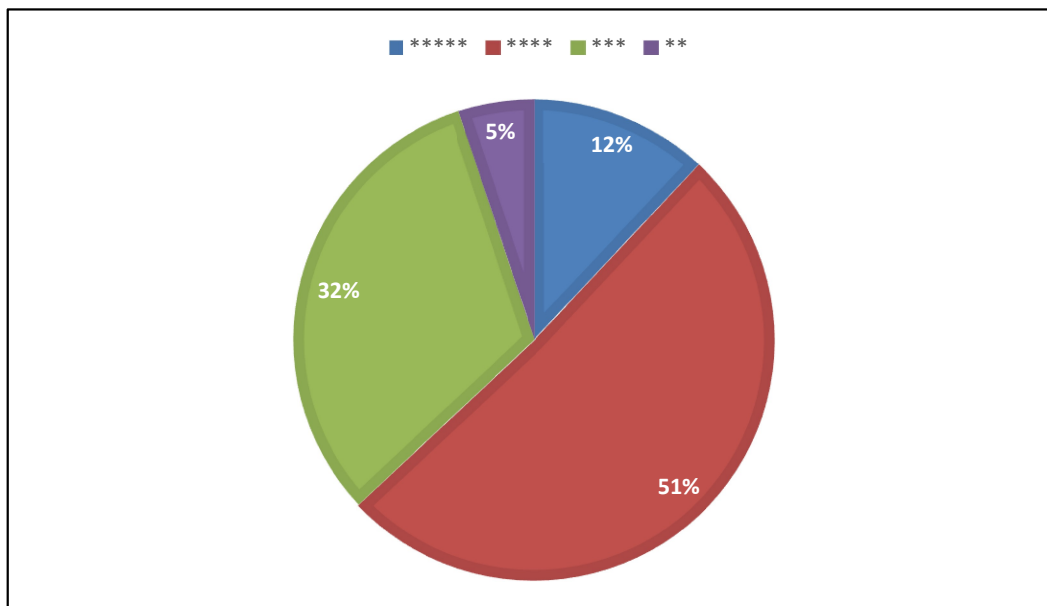
Izvor: obrada autorice prema: Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2023) Turizam u brojkama 2022., [https://www.htz.hr/sites/default/files/2023-07/HTZ%20TUB%20HR\\_%202022.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2023-07/HTZ%20TUB%20HR_%202022.pdf) (stranica posjećena: 10.7.2023.)

Podaci za 2021. i 2022. godinu pokazuju stabilnost u strukturi smještajnih kapaciteta, s dominantnim udjelom privatnih soba (preko 60%), dok su hoteli i aparthoteli zadržali svoj udio od 10.2%. Ovo odražava diversificiranost smještajnih opcija koje Hrvatska nudi turistima, što može biti ključno za privlačenje različitih segmenata tržišta.

Nadalje, stabilan udio hotela u ukupnoj strukturi smještajnih kapaciteta, koji je vidljiv na grafikonima 1 i 2, može sugerirati da sektor nije doživio značajne promjene u kapacitetu ili preferencijama potrošača visokokvalitetnog smještaja, unatoč općem padu turističkih aktivnosti. Održavanje udjela također može ukazivati na stratešku važnost hotela u turističkoj ponudi Hrvatske, kao i na potencijalnu sposobnost ovog segmenta da se brzo

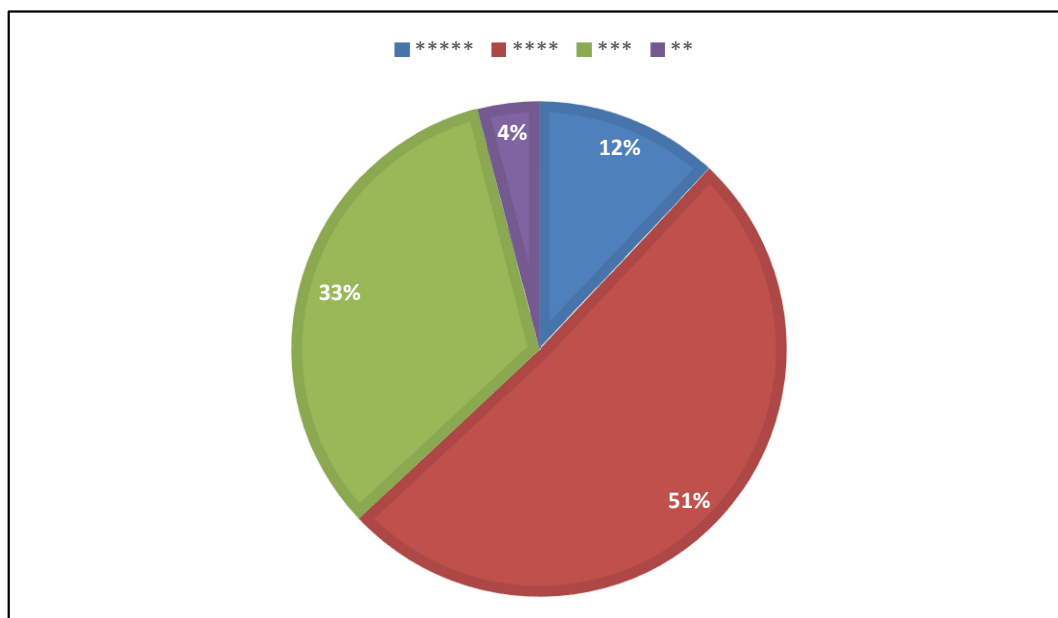
oporavi i prilagodi promjenjivim tržišnim uvjetima.

Grafikon 1. Struktura hotela, 2021. godina



Izvor: obrada autorice prema: Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2023) Turizam u brojkama 2022., [https://www.htz.hr/sites/default/files/2023-07/HTZ%20TUB%20HR\\_%202022.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2023-07/HTZ%20TUB%20HR_%202022.pdf) (stranica posjećena: 10.7.2023.)

Grafikon 2. Struktura hotela, 2022. godina



Izvor: obrada autorice prema: Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2023) Turizam u brojkama 2022., [https://www.htz.hr/sites/default/files/2023-07/HTZ%20TUB%20HR\\_%202022.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2023-07/HTZ%20TUB%20HR_%202022.pdf) (stranica posjećena: 10.7.2023.)



Iz svega navedenoga može se zaključiti da hotelska industrija u Hrvatskoj ima ključnu ulogu u kontekstu turizma, jednog od ključnih pokretača hrvatskog gospodarstva. Turizam, posebice hotelska industrija, predstavlja ne samo značajan izvor prihoda nego i priliku za promociju hrvatske kulture, prirodnih ljepota i gostoljubivosti. Iako se Hrvatska suočila s izazovima, poput pandemije COVID-19 koja je drastično smanjila turističku aktivnost, industrija je pokazala otpornost i sposobnost brzog oporavka, što je ohrabrujuće za budućnost. Analiza motivacije turista pokazuje da su prirodne ljepote i more ključni faktori privlačenja turista na Jadransku obalu, dok su gradski odmori, poslovni putovi i priroda važni za kontinentalni dio Hrvatske. Ova raznolikost motiva posjeta ukazuje na potrebu za diverzificiranim turističkim ponudama koje zadovoljavaju širok spektar interesa i potreba posjetitelja. Hotelska industrija predstavlja temeljni dio turističke infrastrukture zemlje, s impresivnim brojem aktivnih subjekata i značajnim prihodima prije pandemije. Kvaliteta i standard usluge, posebice u hotelima s četiri zvjezdice, ukazuju na visoku razinu usluge koja se nudi gostima. S druge strane, pandemija je istaknula važnost fleksibilnosti i inovativnosti u razvoju novih strategija za privlačenje gostiju i održavanje konkurentnosti. Struktura smještajnih kapaciteta, s dominantnim udjelom privatnih soba ali i značajnim udjelom hotela i aparthotela, odražava diverzificiranost ponude koja može zadovoljiti različite potrebe i preferencije turista. Stabilnost u strukturi smještajnih kapaciteta između 2021. i 2022. godine ukazuje da sektor uspješno održava svoju ponudu usprkos izazovima.

Zaključno, jasno je da hotelska industrija u Hrvatskoj predstavlja ključan segment turističke ponude zemlje, s potencijalom za daljnji razvoj i rast. Održavanje visokih standarda usluge, inovacije u ponudi i prilagođavanje tržišnim uvjetima ključni su faktori uspjeha. Kako bi se osigurao dugoročni razvoj, potrebno je kontinuirano ulagati u kvalitetu, diverzifikaciju i održivost turističke ponude, s posebnim naglaskom na hotelsku industriju kao jednu od njenih osnovnih komponenti.

#### **4. ISTRAŽIVANJE ULOGE MENADŽERSKIH VJEŠTINA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI**

Nakon teoretske razrade o važnosti menadžmenta, menadžerskih vještina te njihove

primjene u kontekstu hotelske industrije, u ovom poglavlju se prikazuje kvalitativno istraživanje uloge menadžerskih vještina u hotelskoj industriji te se analiziraju prikupljeni rezultati u cilju pružanja smjernica za daljnji razvoj i unaprjeđenja menadžmenta u hotelskoj industriji. Analiza obuhvaća različite aspekte menadžmenta, od ljudskih resursa i financijskog upravljanja do marketinga i operativnih operacija, s ciljem pružanja cjelovitog pregleda o tome kako efikasno upravljanje može doprinijeti boljoj kvaliteti usluge, većoj efikasnosti i povećanju konkurentnosti hrvatskog hotelijerstva.

