

# Važnost usavršavanja i praćenja karijernog razvoja zaposlenika u velikom hotelskom poduzeću

---

Lanča, Petra

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:618275>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-10**



*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 Opatija**

**Preddiplomski sveučilišni studij**

**PETRA LANČA**

**Važnost usavršavanja i praćenja karijernog razvoja zaposlenika u  
velikom hotelskom poduzeću**

**The importance of training and monitoring the career  
development of employees in a large hotel company**

Završni rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**

**Preddiplomski sveučilišni studij**

Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu

Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

**Važnost usavršavanja i praćenja karijernog razvoja zaposlenika u velikom hotelskom poduzeću**

**The importance of training and monitoring the career development of employees in a large hotel company**

Završni rad

Kolegij:

**Menadžment ljudskih potencijala**

Student:

**Petra LANČA**

Mentor:

prof. dr. sc. **Kristina ČRNJAR**

Matični broj:

**24698/18**

Opatija, srpanj 2024.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI RADA

**Petra Lanča**

**24698/18**

---

(ime i prezime studenta)

(matični broj studenta)

**Važnost usavršavanja i praćenja karijernog razvoja zaposlenika u velikom hotelskom  
poduzeću**

---

(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, 24.6.2024.

---

Potpis studenta

## Sažetak

Hotelsku industriju karakterizira niz specifičnosti u vidu intenzivnosti rada, sezonalnosti i problema izrazite fluktuacije ljudskih potencijala što za hotelska poduzeća predstavlja izazov u održavanju kvalitete usluga. Kako bi si osigurala kvalificirane zaposlenike i pružila podršku u njihovom karijernom razvoju, hotelska su poduzeća razvila niz programa namijenjenih educiranju i motiviranju svog osoblja. Tema ovog rada je prikazati važnost redovitog usavršavanja i praćenja karijernog razvoja zaposlenika u velikim hotelskim poduzećima s ciljem dugoročnog poboljšanja kvalitete poslovanja. U radu se nastoji prikazati poveznica između kvalitetnih praksi menadžmenta ljudskih potencijala, u vidu edukacija i karijerne podrške, te zadovoljstva zaposlenika i njihov stupanj zadržavanja u poduzeću. Analizom najboljih praksi iz industrije te praksi vodećih grupacija Hilton Worldwide Holdings Inc. i Valamar Riviera d.d. može se zaključiti da je u velikim hotelskim poduzećima posebno razvijen proces usavršavanja i razvoja karijere zaposlenika te da su ti procesi u funkciji motiviranja i smanjenja fluktuacije zaposlenika. Na kraju rada predstavljeni su i objašnjeni prijedlozi za poboljšanje analiziranih praksi.

Ključne riječi: ljudski potencijali; usavršavanje zaposlenika; karijerni razvoj zaposlenika; hotelsko poduzeće

# Sadržaj

Uvod.....	2
1. Pojemno određenje usavršavanja i razvoja karijere zaposlenika .....	4
1.1. Definicija i procesi menadžmenta ljudskoga potencijala .....	4
1.2. Pojemno određenje procesa usavršavanja i karijernog razvoja zaposlenika .....	9
2. Izazovi usavršavanja i praćenja karijernog razvoja zaposlenika u hotelskoj industriji....	14
2.1. Specifičnost upravljanja menadžmenta ljudskih potencijala u hotelskoj industriji .	14
2.2. Fluktuacija zaposlenika u hotelskoj industriji .....	17
2.3. Važnost usavršavanja i praćenja karijernog razvoja zaposlenika u hotelskoj industriji .....	22
3. Primjeri najbolje prakse u segmentu usavršavanja i razvoja karijere zaposlenika u velikim hotelskim poduzećima.....	26
3.1. Usavršavanje i razvoj karijere zaposlenika u Hilton Worldwide Holdings Inc. i Valamar Riviera d.d.....	26
3.2. Prijedlozi poboljšanja procesa usavršavanja i praćenja karijernog razvoja zaposlenika u velikom hotelskom poduzeću .....	39
Zaključak.....	42
Bibliografija .....	44
Popis ilustracija .....	48

