

Organizacija ljudskih resursa u hotelu

Žanić, Luka

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:195920>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-20**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni prijediplomski studij

LUKA ŽANIĆ

Organizacija ljudskih resursa u hotelu

Human resource organisation in a hotel

Završni rad

Zabok, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni prijediplomski studij
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu
Studijski smjer: Menadžment u turizmu

Organizacija ljudskih resursa u hotelu

Human resource organisation in a hotel

Završni rad

Kolegij: **Organizacija i menadžment procesnih
funkcija hotela**

Student: **Luka Žanić**

Mentor: **Prof. dr. sc. dr. sc. Nadia Pavia**

Matični broj: **25364PZ20**

Zabok, lipanj 2024.

IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRAĐENOG ZAVRŠNOG RADA

Luka Žanić

(ime i prezime studenta)

0116172104

(matični broj studenta)

Organizacija ljudskih resursa u hotelu

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima Creative Commons licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 11.06.2024.

Potpis studenta

Potpis studenta
Luka Žanić

Sažetak

Ovaj završni rad istražuje organizaciju ljudskih resursa u hotelu, s posebnim naglaskom na organizaciju odjela ljudskih resursa. Ljudski resursi su ključni za uspješno poslovanje hotela, uključujući procese zapošljavanja, edukacije, razvoja karijere i održavanja radne snage. Rad analizira kako učinkovita organizacija može doprinijeti konkurentnosti i profitabilnosti hotela u uvjetima globalnog tržišta i visoke konkurencije.

Kroz rad su prikazani povijest hotelijerstva, vrste hotela, organizacija hotela te organizacija odjela ljudskih resursa u hotelu. Dobra organizacija rada u hotelu ključna je za dobre performanse hotela u svim aspektima poslovanja. Osim organizacijske strukture hotela rad proučava i organizaciju odjela ljudskih resursa. Na praktičnom primjeru hotela Adriatic prikazana je organizacija odjela ljudskih resursa i aktivnosti koje taj odjel obavlja. Poseban naglasak u hotelu Adriatic je stavljen na važnost selekcije kvalitetnih kadrova i kontinuirano usavršavanja i razvoj kompetencija radne snage,

Rezultati rada pokazuju da strateška organizacija ne samo da poboljšava radnu atmosferu i zadovoljstvo zaposlenika, već i direktno utječe na kvalitetu usluge i zadovoljstvo gostiju, što je ključno za dugoročni uspjeh hotela. Zaključuje se da je integrirani pristup upravljanju ljudskim resursima neophodan za ostvarivanje strateških ciljeva i postizanje održive konkurentske prednosti u hotelskoj industriji.

Ključne riječi: organizacija; ljudski resursi; hotelijerstvo; hotel

Sadržaj

Uvod	Error! Bookmark not defined.
1. Razvoj hotelijerstva	3
1.1. Pojmovno određenje hotela.....	5
1.2. Vrste Hotela.....	6
2. Organizacija u hotelijerstvu	9
1.2. Organizacijska struktura hotelskog poduzeća	10
1.3. Organizacija poslovnih funkcija u hotelu	15
3. Ljudski resursi u hotelijerstvu	18
3.1. Organizacija poslovne funkcije ljudskih resursa u hotelijerstvu	19
3.2. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu	21
4. Upravljanje ljudskim resursima u hotelu Adriatic Savudrija	24
4.1. Ponuda hotela.....	Error! Bookmark not defined.
4.2. Organizacija odjela ljudskih resursa	26
4.3. Razvoj ljudskih resursa u hotelu Adriatic	29
Zaključak	32
Bibliografija.....	33
Prilozi	35

Uvod

Hotelijerstvo je gospodarski sektor koji se bavi pružanjem usluga smještaja, hrane i pića u svrhu zadovoljavanja potreba gostiju. Kao takav uvelike je ovisan o čovjeku kao resursu u poslovnom procesu. Hotelski proizvod je usluga koju zaposlenik pruža gostu. Ako želimo gostima nuditi izvrstan proizvod, moramo imati izvrsne zaposlenike koji će hotelski proizvod (uslugu smještaja, prehrane i pića) prezentirati gostu na najbolji mogući način. Razvojem hotelijerstva, globalizacijom te povećanjem životnog standarda, odnosno želje za luksuzom, potrebe gostiju postaju sve kompleksnije i teže za udovoljiti. Gostima nije više dovoljno ponuditi smještaj i hranu. Potrebno im je ponuditi doživljaj. Doživljaj koji će pamtiti i dugo nakon odlaska iz hotela. Doživljaj koji će kasnije prepričavati obitelji i prijateljima. Takav doživljaj u hotelu može se postići isključivo s pomoću kadrova koji su napravili apsolutno sve kako bi gostu učinili doživljaj nezaboravnim.

Pojavom interneta i globalizacije te razvitkom hotelijerstva kao gospodarske grane gosti imaju velik izbor smještajnih objekata. Mogu ih lako pronaći, usporediti te odabrati onaj koji im najbolje odgovara. Ljudski resursi se tu javljaju kao strateški resursi koji nam donose konkurentsku prednost na tržištu. Motivirani, obučeni, nasmijani i spremni pomoći gostu su kadrovi koji će naš proizvod učiniti kvalitetnim, te koji će privući gosta u hotel, zadržati ga što je duže moguće, te osigurati ponovljeni boravak. Gost kada putuje traži dom daleko od doma. Dom ne čine samo zidovi unutar kojih boravimo nego i ljudi u tom domu. Ako su ljudi u našem hotelu prijateljski, topli i na raspolaganju gostu on će se osjećati sigurnije i ugodnije, kao da je u vlastitom domu.

Zaposlenike u hotelskom poduzeću možemo promatrati s više strana. Možemo ih promatrati kao nužni trošak ili strateški resurs. Računovodstveno gledajući oni se nalaze na troškovnoj strani bilance. Strateški gledajući oni su kapital i to kapital koji nas diferencira od konkurencije. Ako zaposlenike promatramo kao nužni trošak to znači da ćemo u njih minimalno ulagati jer ćemo taj trošak htjeti zadržati na minimumu. Ako ćemo ih promatrati kao investiciju koja ima potencijal za donošenje značajnog povrata tada ćemo značajno ulagati u njihov rast i razvoj. Taj izbor je na svakom poduzeću. Zadržati stare načine razmišljanja i čekati da ih pregazi konkurencija ili prihvatiti da su ljudi ključni resursi koji nam donose prednost u tržišnoj utakmici.

Svrha rada je prikazati organizaciju ljudskih resursa u hotelu. Rad je, uz uvod i zaključak, podijeljen u četiri poglavlja.

Prvo poglavlje „Razvoj hotelijerstva“ prikazuje razvoj hotelijerstva, pojmovno određenje hotela i vrste hotela. Hotelijerstvo se razvijalo kako bi zadovoljilo sve složenije potrebe gostiju. Usluge koje odgovaraju potrebama suvremenog gosta zahtijevaju odgovarajuće osoblje koje će ih pružiti. Drugo poglavlje „Organizacija u hotelijerstvu“ prikazuje organizacijsku strukturu i poslovne funkcije u hotelu. Treće poglavlje „Ljudski resursi u hotelijerstvu“ prikazuje upravljanje ljudskim resursima u hotelu, aktivnosti koje odjel ljudskih resursa obavlja i kako je taj odjel organiziran. U četvrtom poglavlju „Upravljanje ljudskim resursima u hotelu Adriatic Savudrija“ prikazano je upravljanje ljudskim resursima u hotelu na primjeru hotela Adriatic Savudrija. U ovom poglavlju se, na praktičnom primjeru pojašnjava važnost ljudskih resursa u hotelijerstvu, te nam daje uvid u upravljanje ljudskim resursima u hotelu.

Pri izradi završnog rada korištena je znanstvena i stručna literatura kao i osobna iskustva zaposlenih na vodećim pozicijama u odjelu ljudskih resursa u hotelu. U izradi završnog rada korištene su metode analize i sinteze, metoda klasifikacije, metoda deskripcije i metoda intervjuja.

1. Razvoj hotelijerstva

Početak ljudskih putovanja javlja se potreba za smještajem, hranom i pićem na putu. Hotelijerstvo kao djelatnost tako postoji od davnina. Hotelijerstvo s restoraterstvom čini dvije skupine ugostiteljstva. Ugostiteljstvo je gospodarska djelatnost pružanja usluga smještaja, hrane i pića.¹ Ugostiteljske usluge pružaju se u ugostiteljskim objektima. Hotelijerstvo je najznačajniji dio ugostiteljstva u kojem se u razvijenim zemljama realizira oko 2/3 svih noćenja.²

Hotelijerstvo, kao gospodarska djelatnost, se primarno bavi pružanjem usluga smještaja u posebnim objektima. Uz usluge smještaja pružaju se usluge prehrane i pića, zabave i razonode, sporta, wellnessa, kongresnih dvorana i slično. Usluge koje se pružaju ovise o vrsti hotelskog objekta. Usluga smještaja, prehrane i pića je osnovna usluga, a ostale usluge služe kao dodatak kako bi gostov boravak bio ugodniji, zanimljiviji i što duži.