#### **4.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

U ovom potpoglavlju definira se teoretski okvir o samoj metodologiji istraživanja, kvalitativnim istraživanjima te o metodi intervjua koja se koristi prilikom istraživanja menadžerskih vještina u hotelskoj industriji. Istraživanje je odgovor na čovjekovu težnju za boljim razumijevanjem prirode. Koristeći kombinaciju osobnog iskustva i znanstvenih metoda, istraživanje prelazi granice zdravorazumskog znanja, oslanjajući se na induktivno i deduktivno rasuđivanje. Ovaj pristup, koji se oslanja i na vanjske autoritete, omogućuje dublje uvide u prirodne znanosti, čineći istraživanje temeljnim za otkrivanje novih istina (Igwenagu, 2016). Metodologija obuhvaća dubinsku i sustavnu analizu pristupa korak po korak unutar određenog područja studija. Ona se oslanja na teorijsko promišljanje skupa metoda i principa koji leže u osnovi specifične discipline. Ovaj proces obično uključuje razmatranje različitih aspekata poput paradigmi, teorijskih okvira, različitih faza istraživanja te upotrebe kvantitativnih i kvalitativnih tehnika (Irny i Rose, 2005). Važno je naglasiti da se u okviru ovog istraživanja provodi kvalitativno istraživanje. Razlog odabira kvalitativnog pristupa leži u tome da omogućava detaljno istraživanje i razumijevanje dubokih slojeva ljudskih iskustava i percepcija koje se odnose na menadžerske vještine u hotelskoj industriji.

Kako bi se prikupili relevantni i bogati podaci, koristili su se polustrukturirani intervjui kao primarni istraživački instrument. Intervjui kao tehnika kvalitativnog istraživanja omogućavaju dubinsko razumijevanje iskustava, stavova, mišljenja i percepcija ljudi. Kroz neposredan dijalog, istraživač prikuplja vrijedne informacije izravno od pojedinaca, istražujući temeljite perspektive na temu istraživanja. Ova metoda se oslanja na strukturirane ili nestrukturirane razgovore, omogućujući fleksibilnost u pristupu i dublji

uvid u ljudsko iskustvo. Vještina istraživača u vođenju intervjua ključna je za dobivanje kvalitetnih podataka, zahtijevajući temeljitu pripremu, empatiju i sposobnost aktivnog slušanja (Buriro, Awan, Lanjwani, 2017). Intervjui se razlikuju po stupnju strukturiranosti, od potpuno strukturiranih sa fiksnim pitanjima do nestrukturiranih i dubinskih, koji teže detaljnom razumijevanju specifične tematike. Osim pojedinačnih, koriste se i fokus grupe za prikupljanje uvida kroz grupnu diskusiju (Metzinger, 2020).

Ova metoda je odabrana zbog svoje fleksibilnosti u postavljanju pitanja, omogućavajući detaljno istraživanje specifične interesne teme. Intervjui su provedeni tijekom razdoblja od tri mjeseca, na pažljivo odabranom uzorku menadžera unutar hotelske industrije u Hrvatskoj. Metodologija ovog istraživanja također obuhvaća temeljitu pripremu i provedbu intervjua, te pažljivu analizu i interpretaciju prikupljenih podataka. Korištena je tematska analiza, što omogućava identifikaciju ključnih tema i obrazaca koji su relevantni za razumijevanje uloge menadžerskih vještina u hotelskoj industriji. Na taj način, pruža se sveobuhvatan pregled metodološkog okvira istraživanja, uključujući razloge za odabir kvalitativne metode, kriterije za odabir sudionika, kao i analitičke tehnike korištene za obradu i interpretaciju podataka. Cilj je pružiti jasnu i detaljnu sliku o procesu i metodologiji istraživanja, kako bi se osigurala transparentnost i dublje razumijevanje provedenog istraživanja.

Kriteriji odabira sudionika za intervju u ovom istraživanju bili su temeljiti i pažljivo određeni kako bi se osigurala relevantnost i reprezentativnost podataka za istraživačku temu. Prvo, pozicija menadžera unutar hotelske industrije bila je ključan faktor, s posebnim fokusom na one koji vrše uloge srednjeg i višeg menadžmenta, kako bi se dobila sveobuhvatna perspektiva o menadžerskim vještinama potrebnim za uspješno vođenje hotelskih operacija. Drugo, lokacija hotela također je bila važna, s ciljem uključivanja menadžera iz različitih geografskih regija unutar Hrvatske. Ovaj pristup omogućio je istraživanju da uhvati regionalne specifičnosti i razlike u praksama menadžmenta koje mogu utjecati na razvoj i primjenu menadžerskih vještina. Treće, iskustvo menadžera u sektoru smatrano je kritičnim aspektom, s posebnim naglaskom na one s dugogodišnjim iskustvom, kako bi se osiguralo da sudionici posjeduju duboko razumijevanje industrije i njezinih izazova. Sukladno tome, ovaj je kriterij pomogao u identifikaciji menadžera koji mogu pružiti bogate uvide i perspektive temeljene na njihovom opsežnom profesionalnom iskustvu. Na kraju, kategorija hotela prema veličini bila je još jedan važan kriterij. Uzorak

je obuhvatio menadžere iz malih, srednjih i velikih hotelskih objekata kako bi se istražile razlike u menadžerskim vještinama potrebnim za učinkovito upravljanje hotelima različitih veličina i kapaciteta. Ova raznolikost osigurava da studija može adresirati specifične izazove i potrebe koji se javljaju u različitim operativnim okruženjima. Kombinacijom ovih kriterija, istraživanje je usmjereno na stvaranje bogatog i detaljnog uvida u menadžerske vještine u hotelskoj industriji, uključujući kako se te vještine razvijaju, primjenjuju i vrednuju u različitim kontekstima i strukturama upravljanja.

## **4.2. REZULTAT ISTRAŽIVANJA**

Intervjui s ispitanicima provedeni su u razdoblju od 1.8. do 1.12.2023. godine, tijekom kojeg je intervjuirano pet menadžera, od kojih su tri muškaraca i dvije žene. Dobna skupina ispitanika kreće se od 30 do 55 godina, što odražava široki spektar iskustava unutar industrije hotelijerstva. Ispitanici su zauzimali različite menadžerske pozicije u hotelijerstvu, uključujući direktore hotela, menadžere za operativno poslovanje i menadžere za razvoj i strategiju. Njihova profesionalna pozadina obuhvaća raznolike aspekte hotelijerstva, od upravljanja recepcijom i uslugama hrane i pića do upravljanja prihodima i marketinških strategija. Kao što se može vidjeti iz Tablice broj 2, svi ispitanici imaju više od pet godina iskustva. Ovo potvrđuje kako svi sudionici imaju značajno stručno znanje i iskustvo, što ih čini relevantnima za dubinsko razumijevanje utjecaja menadžerskih vještina na uspjeh i konkurentnost hotela. Većina ispitanika (četiri od pet) radila je u hotelima koji su dio većih hotelskih lanaca ili grupacija, što implicira iskustvo s radom u strukturiranim i visoko konkurentnim okruženjima. Jedan ispitanik dolazi iz manjeg, neovisnog hotela, nudeći perspektivu izazova i prilika s kojima se suočavaju manje organizacije. S obzirom na obrazovanje, svi ispitanici posjeduju visok stupnja obrazovanja relevantan za područje hotelijerstva i turizma, s dodatnim specijalizacijama ili certifikatima koji su još više obogatili njihovu stručnost i pristup upravljanju. Zemljopisno, ispitanici su iz različitih regija, uključujući urbana i turistički razvijena područja, što omogućuje uvid u različite tržišne dinamike i operativne izazove s kojima se suočavaju hoteli na različitim geografskim lokacijama.

Tablica 2. Uzorak ispitanika

<i>Ispitanik</i>	<i>Pozicija</i>	<i>Lokacija</i>	<i>Iskustvo</i>	<i>Kategorija hotela prema veličini</i>
<i>1</i>	<i>menadžer</i>	<i>Dubrovačko- neretvanska županija</i>	<i>10 godina</i>	<i>veliki hotel</i>
<i>2</i>	<i>menadžer</i>	<i>Osječko- baranjska županija</i>	<i>8 godina</i>	<i>mali hotel</i>
<i>3</i>	<i>menadžer</i>	<i>Splitsko- dalmatinska županija</i>	<i>6 godina</i>	<i>veliki hotel</i>
<i>4</i>	<i>menadžer</i>	<i>Vukovarsko- srijemska županija</i>	<i>12 godina</i>	<i>srednje veliki hotel</i>
<i>5</i>	<i>menadžer</i>	<i>Zagreb</i>	<i>7 godina</i>	<i>veliki hotel</i>

Izvor: obrada autorice

Ovi su djelatnici odabrani zbog svoje sposobnosti da pruže duboki uvid u različite aspekte upravljanja hotelima i kako njihove strategije i iskustva doprinose uspjehu i konkurentnosti u hotelskoj industriji. Kroz polustrukturirane intervju, ispitanici su podijelili svoja stajališta, iskustva i mišljenja koja su obogatila ovo istraživanje, omogućujući dobivanje kvalitetnih i relevantnih rezultata.