## Uvod

Organizacijska kultura može se definirati na više načina, ali najjednostavnije rečeno, to je sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera zaposlenika koje diferenciraju jedno poduzeće od drugoga. U hotelskoj industriji ljudski je potencijal najvažniji faktor uspjeha organizacije jer su zaposlenici ti koji pružaju usluge gostima i predstavljaju poduzeće, stoga samim time i organizacijska kultura predstavlja osnovni element uspjeha svakog hotelskog poduzeća. Kako bi hotelska kompanija zadovoljila svoje klijente i osigurala dobar ugled nužno je da osigura kvalitetnu uslugu. Menadžment ljudskih potencijala (HRM) igra bitnu ulogu u stvaranju i održavanju kvalitete usluga te je neophodan za izgradnju kvalitetnih ljudskih potencijala koji na posljetku pridonose stvaranju konkurentskih prednosti organizacije. Prema jednoj od mogućih podjela, HRM možemo kategorizirati u četiri kategorije, a to su: zapošljavanje i odabir, trening i razvoj, sudjelovanje te nagrađivanje. U ovom radu fokus istraživanja stavljen je na trening i razvoj zaposlenika kao jedne od najvažnijih utjecajnih faktora na radnu učinkovitost zaposlenika. Jedna od definicija objašnjava da je trening obrazovni postupak u kojem zaposlenici imaju priliku upijati nova znanja, tehnike i informacije te dobiti uvid i priliku za jačanje postojećih vještina i znanja. Provedena su mnoga istraživanja koja su ispitivala utjecaj edukacije djelatnika na njihove radne stavove, radnu učinkovitost i zadovoljstvo na radnom mjestu. Jedno od istraživanja došlo je do spoznaje da nedovoljno investiranje u ljudske potencijale u hotelskoj industriji ima izravnu poveznicu s velikom fluktuacijom u tom sektoru te da su prakse koje provodi HRM najbitniji faktor sprječavanja odljeva zaposlenika.

U fokusu ovog rada je važnost redovitog usavršavanja kadrova u hotelskoj industriji s ciljem dugoročnog poboljšanja kvalitete poslovanja. Ova tema aktualna je zbog velike fluktuacije zaposlenika hotelske industrije koja u kombinaciji sa izrazitom turističkom sezonalnošću na našem prostoru stvara izazov u održavanju kvalitete usluga. Ideja rada je predstaviti značenje i važnost educiranja zaposlenika u hotelskoj industriji s ciljem stvaranja i održavanja kvalitete usluga, kao i, gledano iz perspektive zaposlenika, osiguranje sigurnog i kvalitetnog radnog mjesta s prostorom za osobni razvoj.

Svrha rada je povezati važnost educiranja zaposlenika i praćenja njihovog karijernog napretka s dugoročnim podizanjem kvaliteta usluga i cjelokupnog poslovanja poduzeća. Nadalje, cilj rada je podizanje svjesnosti o važnosti educiranja i usavršavanja zaposlenika te

postavljanje normativa za kvalitetno poslovanje koje se temelji na znanju, a ne lako zamjenjivoj radnoj snazi.

Rad je nastao korištenjem više različitih metoda istraživanja. U teorijskom dijelu rada, korištene su sljedeće metode: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, metode prikupljanja sekundarnih podataka.

U istraživačkom dijelu korištene su metode: metoda kompilacije, statistička metoda, metoda analize i sinteze, metoda uzoraka.

Za potrebe istraživanja, u ovom radu postavljena je glavna hipoteza:

**H.1:** U velikim hotelskim poduzećima posebno se razvija proces usavršavanja i razvoja karijere zaposlenika s ciljem smanjenja fluktuacije istih.

Cilj je dokazati da su procesi usavršavanja i razvoja karijere zaposlenika sastavni dijelovi poslovanja velikih hotelskih poduzeća te da investiranje u edukaciju zaposlenika pridonosi poboljšanju kvalitete usluga, općem zadovoljstvu zaposlenika te utječe na stupanj zadržavanja ljudskih potencijala unutar poduzeća.

Rad je sastavljen od četiri tematski povezanih poglavlja koja se bave problematikom investiranja u edukaciju i razvoj djelatnika u hotelskoj industriji. Nakon uvodnog poglavlja, slijedi dio koji se bavi definiranjem praksi menadžmenta ljudskih potencijala te se povezuje utjecaj praksi HRM-a sa zadovoljstvom djelatnika i njihovim radnim učinkom te krajnje posljedice koje te prakse imaju na cjelokupno poslovanje hotelskog poduzeća. U ovom dijelu rada definirani su pojmovi usavršavanja i karijernog razvoja zaposlenika. Zatim slijedi dio u kojem se iznose izazovi, specifičnosti te važnosti procesa upravljanja usavršavanjem i praćenjem karijernog razvoja zaposlenika u hotelskoj industriji. U istom se poglavlju definira i pobliže objašnjava fluktuacija zaposlenika u hotelskoj industriji, navode se vrste fluktuacije, njezini uzroci i posljedice na poslovanje. U završnom dijelu rada provedena je analiza najboljih praksi iz industrije gdje je prikazana i objašnjena uspješna upotreba HRM praksi kod vodećih hotelskih kompanija. Napravljena je usporedba vrsta i načina edukacija zaposlenika koje se provode kod svjetskih predvodnika hotelske industrije korporacije Hilton Worldwide Holdings Inc. te vodeće hotelske korporacije našeg područja Valamar Riviera d.d.. Uspješni primjeri iz prakse u završnom dijelu se analiziraju i povezuju kako bi mogli služiti kao inspiracija ostalim hotelskim poduzećima. Naposljetku, dolazi se do zaključaka je li hipoteza potvrđena ili opovrgnuta te se predlažu dodatna rješenja za uvođenje sličnih praksi u industriju na našem području.