Hotelijerstvo se razvijalo u više faza od kojih su tri najbitnije: faza do sredine devetnaestog stoljeća, faza između druge polovice devetnaestog i prve polovice dvadesetog stoljeća i faza druge polovice dvadesetog stoljeća.³

	oko 1850	oko 1950
poštanska kočija	željeznica parobrod	osobno vozilo zrakoplov
svratišta	hoteli privatan smještaj pansion	hoteli/aparthoteli, odmarališta drugi ugostiteljski objekti

Slika 1. Tri faze putovanja i pružanja ugostiteljskih usluga

Izvor: Izrada autora prema Pavia, Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu, 14.

¹ Pavia, *Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu*, 11.

² Pavia, op. cit., 12.

³ Pavia, op. cit., 14.

U prvoj fazi ljudi su uglavnom putovali zbog trgovine, školovanja, vjerskih i zdravstvenih razloga. Putovanja su bila skupa i nedostupna velikoj većini stanovništva. Prijevoz je većinom bio putem kopnenih prometnica, dok su gostima smještaj, obroke i pića pružale gostionice smještene uz glavne ceste i u urbanim područjima. Drugu fazu karakterizira napredak u transportu. Korištenje željeznice, parobroda i cestovnih vozila omogućuje putovanje na veće udaljenosti. Putovanja postaju brža, ugodnija i jeftinija. Revolucija u transportu dovodi do povećanja broja putnika što zahtijeva izgradnju većeg broja hotela.

Treću fazu karakterizira upotreba zrakoplova i osobnog automobila. Zrakoplov omogućuje brzo putovanje u daleke krajeve svijeta. Osobni automobili masovno se proizvode uz niže cijene te si veći dio stanovništva može priuštiti automobil. U ovoj fazi se osim hotela počinju graditi i drugi objekti za smještaj poput odmarališta.

U Hrvatskoj se hotelijerstvo razvija od trenutka kada su ljudi počeli putovati. Tada nisu postojali hoteli, nego su putnici smješteni u krčme i gostionice koje su često bile uz velike prometnice ili u velikim gradovima. U srednjem vijeku se malo putovalo zbog nedostatka slobodnog vremena, slobodnih sredstava i opasnosti na putu. Prvi hoteli u Hrvatskoj javljaju se u prvoj polovici 19. Stoljeća u većim gradovima u unutrašnjosti i na obali. Prvi hotel je hotel Kvarner izgrađen u Opatiji 1844. Godine. Nakon hotela Kvarner slijedi gradnja hotela Vindoban na Malom Lošinj 1887. Godine, hotela Therapia u Crikvenici 1895. Godine, hotela Imperial u Dubrovniku 1897. Godine, hotela Rivijera u Puli 1908. Godine i hotela Neptun na Velikom Brijunu 1913. Godine.⁴ Tijekom prvog i drugog svjetskog rata putovanja se prekidaju i razvoj turizma se zaustavlja. Tek nakon što se zemlja oporavila od ratnih razaranja šezdesetih i sedamdesetih godina turizam se opet počinje značajnije razvijati. U to doba bila su popularna radnička odmarališta.

Danas strukturu smještajnih kapaciteta u hrvatskoj čine: 10% Hoteli, 14% kampovi, 33% nekomercijalni smještaj, 34% objekti u domaćinstvu, 8% ostali ugostiteljski objekti za smještaj, 1% ostalo.⁵

⁴ Pavia, op. cit, 16.

⁵ Smještajni kapaciteti Hrvatske 2021. Godine, Evisitor 2022.

1.1. Pojmovno određenje hotela

Riječ hotel potiče od francuske riječi “hote” (gost), a izvedena je iz riječi “hospital” (kuća za goste), podrijetlo vuče i iz latinskog korijena riječi “hospic”: “hospitium” (konačište, gostinjac), “hospes”, “hospitis” (gost, gostovanje), “hospitalis” (gostoljubiv, gostovati, posjetiti kao gost).⁶

Hrvatski zakon definira hotel kao ugostiteljski objekt koji obavlja ugostiteljsku djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge smještaja, prehrane i pića u ugostiteljskim sadržajima (recepција, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za pripremu hrane i drugo).⁷

Hotel je osnovni reprezentant objekata za smještaj, koji se po mnogo čemu izdvaja iz skupine ugostiteljskih objekata za smještaj. Njegova su gradnja i oprema u pravilu najduži i najskuplji, usluge kvalitetnije i kompleksnije, komplementarni sadržaji raznovrsniji, proces rada i organizacija poslovanja složeniji, podjela rada detaljnija, broj izvršitelja poslova i zadataka veći.⁸ Hotel pruža uslugu smještaja u hotelskim soba ili apartmanima. Sobe mogu biti različitih veličina, karakteristika i broja kreveta. Hoteli često nude različite vrste soba kako bi zadovoljile različite turističke potrebe. Osim usluga smještaja hotel nudi usluge hrane i pića u hotelskom restoranu. Ponuda hrane i pića ovisit će o vrsti i kategoriji hotela. Uz ove usluge hoteli pružaju dodatne usluge gostima kako bi im boravak učinili ugodnijim i dužim. Hoteli se specijaliziraju za različite tržišne skupine te tako i formiraju svoju ponudu. Neki hoteli se na primjer specijaliziraju za spa i wellness tretmane te će oni gostima nuditi bazene, masaže, saune i slične usluge. Drugi hoteli se na primer specijaliziraju za poslovne goste te će oni nuditi kongresne dvorane, sobe za sastanke i slične usluge primjerene toj ciljnoj skupini. Hoteli se dijele na kategorije koje se dodjeljuju na temelju njihove lokacije, veličine, opremljenosti, kvalitete smještaja (udobnost, čistoća, složenost usluga). Hoteli s većom kategorijom naplaćuju više cijene za svoje usluge.

Hoteli su vrlo važni za turizam i gospodarstvo zemlje. Pružaju kompleksnije i kvalitetnije usluge od drugih smještajnih objekata te zbog ekonomije obujma mogu nuditi konkurentniju cijenu. Osim što privlače turističku potražnju i ostvaruju prihod, oni također otvaraju veliki broj radnih

⁶ Cerović, *Hotelski menadžment*, 69.

⁷ Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, čl. 2,

⁸ Cerović, op. cit. 70.

mjesta. Osim zapošljavanja lokalnog stanovništva hotel može dobavljati materijale, namirnice i piće od domaćih proizvođača te dodatno stimulirati ekonomiju zemlje.

Hoteli se na tržištu mogu javljati kao samostalni objekti ili kao dio hotelskog lanca. Osnovni cilj hotelskog objekta je ostvarivanje što je veće moguće dobiti zadovoljavanjem želja i potreba gostiju. Osim dobiti hotel dijeli ciljeve drugih suvremenih poduzeća kao što su pozitivni utjecaj na zajednicu u kojoj posluju.

1.2. Vrste Hotela

Vrsta hotela određena je ovisno o vrsti ugostiteljskih usluga koje se u objektu moraju obvezno pružati, pretežitosti i obveznom minimumu ugostiteljskih usluga, načinu usluživanja te drugim uvjetima poput minimuma uređenja, opreme, uređaja i drugo.⁹ Iz skupine hoteli kategoriziraju se vrste: Hotel, Aparthotel, Turističko naselje, Turistički apartmani i Pansion u kategorije ovisno o uređenju, opremi, uređajima, uslugama, održavanju i ostalim uvjetima. Kategorije hotela označavaju se zvjezdicama, odnosno oznakama standard i komfor.¹⁰

Objekti iz skupine hoteli razvrstavaju se u sljedeće vrste:¹¹

1. Hotel baština
2. Hotel
3. Aparthotel
4. Turističko naselje
5. Turistički apartmani
6. Pansion
7. Difuzni hotel
8. Integralni hotel

⁹ Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, čl. 3,

¹⁰ Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, čl. 57,

¹¹ Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, čl. 4,

Hotel baština pruža usluge smještaja, hrane i pića, a može pružati i druge ugostiteljske usluge. Poseban je po tome što mora biti u starim, tradicijskim i povijesnim građevinama opremljen na tradicijski način. Smještajne jedinice mogu biti sobe, hotelski apartmani, i obiteljske sobe.

Hotel obvezno pruža usluge smještaja i doručka, a može pružati i druge ugostiteljske usluge. Hotel je zasebna građevina ili dio građevine sa zasebnim ulazom. Hotel može činiti više, a maksimalno četiri građevine. Recepcija i ugostiteljski sadržaji moraju se nalaziti u istoj građevini kao i smještajne jedinice. Smještajne jedinice u hotelu mogu biti sobe, hotelski apartmani i obiteljske sobe.

Aparthotel obvezno pruža usluge smještaja i doručka, a može pružati i druge ugostiteljske usluge. Recepcija i ugostiteljski sadržaji moraju se nalaziti u istoj građevini kao i smještajne jedinice. Smještajne jedinice u hotelu mogu biti sobe, apartmani i studio apartmani. U aparhotelu minimalno 51% smještajnih jedinica mora biti opremljeno tako da gost može sam pripremati hranu.