Svi su ispitanici dali svoju suglasnost za korištenje njihovih izjava i mišljenja za potrebe diplomskog rada. Rezultati istraživanja, temeljeni na odgovorima ispitanika, pružaju odgovore na postavljena istraživačka pitanja, doprinoseći razumijevanju uloge i značaja upravljanja hotelima za turističku industriju u Hrvatskoj, kao i identifikaciji potencijalnih nedostataka i smjernica za daljnji napredak.

*Istraživačko pitanje na koje se tražio odgovor jest **Koja je uloga i značaj menadžerskih***

*vještina za uspješno upravljanje u hotelskoj industriji?* koje se ispitalo kroz osam pitanja s potpitanjima.

Na samom početku intervjua pokazalo se da postoji opće slaganje među menadžerima o ključnoj ulozi menadžerskih vještina u određivanju uspjeha i konkurentnosti hotela. Kroz različite izjave, profesionalizam, vizija, komunikacija, i pristup zaposlenicima istaknuti su kao osnovni elementi uspješnog vođenja što potvrđuje i teorijski pregled literature. Ove vještine direktno doprinose ne samo poboljšanju operativne efikasnosti, već i jačanju ugleda hotela na tržištu. Kao što je jedan od ispitanika naveo, *Svako poslovanje ovisi o osobi koja vodi posao... Njegov profesionalizam, vizija, cilj koji želi postići, i način komunikacije sa djelatnicima se odražavaju na poslovanje*, ukazujući na značaj vodstva u oblikovanju uspješnosti hotela. Menadžeri su istaknuli kako vještine poput profesionalizma i jasne vizije imaju široki utjecaj, prenoseći utjecaj kroz cijelu hijerarhiju poslovanja. Ovo potvrđuje da je *liderstvo* ključno za postizanje ne samo kratkoročnih ciljeva, već i za dugoročnu orijentaciju hotela prema rastu i razvoju. Jedan od ispitanik daje uvid u značaj autoritativnosti i planskog pristupa, ističući da *Vještine poput autoritativnosti i planske percepcije poslovanja doprinose uspjehu hotela i izgradnji stabilne tržišne pozicije*.

U kontekstu operativnih izazova, naglašena je važnost financijske pismenosti, strateškog planiranja i komunikacijskih vještina. Te vještine omogućuju menadžerima ne samo efikasno upravljanje prihodima i troškovima, već i održavanje visoke razine usluge i gostoljubivosti. Menadžer jednog hotela naglasio je važnost komunikacije, objasnivši kako *Jedna od najbitnijih upravljačkih vještina je komunikacija... Kada je jasna i nedvosmislena, rijetko može doći do nesporazuma*. Različita iskustva menadžera ilustriraju kako se implementacija menadžerskih vještina razlikuje ovisno o specifičnim zahtjevima i izazovima svakog hotela. To odražava potrebu za prilagođavanjem vještina specifičnim operativnim okruženjima. Analiza potvrđuje opću suglasnost među menadžerima o ključnim menadžerskim vještinama neophodnim za uspjeh i konkurentnost u hotelskoj industriji, ističući profesionalizam, viziju, efikasnu komunikaciju i strateško planiranje kao esencijalne. Razlike u načinima implementacije ovih vještina ukazuju na to da prilagođavanje predstavlja ključ uspjeha, naglašavajući značaj kontinuiranog ulaganja u razvoj liderstva i menadžerskih kapaciteta.

Nadalje, u kontekstu razvoja i provedbe strateških planova te o ulozi komunikacijskih i međuljudskih vještina u hotelskoj industriji, očituje se da su upravo ove vještine temelj za

postizanje uspjeha i osiguravanje konkurentnosti hotela. Menadžerske vještine, prema jednom od ispitanika, uključujući viziju i sposobnost njezine realizacije, neophodne su za usmjeravanje hotela prema vodećim pozicijama. Ovaj pristup ne samo da implicira potrebu za jasnim ciljevima već i za strateškim ulaganjem u resurse, što direktno pridonosi tržišnoj prednosti i poslovanju hotela. Odgovori ispitanika naglašavaju važnost inovativnosti i prilagodljivosti u strategiji. Diversifikacija ponude i prilagodba tržišnim zahtjevima, kako navodi ispitanik, primjeri su kako aktivna implementacija novih ideja može znatno utjecati na rast i razvoj hotela. Dok drugi ispitanik svojom izjavom o važnosti *reklame od usta do usta* potvrđuje da menadžerske vještine i strateški planovi mogu stvoriti lojalnu bazu gostiju, ključnu za dugoročni uspjeh.

U kontekstu komunikacijskih i međuljudskih vještina, izjave ispitanika ukazuju na njihovu ključnu ulogu u izgradnji suradničkog okruženja i visoke razine usluge. Dvoje ispitanika posebno ističu kako efikasno upravljanje ljudskim resursima, koje uključuje otvorenu komunikaciju i izgradnju timskog duha, ne samo da unapređuje internu radnu kulturu već i direktno utječe na zadovoljstvo gostiju. To sugerira da menadžment u hotelskoj industriji zahtijeva integriran pristup koji ravnotežno obuhvaća strateško planiranje i svakodnevne operacije upravljanja. Prepoznavanje tržišnih prilika, prilagođavanje strategija, efikasna komunikacija i njegovanje pozitivne radne kulture su ključni elementi koji, kada se učinkovito implementiraju, dovode do rasta, razvoja i održavanja konkurentne prednosti hotela. Ovi zaključci naglašavaju da u srži uspješnog hotelskog menadžmenta leži sposobnost uspješnog balansiranja između strateškog vođenja i operativne efikasnosti.

Nadalje, iskustvo u poslovanju i sposobnost reagiranja u kriznim situacijama, kako ističe jedan ispitanik, temelj su za efikasno upravljanje hotelom. Ovaj naglasak na iskustvu odražava shvaćanje da povijesno znanje i razumijevanje industrije omogućavaju menadžerima da predviđaju izazove i proaktivno djeluju. Dodavanje osobina kao što su smirenost, odgovornost i inspirativnost ukazuje na to da menadžeri trebaju posjedovati samo tehničke vještine već i emocionalnu inteligenciju kako bi uspješno vodili svoje timove i zadovoljili potrebe gostiju. Većina ispitanika naglašava značaj prilagodljivosti, inovativnosti i liderstva, što ukazuje na potrebu za dinamičnim pristupom upravljanju koji može prihvatiti promjene i inovacije kao sredstvo za ostvarivanje konkurentne prednosti i održivi rast. Ova kombinacija vještina osigurava da su hotelski menadžeri opremljeni za efikasno suočavanje s neprestano mijenjajućim zahtjevima industrije. Kako zadovoljstvo i lojalnost gostiju postaju sve važniji, upravljačke vještine imaju ključnu ulogu u stvaranju

pozitivnog iskustva za goste. Jedan od ispitanika govori o važnosti da se gosti osjećaju dobrodošlima i cijenjenima, naglašavajući potrebu za personaliziranom uslugom. Slično tome, većina ispitanika ističe komunikaciju i poznavanje potreba i želja gostiju kao ključne faktore u pružanju osjećaja doma daleko od doma. Osim toga, dodatno pojašnjavaju kako upravljačke vještine doprinose kreiranju ugodne radne okoline i kako se timski rad i usmjerenost na goste direktno odražavaju na kvalitetu usluge. Posebno, inicijative poput programa lojalnosti i personaliziranih doživljaja predstavljaju konkretne strategije koje su se pokazale uspješnim u povećanju zadovoljstva gostiju.