# **1. Pojmovno određenje usavršavanja i razvoja karijere zaposlenika**

U suvremenom poslovnom okruženju, usavršavanje i razvoj karijere zaposlenika postaju ključni faktori za uspjeh organizacija. Ovi procesi predstavljaju sustavne napore usmjerene na poboljšanje vještina, znanja i kompetencija zaposlenika kako bi se osigurala njihova kontinuirana produktivnost, motivacija te dugoročna povezanost s organizacijom. Pojmovno određenje usavršavanja i razvoja karijere predstavlja temeljni korak u razumijevanju složenih dinamika koje oblikuju ove ključne procese unutar suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala.

U ovom poglavlju ukratko je obrazložen proces nastanka menadžmenta ljudskih potencijala, objašnjeno je što su ljudski potencijali te je ukratko opisano koji su procesi koje obavlja menadžment ljudskih potencijala. Nadalje, objašnjeni su pojmovi usavršavanja i karijernog razvoja zaposlenika te su naznačene razlike ova dva pojma u praksi te su navedene i definirane vrste usavršavanja.

## **1.1. Definicija i procesi menadžmenta ljudskoga potencijala**

Razvoj ljudskih potencijala i rada predstavlja ključni element u povijesti čovječanstva i društvenog napretka. Od prapovijesnih zajednica do suvremenog globaliziranog društva, ljudski potencijali i rad evoluirali su kroz različite faze koje su oblikovale načine kako se radi, načine organizacije te odnose između poslodavaca i zaposlenika.

U prapovijesti, ljudski rad bio je usko povezan s osnovnim vještinama preživljavanja poput lova, sakupljanja hrane i izgradnje skloništa. U tim zajednicama, znanje i vještine prenosili su se s generacije na generaciju kroz usmenu predaju, čime je započelo akumuliranje ljudskog znanja. U antičkim civilizacijama kao što su drevni Egipat, Grčka i Rim, vidljiv je napredak u organizaciji rada. Razvojem poljoprivrede, obrta i trgovine, potaknut je rast struktura koje su podržavale organizirani rad. Robovi i seljaci su predstavljali ranu formu ljudskih potencijala, dok su majstori i obrtnici stjecali specijalizirane vještine. Srednjovjekovni feudalni sustav u Europi karakterizirala je podjela rada i vlasništva nad zemljom. Ljudski potencijal bio je često vezan uz feudalne odnose, gdje su seljaci radili na posjedima vlastelina u zamjenu za zaštitu i osnovna sredstva za život. Industrijska revolucija u 18. i 19. stoljeću označila je prekretnicu u povijesti ljudskih potencijala i rada. Pojavom tvorničkog sustava i strojeva, radnička klasa se

masovno formirala, a kapitalistički sustav potaknuo je specijalizaciju radnih zadataka i profesionalizaciju zanimanja. U 20. stoljeću, sa sve većim urbanizacijom i razvojem tehnologije, ljudski potencijal je postao ključni faktor u ekonomskom razvoju. Pojmovi kao što su obrazovanje, stručnost, inovacije te upravljanje ljudskim potencijalima postali su ključni za uspjeh organizacija i društava u cjelini. Danas, u 21. stoljeću, digitalna revolucija i globalizacija donose nova pitanja i izazove vezane uz ljudske potencijale i rad. Fleksibilni oblici rada, telekomunikacije, automatizacija i potreba za visokokvalificiranim zaposlenicima mijenjaju način na koji organizacije gledaju na svoje zaposlenike i investiraju u njihov razvoj. Ukratko, povijest ljudskih potencijala i rada odražava duboku povezanost između društvenih, ekonomskih i tehnoloških promjena tijekom vremena. Razumijevanje ove povijesti važno je za sagledavanje trenutnog stanja i budućih smjerova razvoja ljudskog potencijala u globalnom kontekstu.