Turističko naselje je objekt koji obvezno pruža usluge smještaja i doručka, a može pružati i druge ugostiteljske usluge. U turističkom naselju gostu se mora pružiti mogućnost bavljenja sportom ili rekreacijom na otvorenom. Smještajne jedinice mogu biti sobe, obiteljske sobe. Hotelski apartmani, studio apartmani i apartmani.

Turistički apartman je objekt u kojem su gosti smješteni u jedinicama opremljenim tako da gost sam može pripremati jela. Turistički apartman mora imati recepciju, smještajne jedinice i sanitarni čvor za goste. Smještajne jedinice su studio apartmani ili apartmani.

Pansion je objekt koji obvezno pruža usluge smještaja s prehranom, a može pružati i druge ugostiteljske usluge. Pansion mora imati recepciju, smještajne jedinice, ugostiteljske jedinice za pripremu i usluživanje hrane i pića i zajednički sanitarni čvor za goste. Smještajne jedinice su sobe, obiteljske sobe i/ili hotelski apartmani. Ugostiteljske jedinice za pripremu i usluživanje hrane i pića mogu biti smještene i izvan građevine u kojoj se nalaze smještajne jedinice.

Difuzni hotel obvezno pruža usluge smještaja i doručka. Mora biti u pretežito starim, tradicijski, povijesnim, ruralno-urbanim građevinama koje su uređene na tradicijski način. Difuzni hotel je funkcionalna cjelina na području jednog naselja koju čine tri ili više građevina uklopljenih u lokalnu sredinu i način života. Smještajne jedinice su sobe, obiteljske sobe, hotelski apartmani, studio apartmani i apartmani.

Integralni hotel obvezno pruža usluge smještaja i doručka, a može pružati i ostale usluge. Integralni hotel je funkcionalna cjelina na području jednog naselja koju čine zajednički sadržaji te

udruženi i prethodno kategorizirani i/ili razvrstani objekti u tri ili više rasprostranjenih građevina. Građevine mogu biti rasprostranjene po cijelom naselju.

Hoteli imaju značajnu ulogu u strukturi smještajnih kapaciteta, pružajući širok spektar usluga koje zadovoljavaju različite potrebe gostiju. Različite vrste hotela, uključujući hotel baština, aparthotel, turistička naselja, turistički apartman, pansion, difuzni hotel i integralni hotel, prilagođene su specifičnim zahtjevima i očekivanjima gostiju, omogućujući im raznovrsna iskustva. Svaka vrsta hotela nudi jedinstvene karakteristike u pogledu smještaja, opreme i dodatnih usluga, čime se doprinosi ukupnom zadovoljstvu gostiju i poboljšanju turističke ponude. Kategorizacija hotela putem zvjezdica ili oznaka standard i komfor pomaže u postizanju standardizacije kvalitete i održavanju visokih standarda usluge.

2. Organizacija u hotelijerstvu

Riječ organizacija kao i riječ organizam potječu od grčke riječi orgonon koja označava rad ili djelo.¹² Čovjekov organizam predstavlja zajednički rad svih njegovih organa od kojih svaki obavlja svoju funkciju. Tako je i organizacija u hotelu sačinjena od različitih dijelova hotela kojih svaki obavlja svoju funkciju kako bi osigurao da hotel kao cjelina posluje uspješno.

Organiziranje je proces dizajniranja strukture, raspoređivanje dužnosti svakom pojedincu unutar strukture i koordiniranja osoblja u njihovim naporima da ostvare ciljeve poduzeća.¹³

Za organizaciju možemo reći da je to svjesno udruživanje ljudi koji imaju za cilj da odgovarajućim sredstvima izvrše određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području gospodarskog i društvenog života.¹⁴

Osnovne značajke organizacije su:¹⁵

1. Zajednički ciljevi – Cilj zaposlenih u hotelijerstvu je stvaranje kvalitetne i konkurentne hotelske ponude koja će osvojiti turističko tržište.
2. Skupina ljudi – dvoje ili više pojedinaca zajednički obavljaju poslove pružanja usluga hotelskom gostu.
3. Podjela rada- Najveća radna efikasnost se postiže tako da se zajednički poslovi podjele na pojedinačne poslove .
4. Upravljačka kontrola- brine da su zacrtani ciljevi ispunjeni.

Organizacija u hotelijerstvu se može definirati kao aktivnost hotelskog menadžmenta koji upravlja ljudskim i drugim resursima kako bi ostvario zacrtani poslovni rezultat s minimalnim troškovima.

Ciljevi organizacije mogu se podijeliti u tri skupine: osnovni, parcijalni i individualni¹⁶

Osnovni ciljevi organizacije rada su uspostavljanje određenog organizacijskog stanja za određeno vremensko razdoblje.

Parcijalni ciljevi se odnose na rad njegovih užih organizacijskih dijelova (odjela i službi).

¹² Pavia, op.cit., 78

¹³ Dujanić, *Osnove menadžmenta*, 85.

¹⁴ Pavia, op.cit., 78

¹⁵ Pavia, op.cit., 79

¹⁶ Sikavica, i Novak, *Poslovna organizacija*, 13.

Individualni ciljevi organizacije odnose se na pojedine zaposlene i skupinu zaposlenih. Ostvarivanjem individualnih ciljeva zaposlenika povećava se njihova motivacija za ispunjavanje ciljeva hotela.

Za organizaciju hotela uz vlasništvo, za organizaciju su važni sljedeći činitelji:¹⁷

1. Vrsta, veličina i kategorija hotela: podrazumijeva različitu tehničku strukturu sredstava, različit odnos živog rada i sredstava, različit broj i strukturu zaposlenih, različit odnos soba i postelja. Hoteli viših kategorija zapošljavaju više djelatnika po sobi nego hoteli nižeg kapaciteta.
2. Lokacija hotela: lokacija određuje vrstu hotelskog objekta i duljinu poslovanja. Hotel na plaži će možda poslovati samo sezonski dok će hotel u gradu poslovati tijekom cijele godine. Lokacija utječe i na veličinu i kategoriju hotela, vrstu usluga koje će se pružati.
3. Karakter i trajanje poslovanja: Kao što smo naveli, trajanje poslovanja je često određeno lokacijom hotela.
4. Statusna pozicija: Hotel može biti samostalno poduzeće ili dio dioničkog društva.
5. Raspoloživi kadrovi: Hoteli sa sezonskim poslovanjem često imaju problema s pribavljanjem kvalitetnih kadrova budući da nude sezonsko zaposlenje.

2.1. Organizacijska struktura hotelskog poduzeća

Organizacijska struktura predstavlja način na koji su ljudski resursi, procesi i funkcije organizirani unutar organizacije. Svrha je stvoriti okruženje u kojem će se odvijati radne aktivnosti. S pomoću organizacijske strukture menadžer uz najmanje utrošenih resursa (vremena, ljudskih, financijskih, materijalnih resursa) dolazi do ostvarenja zadanog cilja.

Pojam struktura potiče od latinske riječi *structura*- *struere* što znači sklapati ili zidati.¹⁸ U hrvatskom jeziku “struktura” označava sastav, raspored, građevinu ili tvorevinu. Organizacijska

¹⁷ Pavia, op. cit., 83, 84.

¹⁸ Cerović, op. cit., 363.

struktura tako predstavlja sastav odnosa između različitih dijelova poduzeća. Organizacijska struktura smatra se najvažnijim dijelom svake organizacije. Često se naziva i anatomijom ili kosturom poduzeća. Kako ljudski kostur drži zajedno sve kosti tako organizacijska struktura drži zajedno sve dijelove poduzeća i sve ljude unutar poduzeća. Organizacijska struktura predstavlja temelj na kojem gradimo daljnji uspjeh poduzeća. U građevinarstvu bez dobrog temelja ne možemo izgraditi čvrstu građevinu tako i bez čvrste strukture ne možemo izgraditi čvrstu organizaciju koja će prevladati na tržištu. Organizacijska struktura nije isti pojam kao i organizacija. Organizacija je širi pojam od organizacijske strukture.

Organizacijska struktura je sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje i poslovanja i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca posebno.¹⁹

Organizacijska struktura hotelskog poduzeća može biti određena sa sljedećih pet elemenata²⁰

1. Organizacija materijalnih čimbenika: obuhvaća organizaciju materijalnih inputa pomoću kojih se realizira pružanje usluge hotelskom gostu. To može biti organizacija zgrada (ugostiteljski objekt i njegov sadržaj) i organizacija hrane, pića, napitaka, energenata, sredstava za čišćenje itd.
2. Organizacija ljudskog čimbenika: organizacija ljudi i njihovo raspoređivanje na radna mjesta, uspostavljanje hijerarhije zaposlenika i integracija u poduzeće.
3. Organizacija raščlanjivanja zadatka: Veće zadatke treba raščlaniti u njegove najmanje detalje.
4. Organizacija upravljanja i menadžmenta: Upravljanjem vodimo, organiziramo i kontroliramo rad kako bi osigurali da se postavljeni ciljevi realiziraju po planu.
5. Organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova: ovaj element istražuje i organizira vremensku usklađenost svih činitelja u procesu pružanju hotelske usluge.