Iz odgovora ispitanika proizlazi da se uspješno upravljanje u hotelskoj industriji temelji na spoju tehničkog znanja, emocionalne inteligencije, prilagodljivosti i inovativnosti. Ove vještine omogućuju menadžerima ne samo da učinkovito upravljaju kroz izazove i složenost industrije, već i da stvaraju iskustva koja goste potiču na ponovni dolazak. Efikasno upravljanje, stoga, ne završava s operacijama hotela; ono se proteže do svakog pojedinca kojeg hotel dočekuje, oblikujući njihovo iskustvo i percepciju marke, čime se osigurava njihova lojalnost i dugoročni uspjeh hotela. Utjecaj menadžerskih vještina na angažman, motivaciju i opće zadovoljstvo zaposlenika u hotelu, kao i na prakse koje potiču razvoj i zadržavanje talentiranih zaposlenika temelje se na priznavanju, podršci i razvoju. Menadžeri koriste različite strategije za stvaranje motivirajućeg radnog okruženja, gdje se zaposlenici ne osjećaju samo kao dio tima, već kao ključni čimbenici uspjeha organizacije. Jedan od menadžera naglašava kako: *Svaki djelatnik želi dobre prihode no želi i da se cijeni njegov rad, njegov doprinos poslovanju, stoga je potrebno stimulirati djelatnike kroz razne načine.* Ova izjava ističe važnost ne samo financijske nadoknade, već i priznavanja uloge koju svaki pojedinac ima u uspjehu hotela. Pritom se pokazuje da priznanje i stimulacija djelatnika kroz bonuse, nagrade i mogućnosti za profesionalni razvoj služe kao snažni motivatori. Odgovori ispitanika također ukazuju na značaj izgradnje tima koji se međusobno podržava i razumije. Jedan od ispitanika opisuje kako kreiranje *radne atmosfere bazirane na poslovnom odnosu ali uz poveću dozu casual okoline* pridonosi osjećaju zajedništva i pripadnosti. Takva radna atmosfera potiče zaposlenike da se opuste, bolje surađuju i daju svoj maksimum, što izravno utječe na kvalitetu usluge i zadovoljstvo gostiju. U kontekstu razvoja i zadržavanja talentiranih zaposlenika, inicijative i programi obuke postaju ključni. Jedan od ispitanika ističe kako *programi obuke i razvoja za menadžere trebaju uključivati module o liderstvu, financijskom upravljanju i komunikacijskim vještinama.* Ova perspektiva podcrtava potrebu za kontinuiranim učenjem i



prilagođavanjem, čime se osigurava da su menadžeri opremljeni znanjima i vještinama potrebnima za uspješno suočavanje s izazovima suvremenog poslovnog okruženja. Prema mišljenju ispitanika efektivno upravljanje ljudskim resursima u hotelskoj industriji zahtijeva kombinaciju emocionalne inteligencije, strateškog razmišljanja i sposobnosti prilagodbe. Menadžeri koji uspijevaju stvoriti poticajno radno okruženje, prepoznati i razvijati talente unutar svog tima, te kontinuirano ulagati u svoj profesionalni razvoj, ključni su za osiguravanje visoke razine usluge, zadovoljstva gostiju i općeg uspjeha hotela. Prakse koje su se pokazale uspješnima uključuju ne samo financijske poticaje, već i stvaranje osjećaja vrijednosti i pripadnosti među zaposlenicima, što u konačnici rezultira jačanjem lojalnosti i predanosti poslu.

### **4.3. RASPRAVA REZULTATA ISTRAŽIVANJA**

Rezultati istraživanja potvrđuju ključnu ulogu upravljačkih vještina u hotelskoj industriji, ističući njihovu neospornu važnost za postizanje uspješnosti, zadovoljstva gostiju i održavanje konkurentne prednosti u ovom dinamičnom sektoru.

Na temelju iskustva ispitanika, prema prvom pitanju, može se zaključiti da učinkovite upravljačke vještine igraju ključnu ulogu u uspjehu i konkurentnosti hotela. Direktorov profesionalizam, vizija, ciljevi i način komunikacije s djelatnicima bitno utječu na poslovanje hotela, prenoseći utjecaj na sve razine djelatnika. Upravljačke vještine omogućuju izgradnju stabilne pozicije na tržištu, organizaciju poslovanja, jasno definirane uloge zaposlenika i očekivane performanse. U skladu s istraživanjem *Cornell Center for Hospitality Research* (2016), učinkovito upravljanje u hotelskoj industriji zahtijeva menadžere koji posjeduju široki spektar vještina, uključujući sposobnost prilagodbe brzim promjenama tržišta i tehnologije. Ovo također potvrđuje primarno istraživanje koje ističe važnost strateškog planiranja i inovacija. Osim toga, važno je naglasiti ulogu komunikacije u sprječavanju nesporazuma s gostima i osobljem, što direktno utječe na izbor gostiju za ponovni boravak. Inovativne usluge i tehnologije, uz visoku razinu usluge, doprinose zadovoljstvu gostiju, povećanju rezervacija i pozitivnom ugledu hotela. Svaki od ispitanika istaknuo je različite aspekte upravljačkih vještina, od autoritativnosti i planiranja do prijateljskog odnosa prema zaposlenima i gostima, pokazujući da je kombinacija različitih vještina ključna za uspjeh u hotelijerstvu.

Nadalje, na drugo pitanje, vezano za specifične upravljačke vještine koje se smatraju ključnima za rješavanje operativnih izazova u hotelijerstvu, zaključuje se da one obuhvaćaju duboko razumijevanje financija, sposobnost planiranja i kontroliranja troškova, kao i efikasnu raspodjelu resursa. To uključuje poznavanje tržišta, konkurencije, radne snage i nabavne strategije. Važno je naglasiti da direktori hotela moraju imati sveobuhvatan uvid u financije svih odjela, kako bi mogli uspješno voditi cijelo poslovanje. Prema Jayawardene et al. (2013), menadžeri u hotelskoj industriji suočavaju se s izazovima koji zahtijevaju visok stupanj profesionalizma i liderstva. Ispitanici ovog istraživanja naglašavaju kako kombinacija različitih menadžerskih vještina, uključujući autoritativnost i empatiju, ključno doprinosi uspješnosti hotela.

Osim toga, izdvajaju se analitičke sposobnosti, strateško planiranje, vođenje, prilagođavanje, komunikacijske vještine i stvaranje timskog duha. Primjena ovih vještina omogućuje optimizaciju troškova, povećanje prihoda i postizanje financijske održivosti, što u konačnici vodi prema reinvestiranju u infrastrukturu i usluge te širenju poslovanja i isticanju nad konkurencijom.

Isto tako, iskustva ispitanika pokazuju da menadžerske vještine imaju ključnu ulogu u razvoju i provedbi strateških planova u hotelijerstvu. Vlasnici i direktori hotela s jakom vizijom i ciljem, sposobni su realizirati te vizije u stvarnost, čime direktno utječu na tržišno pozicioniranje i poslovni rast hotela. Istraživanje Hersey, Blanchard i Johnson (2013) o menadžerskim vještinama naglašava ulogu upravljanja vremenom i delegacije kao ključnih faktora produktivnosti. Ispitanici također prepoznaju te vještine kao temelj za optimizaciju troškova i povećanje prihoda. Ulaganja u objekte, osoblje, marketing i promociju, kao i prilagodba ponude tržišnim zahtjevima i geografskom području, ključni su za privlačenje i zadržavanje gostiju. Primjeri uspješnog pozicioniranja hotela kao vodećih u regiji, razvoj kongresnog turizma, te stvaranje vjerne baze gostiju kroz diferencirane usluge, pokazuju kako učinkovite menadžerske prakse dovode do izvanrednih rezultata. Sposobnost prepoznavanja tržišnih prilika i izazova, te prilagođavanje strategije i ponude suštinski su za uspjeh u dinamičnom okruženju hotelijerstva.

Kako je navedeno u radu *International Journal of Hospitality Management* (Legge, 2020), menadžeri hotela moraju razviti i održavati učinkovite odnose sa zaposlenicima kako bi stvorili pozitivno radno okruženje. Iskustva naših ispitanika potvrđuju da su međuljudske i komunikacijske vještine vitalne za stvaranje takve kulture. One omogućavaju uspostavljanje pozitivne radne kulture, potiču učinkovitu timsku suradnju i igraju vitalnu

ulogu u rješavanju konflikata unutar hotelskog okruženja. Kroz izgradnju timskog duha, otvorenu komunikaciju i razumijevanje, menadžment i zaposlenici uspijevaju stvoriti atmosferu koja ne samo da olakšava međusobne odnose, već i pozitivno utječe na kvalitetu usluge i zadovoljstvo gostiju. Svaki ispitanik naglasio je različite aspekte važnosti ovih vještina, od važnosti suradnje i podrške među odjelima, preko značaja dobrog vodstva i upravljanja stresom, do kritičnosti stvaranja timova koji se međusobno motiviraju i podižu kvalitetu usluge. U suštini, efikasno upravljanje u hotelskoj industriji oslanja se na sposobnost menadžera i zaposlenika da komuniciraju, surađuju i rješavaju probleme na način koji podupire kako unutarnje tako i vanjske ciljeve organizacije, čime se osigurava visok nivo zadovoljstva gostiju i stvaranje pozitivnog radnog okruženja.

Peto pitanje, odnosilo se na upravljačke vještine potrebne za hotelske menadžere kako bi se učinkovito snašli u izazovima i složenosti industrije. Prema mišljenjima ispitanika, postoji širok spektar vještina koje su od presudne važnosti. Ove vještine obuhvaćaju iskustvo u poslovanju, karakterne osobine poput smirenosti, odgovornosti i inspirativnosti, znanje i iskustvo specifično za industriju, sposobnost iskorištavanja stečene reputacije, spremnost na potencijalne krize, priznavanje pogrešaka, praćenje i poticanje timova, razumijevanje potreba i zahtjeva gostiju, detaljnost, komunikativnost, vođenje i otvorenost prema promjenama, te prilagodljivost, inovativnost i *liderstvo*. Ove vještine zajedno omogućavaju hotelskim upraviteljima da efikasno upravljaju složenim izazovima industrije, održavaju konkurentnost i potiču održivi rast. Uspjeh u hotelskoj industriji zahtijeva kombinaciju tehničkih i međuljudskih vještina, kao i sposobnost da se brzo prilagođavaju promjenjivim okolnostima i potrebama tržišta.