Prilikom izgradnje organizacijske strukture poduzeće bira iz sljedećih vrsta: klasične strukture, početne organizacijske strukture, funkcijske organizacijske strukture, divizijske organizacijske strukture, neoklasične organizacijske strukture, matične organizacijske strukture, projektne organizacijske strukture, mrežne organizacijske strukture.

¹⁹ Dujanić, op. cit., 85.

²⁰ Cerović, op. cit., 385.

Prilikom oblikovanja organizacijske strukture menadžer se susreće s nizom čimbenika različitih intenziteta te mora ocijeniti koji od tih čimbenika će imati snažan utjecaj na formiranje organizacijske strukture u budućnosti. Većina teorija o proučavanju organizacijskih struktura ističe da postoji raznolik niz faktora koji oblikuju organizacijsku strukturu. Općenito se slažu da se ti faktori mogu podijeliti na unutarnje i vanjske čimbenike.

Unutarnji čimbenici su oni koje poduzeće može kontrolirati, dok su vanjski čimbenici oni na koje poduzeće ne može izravno djelovati. Poduzeće se mora prilagođavati vanjskim čimbenicima. Kada se analiziraju unutarnji čimbenici, pretpostavlja se da su svi ti čimbenici međusobno povezani i da međusobno utječu jedan na drugoga. Menadžer treba razmotriti kako promjena jednog čimbenika može utjecati na ostale čimbenike.

U kreiranju promjena ili nove organizacijske strukture menadžment mora proći od sljedećih spoznaja²¹:

1. Svi čimbenici u organizaciji uzajamno utječu jedan na drugog i međusobno su povezani
2. Utjecaj barem jednog čimbenika organizacije već može određivati izbor organizacijskog modela hotelskog poduzeća, ali potpuna promjena jednog ili više čimbenika može postojeći model promijeniti ili čak poništiti.



Slika 2. Međusobni odnos unutarnjih čimbenika organizacije

Izvor: Izrada autora prema Cerović, *Hotelski menadžment*, 372.

²¹ Cerović, op. cit., 372.

Unutarnji čimbenici organizacije su: ²²

1. Ciljevi i strategija: Svaka organizacija mora imati ciljeve kojima teži i koje želi ostvariti. Ciljevi predstavljaju najvažnije obilježje svake organizacije. Ciljevima se definira ono što poduzeće želi postići, a strategija je izbor prikladnog načina za ostvarenje ciljeva. Za razliku od ciljeva kojima se definira što poduzeće želi postići, strategija odgovara na pitanje kako će organizacija postići zacrtane ciljeve.
2. Zadaci i tehnologija: Definiranjem zadataka poduzeća podrazumijeva se određivanje: nosilaca izvršenja zadatka, vremena potrebnog za izvršenje zadatka i troškove izvršenja. Izvršenjem zadataka poduzeće ostvaruje ciljeve. Zadatak predstavlja dodijeljeni posao koji se treba izvršiti. Tehnologija uključuje strojeve i radne postupke.
3. Veličina: uobičajeno je da se veličina poduzeća mjeri s više parametara kao što su: broj zaposlenih radnika, veličina ostvarenog ukupnog prihoda, veličina ostvarenog profita, vrijednost osnovnih sredstava, udio poduzeća na tržištu i tome slično.
4. Životni ciklus poduzeća: postoje četiri tipične faze kroz koje prolazi svako poduzeće u svom razvoju, odnosno u svom životnom ciklusu, a to su: poduzetnička faza ili faza izgradnje poduzeća, faza kolektivnog duha ili faza rasta, faza formalizacije i faza elaboracije ili usavršavanja.
5. Ljudski potencijali (kadrovi): oni utječu na oblikovanje organizacijske strukture svojim znanjem i sposobnošću. Zaposleni u poduzeću utječu na oblikovanje organizacijske strukture na dva načina. Prvi način je putem sastava radne snage, a drugi putem vrijednosti i stavova zaposlenih.
6. Proizvod: proizvod ili usluga koje poduzeće pruža također ima važan utjecaj na oblikovanje organizacije. O vrsti proizvoda odnosno usluga ovisi izbor modela organizacijske strukture poduzeća, ali i organizacija pojedinih elemenata organizacijske strukture.
7. Lokacija: za razliku od ostalih čimbenika, lokacija predstavlja relativno stabilnu veličinu. Dok se svi ostali čimbenici mogu mijenjati, s lokacijom je to rjeđi slučaj. Lokacija poduzeća i razmještaj organizacijskih jedinica opredjeljuje izbor organizacijske strukture.

²² Sikavica, i Novak, *Poslovna organizacija*, 73-101

Vanjski čimbenici su karakteristični po tome što na njih organizacija nema izravan utjecaj, pa se mora prilagoditi njihovim promjenama. Kvalitetan menadžer prepoznaje i reagira na prijetnje i prilike u okolini. U situaciji kada je okolina poduzeća nepredvidiva, organizacija će češće morati prilagođavati i mijenjati svoju organizacijsku strukturu.

Takvom poduzeću odgovaraju decentralizirani oblici organizacijske strukture. Kad je okruženje stabilno, poduzeće se manje mijenja i više mu odgovaraju centralizirani oblici organizacije.²³

Na utvrđivanje organizacijske strukture hotelskog poduzeća djeluju sljedeći vanjski čimbenici²⁴:

1. Društveno- političko i pravno okruženje: zakoni, propisi, makroekonomska situacija su čimbenici na koje poduzeće ne može utjecati.
2. Integracijski procesi u hotelijerstvu: utječu na hotelsko poduzeće, ali i hotelsko poduzeće utječe na integracijske procese.
3. Turistička infrastruktura: izgradnja parkova, kupališta, šetališta, muzeja, crkvi, sportskih objekata, objekata za zabavu utječe pozitivno na hotelsko poduzeće tako što povećava kvalitetu destinacije u kojoj je hotel nalazi.
4. Tržište: možemo ga definirati kao mjesto gdje se susreće turistička ponuda i turistička potražnja. Promjene na turističkom tržištu uzrokovat će i promjene unutar hotelskog poduzeća. Ako dođe do znatnog povećanja ili smanjenja potražnje hotelsko poduzeće će morati prilagoditi svoju strategiju kako bi odgovorilo na ovaj potez tržišta.
5. Razvoj znanosti i tehnologije u hotelijerstvu - znanost je pokretač promjena u svim industrijama, a tako i u turizmu. Menadžment mora pratiti zadnje trendove u znanost i tehnologiji kako bi ih pravovremeno implementirala u svoj proizvodni proces.

²³ Cerović, op. cit., 379.

²⁴ Cerović, op. cit., 380.

2.2. Organizacija poslovnih funkcija u hotelu

Poslovne funkcije se mogu predočiti kao karike u lancu jer je njihovo djelovanje u najužoj vezi s ostalim poslovnim funkcijama. Sve funkcije moraju biti podjednako razvijene jer zaostajanje u razvoju bilo koje od funkcija, negativno se odražava na poslovanje hotelskog poduzeća kao cjeline.²⁵

Poslovna funkcija je djelatnost sastavljena od niza međusobno povezanih i usklađenih poslova kojima se ostvaruje dio ukupnog zadatka ugostiteljskog poduzeća.²⁶

Kako bi osigurali uspješnu realizaciju zadatka (pružanje usluge hotelskom gostu) potrebno je taj zadatak raščlaniti na manje zadatke. Dubinu raščlanjivanja određuje organizacijska struktura. U manjim poduzećima raščlanjivanje zadataka je lakše nego u većim zbog manjeg broja izvršilaca. Prilikom raščlanjivanja zadataka potrebno je držati se određenih pravila. U ugostiteljskom poduzeću treba slijediti 5 načela prilikom raščlanjivanja zadatka²⁷:

- *Izvršenje* - čini podjelu prema principu izvršenja.
- *Objekt* - čini podjelu usluga prema ugostiteljskim objektima (Hotel A, Hotel B, Restoran C, Beach Bar E).
- *Rang* - čini podjelu zadatak prema prioritetu. Svi zadatci nemaju isti prioritet te je neke potrebno obaviti prije drugih.
- *Faza* - čini podjelu zadatka na 3 faze: planiranje, izvršenje, kontrola,
- *Svrha* - čini podjelu zadatak na važne i nevažne. Važni tj. Primarni zadatci su zadatci pružanje usluga smještaja, prehrane i pića dok su nevažni tj. Sekundarni zadatci administrativni zadatci, održavanje objekta itd.²⁸

Funkcija je grupa povezanih aktivnosti koje doprinose obavljanju ukupnog zadatka i uspješnosti organizacije(prodajna funkcija, financijska funkcija itd.).²⁹ To su grupe poslova koji

²⁵ Cerović, op. cit., 431

²⁶ Cerović, op. cit., 433

²⁷ Cerović, op. cit., 429.

²⁸ Cerović, op. cit., 429, 430.

²⁹ Cerović, op. cit., 431.

su srodni ili slični. Podjelom rada u takve grupe teži se ostvarenju cilja uz što bolji ekonomski učinak. Funkcije na koje se dijeli zadatak mogu se podijeliti na: osnovne, poslovne, procesne³⁰.

- Osnovne funkcije - odnose se na upravljanje i rukovođenje.
- Poslovne funkcije - odnose se na izvršenje poslova, odnosno ostvarivanje poslovnog procesa
- Procesne funkcije – odnose se na tijek odvijanja radnog procesa

Poslovne funkcije se odnose na izvršenje poslova. Najčešće raščlanjivanje osnovnog zadatka hotela vrši se prema sljedećim funkcijama:³¹

- Proizvodna funkcija obuhvaća sve zadatke vezane uz proizvodnju, uključujući pripremu hrane i pića. Ova funkcija je važna jer ispunjava potrebe gostiju za hotelskim uslugama. To je osnovna funkcija hotelskog poduzeća. Sve ostale funkcije su usmjerene na pružanje usluga gostima.
- Nabavna funkcija obuhvaća sve zadatke vezane za nabavu sirovina, repromaterijala i opreme, te skladištenje i čuvanje zaliha.
- Prodajna funkcija obuhvaća poslove prodaje i prodajne promocije usluga, ali i formiranje cijena. Na zahtjevima turističkog tržišta će se zasnivati politika nabave, prodaje, cijena, struktura usluga, te organizacija poslovanja u cijelosti.
- Razvojna funkcija uključuje razvoj proizvoda, kapaciteta i kadrova. Pod razvojem se smatra kvantitativno i kvalitativno unapređenje prometa hotelskih usluga.
- Kadrovska funkcija obuhvaća poslove vezane za brigu o kadrovima, kao što su zapošljavanje, administracija i razvoj kadrova. Hotelsko osoblje ima vrlo odgovornu i značajnu ulogu zbog njihovog neposrednog kontakta s gostom.
- Financijsko-računovodstvena funkcija obuhvaća poslove raspolaganja financijskim sredstvima, praćenje i evidentiranje poslovnih promjena i utvrđivanje rezultata poslovanja. Da bi ova funkcija mogla uspješno obavljati svoje poslove mora usko surađivati s nositeljima ostalih funkcija u hotelu.

Svi poslovi koji se obavljaju unutar gore navedenih funkcija izvršavaju se u posebnim organizacijskim jedinicama i odjelima.

³⁰ Pavia, op. cit., 59.

³¹ Pavia, op. cit., 59-60.

Poslovne funkcije hotelskog poduzeća su međusobno povezane i zajedno djeluju kao karike u lancu, osiguravajući uspješno poslovanje. Sve funkcije moraju biti jednako razvijene, jer zaostajanje u jednoj negativno utiče na cjelokupno poslovanje. Podjela rada na funkcije kao što su proizvodna, nabavna, prodajna, razvojna, kadrovska i financijsko-računovodstvena omogućava ostvarenje ciljeva uz optimalni ekonomski učinak. Svaka od tih funkcija ima specifičnu ulogu u poslovnom procesu hotela i zahtijeva koordinaciju i suradnju kako bi se osiguralo pružanje visokokvalitetnih usluga gostima. Raščlanjivanje zadataka prema načelima izvršenja, objekta, ranga, faze i svrhe dodatno poboljšava organizaciju rada i efikasnost. U konačnici, usklađeno funkcioniranje svih poslovnih funkcija je ključno za uspjeh i konkurentnost hotelskog poduzeća.

3. Ljudski resursi u hotelijerstvu

Pojam ljudski resursi se u ekonomiji odnosi na radnu snagu tj. zaposlenike. U velikim organizacijama pojam ljudskih resursa označava pojedince u okviru firme te njihove sposobnosti, ali i dio organizacije koji se bavi određivanjem potreba za zapošljavanjem, selekcijama, odabirom kandidata, treninzima te otpuštanjima. Kada bi željeli pobliže definirati ljudske resurse mogli bi reći da su to svi zaposlenici i menadžeri te oni koji se pripremaju za rad svim svojim sposobnostima, znanjima, vještinama, navikama, osobinama ličnosti, motivacijom, organizacijskom kulturom. Kvaliteta hotelske usluge usko je povezana s kvalitetom rada hotelskih zaposlenika. Hotelijer je jedinstveno ime za osobu koja pruža uslugu hotelskom gostu.

Zaposlenici u hotelijerstvu moraju u odnosu na druge zaposlenike u drugim gospodarskim granama imati sljedeće vrline:³²

1. Težnja da se udovolji željama i potrebama gostiju
2. Odgovornost za pruženu uslugu kojom će se zadovoljiti gost
3. Poštenje i osjećaj za pravednost prema pruženoj usluzi i zadovoljstvo koje ta usluga mora pružiti gostu

Kadrovi u hotelijerstvu teže realizaciji zadovoljstva gosta, a to se postiže zadovoljenjem njegovih potreba i motiva zbog kojih je doputovao u hotel ili destinaciju. U odnosu na druge gospodarske grane, zaposlenici u hotelijerstvu moraju biti:³³

1. Staloženi, realni, stabilni
2. Prodorni, tvrdoglavi, ambiciozni
3. Aktivni, poletni, uvijek dobro informirani
4. Društveni i spontani, uvijek spremni na suradnju
5. Samostalni, određeni, umjereno cinični
6. Uredni, lijepo odjeveni,
7. Snalažljivi

³² Cerović, op. cit., 503.

³³ Cerović, op. cit., 503.

Vrlo važno je da su kadrovi šireg općeg obrazovanja, posjeduju verbalne i neverbalne komunikacijske vještine, posjeduju znanje stranih jezika, dobro poznaju bonton i pravila lijepog ponašanja i poznaju tehnologiju koja je potrebna za rad.

Rad u hotelu razlikuje se od rada u drugim gospodarskim djelatnostima. Podrazumijeva smjenski rad, dugo stajanje na poslu, stres pri komunikaciji s gostima i kolegama, dinamičnost i stalne promjene na poslu. Uz to, rad u hotelu je podložan sezonskim oscilacijama obujma posla. U periodu sezone obujam poslovanja značajno se povećava, a u periodu izvan sezone obujam posla se smanjuje. Povećanje obujma posla dovodi do većeg opterećenja postojećih zaposlenika i po potrebi zapošljavanje dodatnih privremenih zaposlenika. Veće opterećenje zaposlenika može dovesti do njihovog nezadovoljstva i pada kvalitete rada. Kvaliteta rada nikad ne bi smjela pasti jer se time i smanjuje zadovoljstvo gosta koje je imperativ našeg poslovanja. Veće opterećenje zaposlenika trebalo bi pratiti i povećanje u financijskim kompenzacijama i više slobodnog vremena u periodima van sezone. Priroda hotelijerstva čini proces zapošljavanja zahtjevnim te je zato bitno imati odjel ljudskih resursa u hotelu koji će taj posao obavljati. U sljedećim poglavljima detaljnije ćemo istražiti odjel ljudskih resursa u hotelu i poslovne funkcije koje odjel obavlja.

3.1. Organizacija poslovne funkcije ljudskih resursa u hotelijerstvu

Organizacija poslovne funkcije ljudskih resursa u hotelijerstvu osigurava učinkovito upravljanje osobljem i podržava uspjeh hotela. Funkcija ljudskih resursa nadograđuje se na poslovnu funkciju kadrovske službe. Osim administrativnih poslova vezanim uz zaposlenike funkcija ljudskih resursa bavi se otkrivanjem, korištenjem i usavršavanjem ljudskog potencijala. Služba ljudskih resursa prerasta u jednu od temeljnih i štabnih organizacijskih jedinica s jakom samostalnošću.³⁴

Tehnička podjela rada u odjelu ljudskih resursa ovisiti će o veličini i potrebama hotela. U većini organizacija aktivnosti upravljanja ljudskih resursima obavljaju specijalisti za ljudske resurse i menadžeri. Menadžeri u poduzeću upravljaju i odgovaraju za efikasnu iskorištenost svih resursa pa tako i ljudskih.

³⁴ Vujić, *Menadžment ljudskog kapitala*, 84.

Mala hotelska poduzeća u privatnom vlasništvu obično nemaju zasebnu organizacijsku jedinicu za ljudske resurse. Zadatke vezane uz ljudske resurse obavljaju vlasnik hotela ili menadžer. Razlog tomu je mali broj zaposlenika koji ne opravdava trošak specijalista za ljudske resurse. Funkcije koje obavlja odjel ljudskih resursa može se povjeriti i vanjskim agencijama i savjetnicima.

Srednja poduzeća morati će imati poseban odjel za upravljanje ljudskim resursima. Porastom opsega poslovanja raste i potreba za više specijalista za ljudske resurse. U srednjim hotelima specijalisti za ljudske resurse će morati posjedovati sposobnost obavljanja više različitih zadataka i poslova. Rastom i širenjem organizacije dolazi do sve veće podjele i specijalizacije poslova. Pojedinci-specijalisti za ljudske potencijale zapošljavaju se u poduzećima s preko 100 zaposlenih, a odjel za ljudske potencijale se ustrojava onda kada broj zaposlenih prelazi 250 radnika.³⁵

Veliki poslovni sustavi će organizacijsku jedinicu ljudskih resursa podijeliti na sedam pod-funkcija: planiranje, ljudskih potencijala, radni odnosi, zaštita na radu, inoviranje znanja zaposlenih, sustav vrednovanja, razvoj i promocija i kadrovski kontroling.³⁶



Slika 3. Organizacija upravljanja ljudskih resursima u velikom poduzeću

Izvor: Izrada autora prema Vujić, Menadžment ljudskog kapitala, 87.