Kada se u obzir uzmu upravljačke vještine ključne za stvaranje visokog nivoa zadovoljstva i lojalnosti gostiju u hotelskoj industriji, primjeri iz prakse pokazuju da personalizirana usluga, koja uključuje pamćenje gostiju, njihovih navika i želja, pruža gostima osjećaj „povratka kući“ i potiče ih na ponovni dolazak. Komunikacija i poznavanje potreba gostiju, kao i kreiranje ugodne radne okoline za zaposlenike, također su se pokazali kao ključni faktori u povećanju zadovoljstva gostiju. Osim toga, strategije kao što su uska suradnja s kompanijama koje šalju goste, uvođenje programa lojalnosti i personaliziranih doživljaja, te fleksibilnost u pružanju usluga, poput preporuke alternativnog smještaja kada su kapaciteti popunjeni, dodatno doprinose stvaranju lojalne baze gostiju. Ovi primjeri pokazuju kako su adaptacija i personalizacija, uz stvaranje osjećaja vrijednosti i pažnje

prema gostima, temelj za uspješno upravljanje koje pridonosi povećanju zadovoljstva i lojalnosti gostiju hotela.

Sedmo se pitanje odnosilo na istraživanje uloge menadžerskih vještina u odnosu prema zaposlenicima, njihovoj motivaciji, angažmanu i općem zadovoljstvu. Prema *Principles of Management* (2019), razvoj menadžerskih vještina uključuje usklađenost ljudskih resursa i odabir zapošljavanja. Ono se odražava i u rezultatima istraživanja, gdje strateški razvoj talenata i programi obuke identificiraju kao ključni za unaprjeđenje upravljačkih praksi. Ispitanici su istaknuli različite aspekte i inicijative koje pridonose stvaranju pozitivnog radnog okruženja, uključujući financijske stimulacije, priznanje truda, podršku timskom radu, brigu o ravnoteži između privatnog i poslovnog života, stvaranje *casual* radne atmosfere koja potiče osjećaj pripadnosti, organiziranje *team building* aktivnosti i edukacija. Ove prakse ne samo da povećavaju zadovoljstvo i motivaciju među zaposlenicima, već i potiču razvoj i zadržavanje talentiranih djelatnika. Učinkovite upravljačke vještine, poput empatije, motivacije i sposobnosti razvoja zaposlenika, osnova su za uspješno rješavanje izazova u upravljanju ljudskim resursima. Stoga, investiranje u razvoj menadžerskih vještina i primjena navedenih inicijativa ključni su za stvaranje i održavanje motivirane i zadovoljne radne snage u hotelskoj industriji. Kako je navedeno u radu *International Journal of Hospitality Management* (Legge, 2020), menadžeri hotela moraju razviti i održavati učinkovite odnose sa zaposlenicima kako bi stvorili pozitivno radno okruženje.

Zaključno, posljednje pitanje odnosilo se na istraživanje programa obuke i razvoja s ciljem unaprjeđenja menadžerskih vještina među trenutnim i budućim hotelskim menadžerima. Temeljna preporuka je da obuka obuhvati ne samo operativno poznavanje svih odjela hotela kroz direktno iskustvo i tzv. *shadowing*, već i razvoj ključnih voditeljskih kompetencija kroz psihološke radionice, edukacije i seminare. Posebno se ističe značaj prilagodbe na promjenjive tržišne uvjete, inovativnost, motivaciju zaposlenika, financijsko upravljanje i komunikacijske vještine. Osim toga, programi poput *VUCA* naglašavaju pripremu menadžera za suočavanje s volatilnošću, neizvjesnošću, složenošću i neodređenošću u poslovanju, čime se osigurava otpornost i adaptabilnost u dinamičnom okruženju. Preporučuje se korištenje specijaliziranih seminara, radionica i *online* resursa za kontinuirani razvoj i održavanje menadžerskih vještina na visokoj razini. Kroz ovakav integriran pristup obuci i razvoju, hotelski upravitelji će biti bolje opremljeni za upravljanje

izazovima, motiviranje svojih timova i vođenje svojih hotela ka uspjehu, čime se ne samo poboljšava interna operativna efikasnost, već i ukupno iskustvo gostiju i reputacija hotela na tržištu. Preporučuje se kontinuirano ulaganje u razvoj menadžerskih vještina kao ključni element strategije za dugoročni uspjeh i konkurentnost u hotelskoj industriji.

Rezultati istraživanja ukazuju na ključnu ulogu upravljačkih vještina u hotelskoj industriji, ističući kako uspješnost hotela ovisi o efikasnom vođenju, strategijskom planiranju te razvoju menadžerskih i međuljudskih kompetencija. Implementacija personalizirane usluge, inovacija i efikasne komunikacije s osobljem i gostima pokazala se ključnim faktorom u stvaranju zadovoljstva i lojalnosti gostiju. Uz to, naglašena je potreba za sveobuhvatnim programima obuke i razvoja menadžera s ciljem razvoja širokog skupa vještina koje su potrebne za suočavanje s dinamičnim izazovima hotelske industrije. Kontinuirano ulaganje u razvoj menadžerskih vještina prepoznato je kao ključni element dugoročnog uspjeha i održavanja konkurentske prednosti u dinamičnom okruženju hotelskog poslovanja.

#### **4.4. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA**

Ograničenja ovog istraživanja uključuju ograničeni uzorak ispitanika koji možda ne predstavljaju cijelu industriju, subjektivnost odgovora koja može utjecati na opće zaključke, i potencijalnu pristranost u selekciji ispitanika koja može utjecati na reprezentativnost rezultata. Također, fokusiranje isključivo na menadžerske vještine može zanemariti druge faktore koji utječu na uspjeh hotela, kao što su tržišne promjene i tehnološki napredak. Budućim istraživanjem trebalo bi proširiti uzorak i uključiti kvantitativne metode za bolje razumijevanje utjecaja menadžerskih vještina na uspjeh u hotelskoj industriji.

#### **4.4. PREPORUKE ZA DALJNJA ISTRAŽIVANJA IZ PODRUČJA INTERESA**

Na temelju analize odgovora ispitanika, prepoznate su sljedeće preporuke za buduća istraživanja u kontekstu menadžerskih vještina u hotelskoj industriji:

1. Dublje istraživanje utjecaja digitalne transformacije: istraživanje kako digitalizacija i tehnološke inovacije utječu na menadžerske vještine i operativne

procesu u hotelima, s posebnim fokusom na prilagodbu strategija upravljanja i komunikacije.

2. Istraživanje međukulturnih razlika: analiza kako međukulturne razlike među zaposlenicima i gostima utječu na menadžerske prakse i strategije za poboljšanje usluge i zadovoljstva gostiju.
3. Izazovi održivog razvoja: dubinsko proučavanje kako hoteli integriraju održive prakse u svoje operativne i strateške planove, te kakvu ulogu menadžeri imaju u promicanju održivosti.
4. Razvoj i zadržavanje talenta: detaljnija analiza strategija razvoja i zadržavanja visoko kvalificiranih zaposlenika, uključujući pristupe obuci, motivaciji i stvaranju poticajnog radnog okruženja.
5. Uloga emocionalne inteligencije: istraživanje kako emocionalna inteligencija menadžera utječe na liderstvo, timsku suradnju i upravljanje konfliktima unutar hotelske industrije.

Ova područja nude bogat spektar mogućnosti za dublje razumijevanje dinamike upravljanja u hotelskoj industriji i mogu pružiti vrijedne uvide za razvoj učinkovitijih menadžerskih strategija i praksi.

## 5. PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE MENADŽERSKIH VJEŠTINA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Istraživanje uloge i značaja menadžerskih vještina u uspješnom upravljanju hotelskom industrijom postavilo je temelj za ovaj rad. Kroz dubinsku analizu postojeće literature i provođenje primarnog istraživanja, otkrivene su specifične menadžerske vještine koje su ključne za ostvarivanje izvrsnosti i konkurentske prednosti u ovom dinamičnom sektoru. Temeljno istraživačko pitanje usmjerilo je fokus istraživanja prema identifikaciji, analizi i razumijevanju ključnih menadžerskih kompetencija potrebnih za efektivno vođenje i upravljanje hotelskim operacijama. Kako bi se odgovorilo na ovo pitanje, ovaj segment rada usmjerava se na razvoj konkretnih strategija i prijedloga za poboljšanje menadžerskih vještina u hotelskoj industriji, integrirajući teorijska znanja s praktičnim nalazima dobivenim iz istraživanja.