³⁵ Vujić, op. cit., 85.

³⁶ Vujić, op. cit., 86.

Slika 5. prikazuje kako se upravljanje ljudskim resursima može organizirati u velikom poduzeću. U velikom poduzeću s velikim brojem radnika potrebno je uvesti specijalizaciju u odjel ljudskih resursa. Širom raspodjelom poslova i specijalizacijom rasterećujemo specijaliste za ljudske potencijale i omogućujemo im da se potpuno posvete određenoj funkciji unutar odjela ljudskih resursa. To povećava kvalitetu brige o zaposlenicima a posljedično i poslovni rezultat.

Poslove koje obavljaju specijalisti za upravljanje ljudskim resursima su vrlo važni te je s toga bitno da oni posjeduju osobne karakteristike i vještine rada s ljudima. Zaposlenici imaju svoju volju, motive i probleme i vrlo bitno je uskladiti njihove ciljeve s ciljevima poduzeća.

3.2. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u hotelu

U malim obiteljskim hotelima ne postoji potreba za posebnim odjelom ljudskih resursa već te poslovne funkcije obavlja vlasnik poduzeća. Rastom broja zaposlenika raste i potreba za uvođenjem odjela ljudskih resursa. Odjel ljudskih resursa u hotelu bavi se rješavanjem problema vezanim za radno mjesto. Neke od zadataka koje obavlja ovaj odjel su: analiza radnih mjesta, planiranje potreba za ljudskim potencijalima, pribavljanje ljudskih potencijala, sklapanje ugovora o radu, onboarding zaposlenika, motiviranje, inovacija znanja zaposlenika, vrednovanje postignuća i promocija na složenija radna mjesta.

- **Analiza radnih mjesta**, daje informacije koji posao se obavlja na kojem radnom mjestu, koja su potrebna sredstva za rad, koliko radnika je potrebno na tom radnom mjestu, koliko je radno mjesto složeno, kakva kvalifikacijska struktura ljudi je potrebna na radnom mjestu, koja je vrijednost posla, kakvi se rezultati rada očekuju itd. Ovi podatci nam pomažu pri planiranju koliko ljudi trebamo zaposliti i kakve vještine od njih očekujemo. Uvijek treba težiti tome da imamo pravog čovjeka na pravom mjestu.
- **Planiranje potreba za ljudskim potencijalima** - Planiranje je proces utvrđivanja potreba i pronalaženja potencijalnih kandidata za upražnjene poslove.³⁷ Hotelsko poslovanje je

³⁷ Dujanić, op. cit., 126.

podložno sezonskim oscilacijama i često zahtijeva privremeno zapošljavanje ljudi tijekom sezone i otpuštanje nakon kraja turističke sezone.

- **Pribavljanje ljudskih potencijala** - kao postupak pridobivanja kvalitetnih kadrova u poduzeću, važna je aktivnost kadrovske menadžmenta. O njemu ovisi funkcioniranje poslovnog sustava i njegov razvitak, budući da su upravo kadrovi glavni nosioci svih aktivnosti koje su u njemu odvijaju.³⁸ Cilj ove funkcije je zaposliti ljude koji najbolje odgovaraju slobodnim radnim mjestima. Menadžeri pojedinih funkcija u poduzeću javljaju odjelu ljudskih potencijala da postoje slobodna radna mjesta. Nakon što se utvrdila potreba za kadrovima, utvrđuju se karakteristike koje oni moraju posjedovati da bi uspješno obavili posao. Zaposlenici u hotelu moraju biti lijepog izgleda i ponašanja, obrazovani, komunikativni, poznavati bonton, govoriti strane jezike i posjedovati druge osobine potrebne za rad s ljudima. Pribavljanje zaposlenika može biti iz unutarnjih i vanjskih izvora. Svaki izvor ima svoje prednosti i nedostatke.
- **Zaključivanje ugovora o radu** poslodavac i posloprimac ulaze u radni odnos. Ugovori o radu mogu biti na različiti vremenski period. U hotelu često postoje zaposlenici koji su stalno zaposleni, te zaposlenici koji se kratkoročno zapošljavaju za vrijeme povećanog obujma posla. Hoteli u današnje vrijeme inoviraju s oblicima stalnih sezonskih ugovora gdje radnicima pružaju određenu sigurnost posla.
- **Uvođenje radnika u posao** važna je aktivnost odjela ljudskih potencijala. Ovaj proces ne prolaze samo novi radnici, već i radnici koji su započeli rad na drugim radnim mjestima unutar poduzeća. Važno je da prije početka rada radnici prođu obuku, a oni na složenijim poslovima i pripravnički program.
- **Motivacija kadrova** je važna funkcija odjela ljudskih resursa. Motivacija označava zbirni pojam za sve čimbenike koji izazivaju, pojačavaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje, odnosno djelovanje određenog intenziteta trajanja.³⁹ Motivacija potiče zaposlenike na ostvarivanje tražene kvalitete i rezultata. Motivatori mogu biti financijski i ne financijski i važno je individualno prilagoditi pristup motivacije zaposlenika. Primjer financijske motivacije za radnike u hotelu je bonus za djelatnike rezervacijskog centra za prodaju određene količine kapaciteta. Primjer ne financijske motivacije u hotelu je napredovanje u karijeri.

³⁸ Vujić, op. cit., 153.

³⁹ Vujić, op. cit., 209.

- **Inoviranje znanja zaposlenika**- Svakodnevno se suočavamo s brzim promjenama u tehnologiji, poslovnim procesima i zahtjevima tržišta rada. Da bi djelatnici ostali konkurenti u takvom okruženju, ključno je ulaganje u proširivanje i inoviranje njihovog znanja i vještina. Analiza obrazovnih potreba i performansi zaposlenih utvrđuje performanse zaposlenog i pritom dijeli probleme na one koje treba riješiti kroz redovno školovanje od onih koji se mogu riješiti obrazovanjem unutar poduzeća.
- **Vrednovanje postignuća djelatnika** važan je dio posla odjela ljudskih potencijala. Ako želimo znati koliko su nam zaposlenici dobri, moramo mjeriti njihova postignuća i rezultate. Svake godine procjenjuje se rad djelatnika. Procjena je jako važna za djelatnika jer može rezultirati povećanjem plaće, promaknućem i unapređenjem u razvoju njegove karijere. Vrednovanjem postignuća otkrivamo profesionalne sposobnosti djelatnika.
- **Promocija kadrova** - U razvoju osobne karijere, djelatnik i poduzeće djeluju kao partneri. Karijera odražava sposobnosti, interese i motivaciju pojedinca, kao i njegovo zalaganje tijekom obrazovanja i rada. Karijera obuhvaća razdoblje od početka osnovnoškolskog obrazovanja do umirovljenja. Planiranje profesionalne karijere i promicanje zaposlenika je složen zadatak zbog različitih vještina, sposobnosti, znanja i kvalifikacija koje ljudi posjeduju. Unutar poduzeća postoji mnogo putova za napredovanje. Pri planiranju promocije, identificiraju se potencijalni zaposlenici sposobni za obavljanje složenijih zadataka. Ljudi teže napretku i osobnom uspjehu te ne žele cijeli život ostati na istoj poziciji i poslu.

4. Upravljanje ljudskim resursima u hotelu Adriatic Savudrija

Kempinski Hotel Adriatic, Istra vodeći je hotel na prostoru Istre što potvrđuje njegovih 5 zvjezdica i brojne nagrade uspješnosti i kvalitete, te zadovoljstvo gostiju i radnika. Hotel Adriatic, prvi luksuzni golf i spa resort s pet zvjezdica u Hrvatskoj, smješten je na obali blizu Savudrije i Umaga. Resort nudi privatne vile i privatnu plažu, te se nalazi na mjestu gdje se Jadransko more susreće s predivnim krajolikom sjeverozapadne Istre. Nudi vrhunski smještaj sa 186 soba, 4 apartmana i 2 predsjednička apartmana s prostranim balkonima ili terasama. Hotel ima privatnu plažu, spa centar od 3000 kvadratnih metara, fitness centar, knjižnicu, konferencijsku dvoranu, kao i dva vrhunska restorana koja u kojima se pripravljanju nacionalni i internacionalni specijaliteti.

4.1. Ponuda hotela

Hotel u svojoj ponudi gostima nudi 4 vrste soba: Soba s pogledom na maslinike, Premium soba s pogledom na obalu, Deluxe soba s pogledom na more i Obiteljska soba s pogledom na more.

Soba s pogledom na maslinike, Premium soba s pogledom na obalu i Deluxe soba s pogledom na more su veličine 41 m². Sobe raspolažu s King size krevetom i mogu primiti do 3 gosta. Sobe su klimatizirane, imaju pristup za osobe u invalidskim kolicima, imaju balkon i udoban vanjski i unutarnji prostor za sjedenje, sef, pisaći stol, kadu i odvojeni tuš. Sobe se razlikuju u pogledu koji pružaju. Obiteljska soba s pogledom na more veličine je 82 m² i može primiti do 6 gostiju. Soba raspolaže s 2 King size kreveta i svim pogodnostima kao i ostale sobe.

Osim soba u ponudi hotel nudi i Junior Suite apartman s pogledom na maslinike, Junior Suite apartman s pogledom na more, Obiteljski Suite apartman s pogledom na maslinike, Executive Suite apartman s pogledom na more, Predsjednički apartman Henry Morgan i Predsjednički apartman Jure Grando.

Junior Suite s pogledom na maslinike i Junior suite s pogledom na more veličine su 85 m² i mogu primiti do 4 gosta. Imaju odvojeni dnevni boravak i spavaću sobu te ostale karakteristike kao i sobe. Obiteljski suite veličine je 87m², raspolaže jednim King size krevetom te ima odvojenu

spavaću sobu i dnevni boravak. Ostale karakteristike su iste kao i u drugim sobama. Executive suite je istih karakteristika kao i obiteljski suite, ali pruža i pogled na more.

Predsjednički apartman Henry Morgan veličine je 802 m² i može primiti do 2 gosta. Vrhunac apartmana je njegova krovna terasa od 548 m² s whirlpoolom i pogledom more. Apartman nudi blagovaonicu i kuhinju, dnevni boravak s kaminom, odvojenu spavaću sobu, te odvojeni uredski prostor.

Predsjednički apartman Jure Grando veličine je 811 m² te također ima krovnu terasu od 548 m² s whirlpoolom i pogledom more. Apartman također ima zasebnu spavaću sobu, zasebni uredski prostor, kuhinju i blagovaonicu i dnevni boravak s kaminom. Apartman može primiti do 2 gosta.

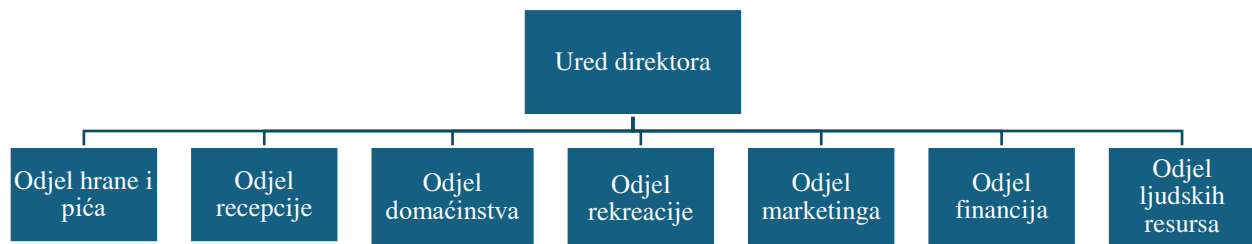
Uz ponudu soba i apartmana hotel nudi i luksuzne vile veličine 828 m², kapaciteta do 10 gostiju. Vile imaju 3 spavaće sobe s 3 vlastite kupaonice, kuhinju, prostrani dnevni boravak i blagovaonicu te privatni bazen. Vile također imaju saunu i potpuno opremljenu teretanu.

Hotel raspolaže s dva restorana Dijana i Kanova, Adriatic barom, Pool barom i Beach Barom. Restorani služe jela autohtone Istarske kuhinje, ali i internacionalne specijalitete. Hotel raspolaže sa spa centrom, vanjskim i unutarnjim bazenom te fitness centrom.

Hotel raspolaže s konferencijskim centrom na privatnoj plaži gdje može primiti do 250 gostiju.

Hotel gostima nudi i prvo istarsko natjecateljsko golf igralište s 18 rupa.

Organizacija hotela „Adriatic“ prikazana je na slici 4.



Slika 4. Organizacijska shema hotela Adriatic

Izvor: Izrada autora

4.2. Organizacija odjela ljudskih resursa

Odjel ljudskih resursa u hotelu „Adriatic“ zadužen je učinkovito upravljanje osobljem. Osim administrativnih poslova vezanih uz zaposlenike, bave se prepoznavanjem, korištenjem i razvijanjem njihovih potencijala. U odjelu je zaposleno ukupno 3 zaposlenika, direktorica i 2 specijalista za ljudske resurse.

Odjel ljudskih resursa velik je sukladno broju zaposlenika koji su zaposleni u organizaciji hotela (u vrhuncu sezone broj zaposlenika ne prelazi brojku od ukupno 80 zaposlenika). U visoko fluktuirajućim industrijama poput hotelijerstva fokus je na selekciji i regrutaciji kvalitetnog i profesionalnog kadra, te na zadovoljstvu i motiviranosti takvog kadra kako bi se osigurala konstantnost. Sukladno navedenom razraditi ćemo analizu aktivnosti Odjela ljudskih resursa hotela Adriatic.

Posjetom hotelu Adriatic i razgovoru sa zaposlenicima u odjelu ljudskih resursa stekao sam uvid u ono što je fokus rada zaposlenika odjela ljudskih resursa ovog hotela. Poslovi i zadaci ovog odjela obuhvaćaju:

➤ **Selekcija i regrutacija i suradnja s vanjskim izvorima zapošljavanja**

Turistički sektor unutar kojeg posluju hoteli „bore“ se pronalaskom radne snage. Hotel Adriatic kao pomoć pri zapošljavanju osim vlastitih izvora poput oglasa za posao na internet portalima, programima preporuke, suradnje sa obrazovnim institucijama, koristi i usluge agencija za zapošljavanje. Glavnina kadra odnosi se na ugostiteljsko osoblje i domaćinstvo te taj kadar odjel ljudskih resursa pronalazi uz pomoć agencija za zapošljavanje, a kadar dolazi iz zemalja poput Srbije, Kube i Tajlanda. Prednost kadra koji dolazi iz Srbije je njihova konstantnost, poznavanje jezika i bliskost kulture, a prednost kadra iz Kube i Tajlanda poznavanje engleskog jezika te rada u turizmu koji je u njihovim zemljama rasprostranjen. Također, navedeni kadar svojim financijskim očekivanjima uklapa se u politiku plaća i nagrađivanja hotela Adriatic.

➤ **Faze selekcijskog procesa**

✓ Planiranje

- Definiranje opisa radnog mjesta
- Budget, odgovornosti uključenih sudionika, regrutacijski i selekcijski alati
- Definiranje idealnog profila zaposlenika, ciljanje skupine kandidata

✓ Regrutacija

- Objava oglasa
- Upotreba odabranih regrutacijskih kanala: preporuke, interne baze, portali za zapošljavanje, agencije, sajmovi, društvene mreže

✓ Selekcija

- Predselekcija kandidata (CV, telefon)
- Selekcija: intervjui, testiranje
- Provjera referencija

✓ Odabir

- Odabir kandidata (dogovor između svih uključenih u selekcijski proces)
- Pismo namjere i dogovor oko početka rada

✓ Zapošljavanje i završetak procesa

- Odbijenice neodabranim kandidatima
- Pohrana podataka GDPR
- Sklapanje ugovora o radu
- Priprema za proces uvođenja u posao

➤ **Uvođenje zaposlenika u posao (onboarding)**

Uključivanje novog zaposlenika proces je integracije novog zaposlenika s tvrtkom i njezinom kulturom, kao i dodjeljivanje alata i informacija potrebnih novozaposlenom da postane produktivan član tima. Koraci u uvođenju zaposlenika u posao:

- Definiranje ciljeva onboardinga
- Priprema onboardinga
- Uloga HR-a, mentora i menadžera u onboardingu
- Trajanje onboardinga
- Završetak onboardinga

➤ **Kadrovska administracija i priprema za obračun plaća**

Kadrovska administracija dio je odjela ljudskih resursa koji zbog kompleksnosti zakonodavstva posebice u slučaju zapošljavanja stranih radnika zahtijeva znatan dio vremena koji odjel ljudskih resursa utroši na tim poslovima. Glavni zadaci: priprema ugovora o radu, aneksa, dokumentacije za zapošljavanje, prijave/odjave na obvezna osiguranja, priprema zakonskih akata. Također, ovo područje podrazumijeva pripremu sve potrebne dokumentacije za obračun plaća i ostalih primanja zaposlenika: korekcije evidencija radnog vremena i slanje istih, prikupljanje potrebne dokumentacije koja ima utjecaj na obračun plaća, kontrola obračuna plaće (novi/otišli zaposlenici, evidentirane promjene na plaći, isplata dodatak/bonusa/stimulacija).