Primarno istraživanje provedeno među menadžerima u hotelskoj industriji u Hrvatskoj otkrilo je specifične izazove i potrebe u području menadžerskih vještina. Kombinirajući te nalaze s teorijskim uvidima iz sekundarne literature, mogu se formulirati sljedeće preporuke za unaprjeđenje menadžerskih vještina:

- 1) Strateško planiranje i kontinuirano učenje: primarno istraživanje pokazalo je da menadžeri cijene važnost prilagodljivosti i strateškog planiranja u dinamičnom okruženju. Sekundarna literatura potvrđuje ovaj nalaz, naglašavajući potrebu za stalnim profesionalnim razvojem menadžera (Griffin i Fleet, 2013). Preporučuje se implementacija programa strateškog razvoja koji bi uključivao redovite radionice, seminare i e-learning, s fokusom na trendove u turizmu, tehnološke inovacije i strategije održivog razvoja.
- 2) Poboljšanje interpersonalnih i komunikacijskih vještina: interakcija s gostima i upravljanje timovima istaknuto je kao ključna oblast u kojoj menadžeri vide prostor za poboljšanje. Kako bi se podržao razvoj ovih vještina, potrebno je organizirati specijalizirane treninge fokusirane na komunikacijske vještine, rješavanje konflikata i izgradnju timskog duha, uz primjere dobre prakse iz literature (Hersey, Blanchard i Johnson, 2013).

- 3) Primjena tehnoloških inovacija: kako tehnološke inovacije sve više oblikuju hotelsku industriju, menadžeri moraju biti na čelu ovih promjena. Primarno istraživanje ukazuje na potrebu za boljim razumijevanjem i implementacijom digitalnih alata. Programi obuke trebali bi uključivati praktične radionice o korištenju tehnologija za upravljanje objektima, digitalni marketing i analitiku podataka, kako sugerira i sekundarna literatura (Moutinho, 2000).
- 4) Razvoj vještina *liderstva*: analiza je pokazala da je efektivno *liderstvo* ključno za motivaciju tima i uspješnost hotela. Preporučuje se razvoj programa *liderstva* koji uključuje studije slučaja, mentorstvo i *coaching*, oslanjajući se na nalaze kako iz primarnog istraživanja tako i iz literature o menadžmentu (Griffin i Fleet, 2013).
- 5) Evaluacija i povratne informacije: redovita evaluacija menadžerskih vještina i pružanje povratnih informacija vitalni su za kontinuirani razvoj. Stvaranje sustava za redovito praćenje i ocjenjivanje menadžerskih performansi, uključujući povratne informacije, preporučuje se na temelju uvida iz primarnog istraživanja i relevantne literature (Mathis et al., 2016).
- 6) Programi za upravljanje promjenama: s obzirom na brze promjene u industriji, menadžeri trebaju razviti vještine upravljanja promjenama. Ovi programi trebali bi obuhvatiti strategije za uspješno vođenje timova kroz tranzicije, uključujući komunikaciju promjena, upravljanje otporom i prilagodbu organizacijske kulture, što je u skladu s nalazima primarnog istraživanja i teorijskim okvirima iz literature (Hersey, Blanchard i Johnson, 2013).

Odgovarajući na postavljeno istraživačko pitanje, ovo istraživanje je detaljno istražilo i identificiralo ključne menadžerske vještine koje su presudne za uspjeh u upravljanju hotelskom industrijom. Analizom literaturnih izvora i kroz uvide dobivene iz primarnog istraživanja, razvijeni su ciljani prijedlozi i strategije usmjerene na unapređenje tih vještina među menadžerima hotela. Ovi prijedlozi odražavaju kombinaciju teorijskih spoznaja i praktičnih iskustava, pružajući jasan putokaz za poboljšanje menadžerskih praksi u hotelskoj industriji. Kroz primjenu ovih strategija, menadžeri mogu bolje upravljati izazovima i iskoristiti prilike koje se pojavljuju u dinamičnom okruženju



hotelskog sektora, time ostvarujući ciljeve postavljene na početku ovog istraživačkog rada. U konačnici, ovo istraživanje ne samo da je odgovorilo na postavljeno istraživačko pitanje, već je i pružilo temelj za daljnje akademske studije i praktične inicijative usmjerene na razvoj menadžerskih vještina u hotelskoj industriji. Implementacijom ovih preporuka, hotelski menadžeri će biti bolje opremljeni za suočavanje s izazovima i iskorištavanje prilika u dinamičnom okruženju suvremene hotelske industrije.

## 6. ZAKLJUČAK

Ovim diplomskim radom dao se pregled teme menadžerskih vještina u kontekstu hotelske industrije, istražujući kako te vještine utječu na uspjeh i konkurentnost hotela. U teorijskom dijelu rada, sveobuhvatno su razmatrane uloga i značaj menadžmenta te menadžerske vještine u suvremenom poslovnom okruženju, posebice u turizmu, gdje dinamično tržište zahtijeva visoku prilagodljivost, strateško planiranje i inovativnost.

Kroz detaljnu teorijsku razradu, naglašena je važnost razumijevanja osnovnih funkcija menadžmenta poput planiranja, organiziranja, motiviranja i kontrole, te njihove specifične primjene u hotelskoj industriji. Poseban fokus stavljen je na razvoj ključnih menadžerskih vještina, uključujući *liderstvo*, komunikacijske sposobnosti, sposobnost rješavanja problema i donošenja odluka, ključnih za učinkovito upravljanje.

U istraživačkom dijelu rada, putem kvalitativnog istraživanja provedenog intervjuima s menadžerima u hotelskoj industriji, istražene su specifične menadžerske vještine potrebne za suočavanje s izazovima i kompleksnostima industrije. Analiza rezultata pokazuje kako su efikasno vođenje, strateško planiranje, inovativnost, sposobnost prilagodbe promjenama te razvoj pozitivne radne kulture i timskog duha ključni čimbenici uspjeha i održivosti hotela. Nadalje, naglašena je važnost kontinuiranog razvoja i obuke menadžera kako bi se ojačale njihove vještine i prilagodile brzo mijenjajućim tržišnim uvjetima.

Zaključno, diplomski rad uspješno dokazuje da su menadžerske vještine ključne za uspjeh u hotelijerstvu, gdje efikasno upravljanje ljudskim resursima, strateško planiranje i inovativnost omogućuju hotelima ostvarivanje konkurentne prednosti, poboljšanje kvalitete usluge, povećanje zadovoljstva i lojalnosti gostiju te osiguranje održivog poslovnog rasta. Rad ističe nužnost kontinuiranog ulaganja u razvoj menadžerskih vještina kao ključnog elementa dugoročnog uspjeha i konkurentnosti u dinamičnom okruženju hotelskog poslovanja. Za daljnja istraživanja preporučuje se fokusiranje na analizu utjecaja digitalne transformacije, međukulturnih razlika, izazova održivog razvoja, razvoja i zadržavanja talenta, te uloge emocionalne inteligencije u hotelskom menadžmentu kako bi se pružili dodatni uvidi za razvoj učinkovitijih menadžerskih strategija i praksi.

## SAŽETAK

U svijetu brzih tehnoloških, političkih i tržišnih promjena, menadžment postaje sve značajniji koncept za uspješno vođenje organizacija. Ovaj rad se usredotočuje na analizu uloge menadžerskih vještina unutar hotelske industrije, koja doživljava stalne promjene i izazove u visoko konkurentnom okruženju. Cilj istraživanja bio je utvrditi značaj menadžerskih vještina za postizanje konkurentske prednosti, kao i identificirati specifične vještine koje menadžeri u hotelskoj industriji trebaju razviti kako bi unaprijedili poslovanje i osigurali zadovoljstvo gostiju. Primijenjena metodologija uključivala je kvalitativno istraživanje putem polustrukturiranih intervjua s menadžerima u hotelskoj industriji u Hrvatskoj. Istraživanje je pokazalo da menadžerske vještine, uključujući strateško planiranje, financijsko upravljanje, vođenje timova, komunikaciju i upravljanje ljudskim resursima, igraju ključnu ulogu u upravljanju hotelima. Rezultati istraživanja ukazuju na potrebu za kontinuiranim razvojem menadžerskih vještina kako bi se odgovorilo na dinamične izazove u industriji. Posebno se ističe važnost strateškog planiranja, inovativnosti, prilagodljivosti trendovima i tehnološkom napretku, kao i razvoj međuljudskih vještina za izgradnju snažnih timova i postizanje visoke razine zadovoljstva gostiju. Na temelju analize, predložene su strategije za poboljšanje menadžerskih vještina u hotelskoj industriji. To uključuje stvaranje programa obuke i razvoja za menadžere, poticanje kulture kontinuiranog učenja i inovacija, kao i usvajanje fleksibilnih pristupa u upravljanju promjenama i suočavanju s izazovima tržišta.

Zaključno, rad naglašava kako razvoj i primjena efikasnih menadžerskih vještina imaju ključnu ulogu u osiguravanju konkurentske prednosti hotela. Ulaganje u menadžerske vještine ne samo da unapređuje operativnu učinkovitost i zadovoljstvo gostiju već i doprinosi dugoročnom uspjehu i održivosti poslovanja u hotelskoj industriji.