➤ **Praćenje radne učinkovitosti**

Praćenje radne učinkovitosti proces je koji znatno utječe na poboljšanje poslovanja kompanije i koji ima 2 osnovne svrhe:

1. Razvoj zaposlenika
2. Identifikaciju i razvoj talenata

✓ Glavni ciljevi su:

- Definiranje individualnih ciljeva zaposlenika
- Procjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika
- Procjenjivanje sposobnosti zaposlenika

✓ Glavni ciljevi procesa mjerenja radnog učinka:

- Omogućiti postizanje optimalnih rezultata organizacije kroz doprinos
- Ohrabriti uspješan rad i adekvatno ponašanje kao i ispraviti i obeshrabriti rad koji je ispod standarda

- Zadovoljiti potrebe zaposlenih koji žele znati kako rade svoj posao
- Utvrditi osnove za procjenu budućih koraka u karijeri zaposlenih
- Utvrditi područja za pojedinačnu i grupnu obuku i razvoj
- Unaprijediti međusobno razumijevanje i uvažavanje

➤ **Briga o zaposlenicima**

Odjel ljudskih resursa hotela Adriatic veliki dio vremena posvećuje osmišljavanju programa dodatne brige o zaposlenicima. Navedeno se odnosi na:

- Izradu financijskih paketa za zaposlenike (platni razredi, nagrade, premije i bonusi i drugi financijski benefiti)
- Beneficije (plaćeni dopusti, prehrana, prijevoz, smještaj, nefinancijski benefiti: pohvale, priznanja, događaji za zaposlenike)
- Radno okruženje (radno mjesto, oprema, tehnologija, pomoć voditeljima u organizaciji posla)

Odjel ljudskih resursa hotela Adriatic ključan je za osiguravanje kvalitete i stabilnosti radne snage, pokrivajući sve aspekte selekcije, regrutacije i uvođenja novih zaposlenika. Njihove aktivnosti uključuju kadrovsku administraciju, obračun plaća, praćenje radne učinkovitosti i brigu o zadovoljstvu zaposlenika, što doprinosi optimalnim rezultatima i visokoj razini usluge hotela.

4.3. Razvoj ljudskih resursa u hotelu Adriatic

Razvoju ljudskih resursa u hotelu pridaje se velika pažnja, kao što smo ranije naveli, radi se o visoko luksuznom hotelu čiji su standardi poslovanja isti svugdje u svijetu. Osim ranije navedenog uvođenja u posao koji zaposlenicima pri zapošljavanju omogućava detaljan i praćen kvalitetan početak rada, hotel Adriatic svojim zaposlenicima omogućava razvoj unutar pozicija u samom hotelu. Uz pomoć procesa praćenja radne učinkovitosti izrađuje se i plan razvoja zaposlenika na

bazi kompetencija. Proveden je intervju sa direktoricom ljudskih resursa, koja je istakla da je prije samog definiranja koraka potrebno naglasiti da je za proces potrebno:⁴⁰

- Imati zrelost organizacije (što hotel Adriatic ima)
- Imati podršku menadžera
- Pružiti podršku pravim zaposlenicima

Kompetencije su nam ponašanja koje pokazuju osobe kada obavljaju svoje radne zadatke u skladu s organizacijskim očekivanjima:

- Neke se mogu razvijati (preuzimanje rizika, educiranost, iskustvo)
- Teže se razvijaju (upravljanje stresom, pragmatičnost, samostalnost)
- Vrlo teško se razvijaju (asertivnost, kreativnost, entuzijazam)

Kako proces izgleda?

- Hotel Adriatic ima jasno definirane opise radnih mjesta
- Hotel Adriatic ima definirane željene kompetencije
- Hotel Adriatic ima definirane željene nivoe kompetencija za određena radna mjesta
- Zaposlenici se procjenjuju uz pomoć procjene radne učinkovitosti
- Izrađuju se razvojni planovi IDP (Individualni razvojni plan)

Kako se u hotelu Adriatic izrađuju razvojni planovi IDP?

Fokus je na tri stvari:

- Kompetencije
- Strast
- Organizacijske potrebe

Sadržaj IDP mora odgovarati na sljedeća pitanja:

- Što je hotelu Adriatic potrebno (po pitanju kadra)?
- U čemu je zaposlenik dobar?
- Gdje zaposlenik želi biti?
- Što je važno naučiti da zaposlenik bude bolji performer?

Identifikaciju područja za razvoj hotel Adriatic radi uz pomoć baza:

- Slabih rezultata u produktivnosti (uz pomoć procesa ocjenjivanja radne učinkovitosti)
- Razvojnih centara
- Feedback menadžera

⁴⁰ Intervju s direktoricom ljudskih resursa

- Assesment centara
- 360 ispitivanja
- Strategije organizacije

Proces je definiran na slijedeći način:

- Voditelj odjela šalje u HR odjel IDP
- HR odjel radi izradu plana edukacija/budget
- Dogovornost provođenja imaju zaposlenik i voditelj
- HR prati provođenje plana edukacija
- Nakon 6 mjeseci radi se provjera IDP i prilagodba potrebama

Pri razvoju zaposlenika hotel Adriatic uvijek brine o:

- Što je potrebno organizaciji
- Što treba radnom mjestu na kojem zaposlenik radi
- Što treba tom zaposleniku

Navedeni proces slijedi se:

- Pri procesu razvoja zaposlenika na postojećem radnom mjestu
- Pri razvoju zaposlenika na novo radno mjesto

Hotel Adriatic pridaje veliku pažnju razvoju zaposlenika kroz jasno definirane kompetencije i individualne razvojne planove (IDP), osiguravajući podršku menadžera i zrelost organizacije. Fokusiranjem na kompetencije, strast i organizacijske potrebe, hotel kontinuirano unaprjeđuje radnu učinkovitost i karijerni rast svojih zaposlenika.

Zaključak

Ovaj rad obuhvatio je organizaciju rada u hotelu s posebnim naglaskom na organizaciju odjela ljudskih resursa. Postoje različite vrste hotela i svaki će poslovanje organizirati na drukčiji način kako bi se najbolje prilagodio tržišnim uvjetima. U uvjetima globalnog tržišta i snažne konkurencije, konkurentnost i profitabilnost hotela će u velikoj mjeri zavisiti o znanju i sposobnostima menadžera, kao i o kvalitetnoj, kreativnoj i stručnoj radnoj snazi koja je stalno spremna usvajati nova znanja. Ljudski resursi važan su dio svake organizacije, a pogotovo u hotelijerstvu, gdje odnos čovjeka s kupcem donosi zapravo krajnji rezultat u poslovanju.

Na organizacijsku strukturu hotela djeluju brojni vanjski i unutarnji čimbenici. Organizacija hotela razlikovati će se o vrsti i tipu hotela. Organizacijom će se odrediti aktivnosti i odgovornosti svakog odjela unutar hotela.

Organizacija odjela ljudskih resursa je ključni dio strateškog menadžmenta, poput financija i prodaje. Stoga, ovaj odjel mora biti uključen u sve procese unutar tvrtke, razumjeti način poslovanja, kao i partnere, klijente i dobavljače. Pored zapošljavanja i edukacije, odjel ljudskih resursa treba imati sveobuhvatan uvid u poslovanje kako bi sudjelovao u razvoju procesa i sustava koji će omogućiti hotelu ne samo opstanak na tržištu, već i ostvarenje strateških ciljeva.

Za potrebe završnog rada analizirana je organizacija odjela ljudskih resursa u hotelu Adriatic. Riječ je o luksuznom hotelu s 5 zvjezdica koji se nalazi u Savudriji. Uz hotel se nalazi i golf igralište, plaža i kompleks luksuznih vila. Osim toga kompleks sadrži konferencijsku dvoranu, spa centar, restorane i barove te raznovrsne sportske sadržaje. Odjel ljudskih resursa u hotelu Adriatic zapošljava 3 zaposlenika, direktoricu i 2 specijalista za ljudske resurse te obavlja aktivnosti selekcije i regrutacije, uvođenja u posao, kadrovske administracije, obračuna plaća, brine o zaposlenicima i razvija njihove potencijale. Razvoj karijere moguć je unutar samog hotela Adriatic, ali je moguće i napredovanje na drugi posao u nekom drugom hotelu unutar Kempinski grupacije. Na taj način zaposlenici mogu steći nova znanja i iskustva u internacionalnom okruženju. Procesom regrutiranja i razvoja zaposlenika u hotelu Adriatic osigurava se visoka kvaliteta i zadovoljstvo gostiju.

Rad s ljudima je vrlo težak zbog naših različitosti i preferencija i zato je u hotelijerstvu doseći optimalne rezultate vrlo teško, ali za njihovo postizanje je važno da menadžment zaposli radnu snagu koja će se najbolje uklopiti u organizaciju. Hotelom se ne podrazumijeva samo zgrada već i osoblje koje tamo radi. Imperativ za postizanje uspjeha je ophođenje prema svakom gostu ljubazno i profesionalno kako bi se svaki gost osjećao posebno.

Bibliografija

Cerović, Zdenko. „Hotelski menadžment“. Opatija. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2010.

Dujanić, Marčelo. „Osnove menadžmenta“. Rijeka. Veleučilište u Rijeci, 2006.

Pavia, Nadia. „Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu“. Opatija. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009.

Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli. Narodne novine, 2016, br. 1451. <https://narodne-novine.nn.hr/> (prestupljeno 10. travnja 2024.)

Sikavica, Pere, i Mijo Novak. „Poslovna organizacija“. Zagreb. Informator, 1999.

Vujić, Vidoje. „Menadžment ljudskog kapitala“. Opatija. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2008.

<https://www.htz.hr/> (pristupljeno 10. travnja 2024.)

Prilog:

Slike

Slika 1.	Tri faze putovanja i pružanja ugostiteljskih usluga	3
Slika 2.	Međusobni odnos unutarnjih čimbenika organizacije	12
Slika 3.	Organizacija upravljanja ljudskih resursima u velikom poduzeću	20
Slika 4.	Organizacijska shema hotela Adriatic	26