**Ključne riječi: menadžment, menadžerske vještine, hotelska industrija**

## **SUMMARY**

### **The role of management skills in hotel industry**

In a world of rapid technological, political, and market changes, management is becoming an increasingly significant concept for the successful leadership of organizations. This paper focuses on analyzing the role of managerial skills within the hotel industry, which experiences constant changes and challenges in a highly competitive environment. The research aim was to determine the significance of managerial skills in achieving a competitive advantage, as well as to identify specific skills that managers in the hotel industry need to develop in order to improve business operations and ensure guest satisfaction. The applied methodology included qualitative research through semi-structured interviews with managers in the hotel industry in Croatia. The research showed that managerial skills, including strategic planning, financial management, team leadership, communication, and human resource management, play a key role in managing hotels. The research findings indicate the need for continuous development of managerial skills to respond to dynamic challenges in the industry. Particularly, the importance of strategic planning, innovation, adaptability to trends and technological progress, as well as the development of interpersonal skills for building strong teams and achieving high levels of guest satisfaction are highlighted. Based on the analysis, strategies for improving managerial skills in the hotel industry are proposed. These include creating training and development programs for managers, fostering a culture of continuous learning and innovation, and adopting flexible approaches to change management and facing market challenges.

In conclusion, the paper emphasizes that the development and application of effective managerial skills play a crucial role in ensuring the competitive advantage of hotels. Investing in managerial skills not only enhances operational efficiency and guest satisfaction but also contributes to the long-term success and sustainability of business in the hotel industry.

**Keywords: management, management skills, hotel industry**

# LITERATURA

## KNJIGE I PRIRUČNICI:

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment - vještine, sustavi, izazovi*, Zagreb: Školska knjiga
2. Blanchard, K.H., Hersey, P. i Johnson, D.E. (2013) *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 10. Izdanje, US: Pearson
3. Drucker, P.F. (1986) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Prvo izdanje, New York: Truman Talley Books
4. Galičić, V. i Laškarin, M. (2016) *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, [https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/Principi\\_i\\_praksa\\_turizma\\_i\\_hotelijerstva.pdf](https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/Principi_i_praksa_turizma_i_hotelijerstva.pdf) (Pristupljeno: 8. lipnja 2023.)
5. Griffin, R.W. i Van Fleet, D.D. (2014) *Management Skills: Assessment and Development*, Mason, OH, USA: South-Western Cengage Learning, <https://archive.org/details/managementskills0000grif/page/n451/mode/2up> (Pristupljeno: 20. kolovoza 2023.)
6. Jackson, J.H., Mathis, R.L., Valentine, S.R. i Meglich, P. (2015) *Human Resource Management*, SAD: Cengage Learning, <https://books.google.it/books?id=-ihBCgAAQBAJ> (Pristupljeno: 15. travnja 2023.)
7. Mintzberg, H. (2009) *Managing*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
8. Moutinho, L. (2000) *Strateško upravljanje u turizmu*, Glasgow: CABI Publishing, <https://drive.google.com/file/d/1FnEA7IsCD374xweZhLHku5n8noMNsp6b/view> (Pristupljeno: 1. studenog 2023.)
9. O'Fallon, M.J. i Rutherford, D.G. (2007) *Hotel Management and Operations*, 4. Izdanje, Washington State University i James Madison University, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., <http://elibrary.gci.edu.np/bitstream/123456789/3277/1/Bt.489%20Hotel%20Management%20and%20Operations%20by%20Denney%20G.%20Rutherford%2C%20Michael%20J.%20O'Fallon.pdf> (Pristupljeno: 8. siječnja 2014.)
10. O'Gorman, K.D. (2010) *The Origins of Hospitality and Tourism*, Oxford: Goodfellow Publishers Limited

11. OpenStax (2019) *Principles of Management*, OpenStax: Houston, <https://d3bxy9euw4e147.cloudfront.net/oscms-prodcms/media/documents/PrinciplesofManagement-OP.pdf> (Pristupljeno: 22. svibnja 2023.)
12. Page, Stephen J. (2019) *Tourism Management*, Oxon: Routledge, 6. izdanje
13. Patawari, S., Bairwa, M. K., (2022) *Recent Trends in Tourism and Hospitality*, India: Eureka Publications, 1. izdanje
14. UNWTO (2018) *European Union Tourism Trends*, EU: World Tourism Organization, <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284419470> (Pristupljeno: 22.11.2023.)

#### ZNANSTVENO-STRUČNI RADOVI:

1. Al-Hyari, H.S., Al-Smadi, H.M. i Weshah, S.R. (2023) *The Impact of Artificial Intelligence (AI) on Guest Satisfaction in Hotel Management: An Empirical Study of Luxury Hotels*, *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 48(2spl), str. 810-819, <https://gtg.webhost.uoradea.ro/PDF/GTG-2spl-2023/gtg.482spl15-1081.pdf> (Pristupljeno: 24. siječnja 2024.)
2. Awan, J.H., Buriro, A.G. i Lanjwani, A.R. (2017) *INTERVIEW: A Research Instrument for Social Science Researchers*, *IJSSHE-International Journal of Social Sciences, Humanities and Education*, 1(4), ISSN 2521-0041.
3. Abdullayeva, S. i Isroiljon kizi, G. (2022) *Brief History of Hotels and Its Role in Tourism Industry*, *Journal of Integrated Education and Research*, 1(6) [https://ojs.rmasav.com/index.php/ojs/article/view/452/ARTC\\_1\\_6\\_B\\_26](https://ojs.rmasav.com/index.php/ojs/article/view/452/ARTC_1_6_B_26) (Pristupljeno: 25. veljače 2024.)
4. Hollander, E.P. i Julian, J.W. (1969) *Contemporary trends in the analysis of leadership processes*, <https://psycnet.apa.org/record/1969-11231-001> (Pristupljeno 5. lipnja 2023.)
5. Igwenagu, C. (2016) *Fundamentals of Research Methodology and Data Collection*, <https://staging-nodebb-uploads.s3.amazonaws.com/FundamentalsofResearchMethodologyandDataCollection-%25philu%25-6fae26dd-631d-4e66-9864-663ec2b30204.pdf> (Pristupljeno: 8. veljače 2024.)

6. Institut za turizam (2023) *TOMAS Hrvatska 2022./2023, Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj u 2022. i 2023. godini* Zagreb: Institut za turizam, <https://www.htz.hr/sites/default/files/2023-12/TOMAS%20Hrvatska%202022%20-%202023.pdf> (Pristupljeno: 8. veljače 2024.)
7. Irny, S.I. i Rose, A.A. (2005) *Designing a Strategic Information Systems Planning Methodology for Malaysian Institutes of Higher Learning (isp- ipt)*, *Issues in Information System*, VI(1)
8. Jayawardena, C., McMillan, D., Pantin, D., Taller, M. i Willie, P. (2013) *Trendovi u međunarodnoj hotelskoj industriji*, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 5(2), str. 151-163, <https://doi.org/10.1108/17554211311314100> (Pristupljeno: 11.10.2023.)
9. Johnson, J.E.V. i Powell, P.L. (1994) *Decision Making, Risk and Gender: Are Managers Different?*, *British Journal of Management*, Vol. 5, str. 123-138., <https://sci-hub.hkvisa.net/10.1111/j.1467-8551.1994.tb00073.x> (Pristupljeno: 30. lipnja 2023.)
10. Lertzman, K. (2009) *The Paradigm of Management, Management Systems, and Resource Stewardship*, *Journal of Ethnobiology*
11. Manigandan, R. i Raghuram, G. (2022) *Artificial Intelligence (AI) In Hotel Industry and Future Development: an Extensive In-Depth Literature Review and Bibliometric Analysis*, *International Journal of Intelligent Systems and Applications in Engineering*, Vol. 10, No. 2, str. 88-97., <https://ijisae.org/index.php/IJISAE/article/view/2338/922> (Pristupljeno: 3. srpnja 2023.)
12. Martić, B. (2023) *UTJECAJ MENADŽERSKIH VJEŠTINA I MENADŽERSKIH FUNKCIJA NA USPJEŠNO POSLOVANJE ORGANIZACIJE*, Marsonia, pp. 53-6, Slavonski Brod, <https://hrcak.srce.hr/file/434850> (Pristupljeno: 25. rujna 2023.)
13. Merchant, K.A. (1982) *The Control Function of Management*, *Sloan Management Review*, 23(4), str. 43
14. Metzinger, T. (2020) *Metodologija istraživačkog rada*, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica
15. Pavia, N. (2004) *Hotelski menadžment kao poslovna funkcija*, *Tour. hosp. manag.*, 10(3-4), str. 127-132, <https://hrcak.srce.hr/file/267403> (Pristupljeno: 24. siječnja 2024.)
16. Pereira-Moliner, J. et al. (2021) *Sustainability, Competitive Advantages and Performance in the Hotel Industry: A Synergistic Relationship*, *Journal of Tourism and Services*, 12(23), <https://www.jots.cz/index.php/JoTS/article/view/282> (Pristupljeno: 3. srpnja 2023.)

17. Ramgade, A. i Kumar, A. (2021) *Changing Trends of Hospitality Industry: Emergence of Millennials and Gen Z as Future Customers and Their Influence on the Hospitality Industry*, Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal, 12(2), ISSN 2319-4979, <https://www.hmct.dypvp.edu.in/Documents/research-papers-publication/Research-Papers/12.pdf> (Pristupljeno 24. siječnja 2024.)
18. Singh, G., Singh, A., i Singh, S. (2014) *HOSPITAL MANAGEMENT AND ORGANISING FUNCTION: A STUDY OF PERCEPTIONS OF HOSPITAL STAFF IN PUBLIC AND PRIVATE HOSPITALS IN INDIA*, <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=b7cf3b87bfab4ca8c690b4b479c1f5c752a67ea9> (Pristupljeno: 25. rujna 2023.)
19. Skift i Oracle Hospitality. (2024) *Hospitality in 2025: Automated, Intelligent... And More Personal*, <https://skift.com/wp-content/uploads/2022/06/Hospitality-Industry-Trends-for-2025-Oracle-and-Skift-1.pdf> (Pristupljeno 24. siječnja 2024.)
20. Stasiuk-Piekarska, A.K. i Wyrwicka, M.K. (2015) *ORGANISING – STILL AN IMPORTANT FUNCTION OF PRODUCTION MANAGEMENT*, Vol. 5, No. 2, str. 129-142, file:///C:/Users/ZELJKO/Downloads/stasiuk-piekarska\_organising\_2015\_5\_2\_02.pdf (Pristupljeno: 10. listopada 2023.)
21. WTTC (2023) *Ekonomska važnost turizma*, <https://wttc.org/research/economic-impact> (Pristupljeno: 10.1.2023.)

#### INTERNETSKI IZVORI:

1. EUROSTAT. (2014) *Tourism statistics - nights spent at tourist accommodation establishments*, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics\\_-\\_nights\\_spent\\_at\\_tourist\\_accommodation\\_establishments](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_nights_spent_at_tourist_accommodation_establishments) (Pristupljeno: 3. lipnja 2023.)
2. Giannotti, F. (2019) *How Hospitality Skills Make You a Better Manager? EHL Insight*, <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-skills-better-manager> (Pristupljeno: 24. listopada 2023.)
3. Hart, N. (2024) *Why HR Planning in Hotels is Important*, AccessCorp, <https://www.accesscorp.com/blog/hr-planning-in-hotels-is-important/> (Pristupljeno: 3. lipnja 2023.)
4. *Introduction to Hospitality Management*,



[http://freeuniversitybd.weebly.com/uploads/4/7/0/6/47064417/basics\\_of\\_hospitality\\_management.pdf](http://freeuniversitybd.weebly.com/uploads/4/7/0/6/47064417/basics_of_hospitality_management.pdf) (Pristupljeno: 5. lipnja 2023.)

5. Mistry, S. (2024) *How to Deal with Common Challenges in the Hotel Industry?*, eZee Absolute, <https://www.ezeeabsolute.com/blog/how-to-deal-with-challenges-in-hotel-industry/> (Pristupljeno: 10. veljače 2024.)
6. (2023) *Specifičnosti poslovanja i analiza hotelske industrije u RH*, <https://www.insolve.hr/literatura/2/55273> (Pristupljeno: 8. lipnja 2024.)

## **POPIS ILUSTRACIJA**

Slika 1. Razine planiranja.....	16
Slika 2. Ključne menadžerske vještine.....	22
Slika 3. Hotel Nishiyama Onsen Keiunkan u Japanu .....	32
Slika 4. Royal Clarence Hotel.....	33
Slika 5. Korištenje novih tehnologija u hotelskoj industriji.....	38
Slika 6. Jadranska Hrvatska, Paklinski otoci.....	45

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Smještajni kapaciteti prema vrstama objekata.....	47
Tablica 2. Uzorak ispitanika.....	53

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1.. Struktura hotela, 2021. godina.....48

Grafikon 2. Struktura hotela, 2022. godina.....48

## **PRILOZI**

### **PITANJA ZA INTERVJU:**

- 1) Prema Vašem iskustvu, kako učinkovite upravljačke vještine doprinose ukupnom uspjehu i konkurentnosti hotela? Možete li navesti primjere kako su te vještine izravno utjecale na izvedbu i ugled vašeg hotela?
  
- 2) Koje specifične upravljačke vještine smatrate ključnima za rješavanje operativnih izazova s kojima se hoteli suočavaju, kao što su upravljanje prihodima, kontrola troškova i raspodjela resursa? Kako ove vještine utječu na financijsku održivost hotela?
  
- 3) Kako menadžerske vještine utječu na razvoj i provedbu strateških planova u hotelijerstvu? Možete li podijeliti primjere kako su učinkovite prakse upravljanja dovele do uspješnog tržišnog pozicioniranja i poslovnog rasta Vašeg hotela?
  
- 4) Kakvu ulogu imaju komunikacijske i međuljudske vještine u učinkovitom upravljanju unutar hotelske industrije? Kako te vještine pridonose uspostavljanju pozitivne radne kulture, učinkovitoj timskoj suradnji i rješavanju konflikata unutar hotelskog okruženja?
  
- 5) Koje specifične upravljačke vještine smatrate ključnima za hotelske upravitelje da se učinkovito snađu u izazovima i složenosti industrije?
  
- 6) Prema Vašem iskustvu, kako učinkovite upravljačke vještine pridonose povećanju zadovoljstva i lojalnosti gostiju? Postoje li neke posebne tehnike ili strategije upravljanja koje su se pokazale uspješnima u tom pogledu?
  
- 7) U kontekstu upravljanja ljudskim resursima, kako menadžerske vještine utječu na angažman, motivaciju i opće zadovoljstvo zaposlenika u hotelu? Možete li podijeliti neke inicijative ili prakse koje su pomogle u stvaranju pozitivnog radnog okruženja i potaknule motiviranu radnu snagu? Kako učinkovite upravljačke vještine pomažu u rješavanju ovih izazova i osiguravaju razvoj i zadržavanje talentiranih zaposlenika?
  
- 8) Kakve programe obuke i razvoja smatrate potrebnima za poboljšanje i njegovanje

menadžerskih vještina među budućim i postojećim hotelskim upraviteljima? Postoje li neke specifične inicijative ili resursi koje preporučujete za učinkovito razvijanje ovih vještina?

## ŽIVOTOPIS

Laura Jagodić, rođena 21. studenoga 1999. godine u Osijeku. Moje obrazovno putovanje započelo je u Gimnaziji Gaudeamus u Osijeku, gdje sam počela raditi na EU projektima, aktivno volontirati i obavljati stručnu praksu u marketinškoj agenciji *Escape*. Tamo sam počela razvijati svoje vještine u svijetu digitalnog marketinga.

Nakon srednje škole, upisala sam Odjel za turizam i komunikacijske znanosti na Sveučilištu u Zadru. Tijekom studija, bila sam aktivna u Udruzi mladih Ahimsa, volontirala sam u staračkom domu i Udruzi Mali Princ, koja se bavi sportom za djecu s poteškoćama u razvoju. Osim toga, angažirala sam se u predstavljanju Odjela na sveučilišnim događanjima i bila sam dio tima odgovornog za upravljanje društvenim mrežama Odjela, čime sam dodatno razvila svoje organizacijske i komunikacijske vještine.

Moja strast prema STEM obrazovanju odrazila se kroz angažman u EU projektu „darZa sySTEM- STEMiziraj se!“, gdje sam koristila svoje vještine rješavanja problema, komunikacije i marketinškog znanja za doprinos uspjehu projekta, promičući STEM među djecom. Praksa u Kneževoj palači u Zadru i radno iskustvo u tvrtki Feral, pod mentorstvom Ive Bencun, omogućili su mi da steknem dublje znanje o upravljanju destinacijama. Ovo iskustvo, posebno u organizaciji događanja, bilo je neprocjenjivo za moj profesionalni razvoj u turističkoj industriji. Također, Erasmus razmjena na Sveučilištu LUMSA u Rimu bila je izuzetno obogaćujuće iskustvo.

Završila sam preddiplomski studij i stekla titulu univ. bacc. turism. cult. te trenutno završavam diplomski studij Poduzetništvo u kulturi i turizmu na istom odjelu. Trenutno, kao pripravnik za poslovne procese u tvrtki Ecobubble u Rimu, usmjerena sam na održivost. Moj doprinos uključuje pisanje EU aplikacija, vođenje marketinškog tima i upravljanje projektima, što me potiče na kontinuirani profesionalni razvoj.

Obrazovanje mi je uvijek bilo od ključne važnosti. Uz napredno znanje engleskog jezika (C1), kompetentna sam i u njemačkom (B1) te posjedujem osnovno znanje francuskog i talijanskog jezika (A2). Osim jezičnih, razvila sam i digitalne vještine, uključujući vješto korištenje MS Office alata, Google oglašavanja i upravljanje društvenim mrežama. Kroz volontiranje, sudjelovanje na konferencijama i seminarima, te angažman kao studentska

predstavnicu i članicu različitih udruženja, proširila sam svoje horizonte i doprinijela svojoj zajednici. Ove prilike omogućile su mi da razvijem vrijednosti upornosti, timskog rada i kontinuiranog učenja, težnju za izvrsnošću i želju za doprinosom pozitivnim promjenama u društvu.