Ljudski potencijali predstavljaju skup svih sposobnosti, znanja, vještina, iskustava i karakteristika pojedinca koje su korisne za obavljanje određenog posla ili zadatka. Menadžment ljudskih potencijala (u nastavku: HRM) predstavlja strateški pristup upravljanju ljudskim potencijalima unutar organizacije s ciljem postizanja poslovnih ciljeva (Coursera, 2024). Ovaj koncept naglašava važnost ljudskih potencijala u kontekstu organizacija i društva te se odnosi na niz aktivnosti usmjerenih na razvoj, upravljanje i korištenje ljudskih potencijala na način koji doprinosi postizanju organizacijskih ciljeva i konkurentnosti organizacije na tržištu. Delaney i Huselid (1996) potvrdili su da će strateški dobro postavljena i primijenjena politika HRM-a rezultirati ekonomski značajnim doprinosima na uspješno poslovanje poduzeća, a funkcije koje provodi obuhvaćaju sve aktivnosti vezane uz planiranje, pribavljanje, odabir, razvoj, motivaciju, komunikaciju, upravljanje učinkom, zadržavanje zaposlenika i organizacijsku kulturu. Prema Delaney i Huselid (1996) prakse HRM-a podijeljene su u četiri osnovne kategorije, a to su: zapošljavanje i odabir, trening i razvoj, sudjelovanje te nagrađivanje, dok je Vujić (2004, str. 103) u svojoj knjizi Menadžment ljudskog kapitala prakse HRM-a podijelio u više kategorija među kojima su i planiranje ljudskih potencijala, pribavljanje i odabir kadrova, uvođenje u posao, motivacija zaposlenika, razvoj karijere i promocija zaposlenika te upravljanje promjenama.

Planiranje ljudskih potencijala uključuje procjenu trenutnih i budućih potreba organizacije za ljudskim potencijalima te njihov plan razvoja. To uključuje predviđanje potreba za zaposlenicima, identifikaciju ključnih vještina i kompetencija te planiranje strategija za upravljanje ljudskim potencijalima. U svojoj knjizi Vujić (2004, str. 111) navodi da prema utvrđenoj strategiji organizacije HRM u ovoj fazi obavlja analizu rada i radnih mjesta s ciljem

projektiranja organizacijskog ustroja, izbora sredstava rad, određivanja složenosti i procjene vrijednosti poslova, određivanja profila osobe koja ga treba odraditi te odgovarajućih radnih uvjeta potrebnih da bi se radni zadatak izvršio. S druge strane, plan razvoja ljudskih potencijala utvrđuje koliko edukacija treba pružati kako bi se osposobilo nove ili već postojeće zaposlenike za predviđeno ili već postojeće radno mjesto. Na temelju analize organizacija određuje financijska sredstva potrebna za provedbu plana koji uključuju troškove treninga i edukacija, troškove vanjskih konzultanata te sredstva potrebnih za izvršavanje edukacija. Nakon izrade plana, organizacija provodi konkretne korake kako bi omogućila razvoj zaposlenika prema postavljenim ciljevima. Ovo može uključivati organizaciju treninga, dodjelu mentora, pružanje prilika za praktično iskustvo ili druge oblike podrške.

Pribavljanje i odabir zaposlenika obuhvaća privlačenje kvalificiranih kandidata za otvorene pozicije unutar organizacije, a to uključuje postavljanje oglasa, provođenje intervjua, procjenu kandidata te odabir najboljih kandidata za zapošljavanje. U procesu pribavljanja važno je postaviti pravilnu strategiju traženja idealnih kandidata za odabranu organizaciju. To može uključivati postavljanje oglasa na internetskim stranicama, angažiranje agencija za zapošljavanje, organiziranje sajмова zapošljavanja ili korištenje preporuka postojećih zaposlenika. Na temelju dobivenih prijava HR stručnjaci procjenjuju kandidate koji ispunjavaju uvijete za tražene pozicije nakon čega se odabiru kandidati koji će biti pozvani na intervju i daljnje procjene.

Odabir zaposlenika je proces biranja najboljih kandidata iz grupe potencijalnih kandidata koji su aplicirali za određenu poziciju unutar organizacije, a obuhvaća procjenu vještina, sposobnosti, iskustava, osobnosti i potencijala kandidata kako bi se osiguralo da odabrani kandidat najbolje odgovara zahtjevima posla i organizacijskoj kulturi. Nakon odabira prijava kandidata slijedi intervjuiranje koje može biti provedeno osobno, telefonskim ili video pozivom ili grupno, a cilj intervjua je dublje upoznavanje kandidata, procjena njihovih vještina, iskustava, motivacije i kompatibilnosti s organizacijom. Osim intervjuiranja organizacija može provoditi testiranje kako bi procijenila specifične vještine i kompetencije kandidata relevantne za posao što može uključivati testiranje jezičnih sposobnosti, tehničkih znanja ili psihološke testove. Na temelju rezultata intervjua, testova i provjera referenci, HR tim ili menadžeri donose odluku o tome koji kandidat najbolje odgovara zahtjevima pozicije i viziji organizacije. Procesi pribavljanja i odabira ključni su za uspješno stvaranje visokokvalitetnog tima unutar organizacije, a pravilno vođenje ovih procesa osigurava da organizacija privuče i zaposli najbolje talente koji će doprinijeti postizanju ciljeva i uspjehu organizacije.

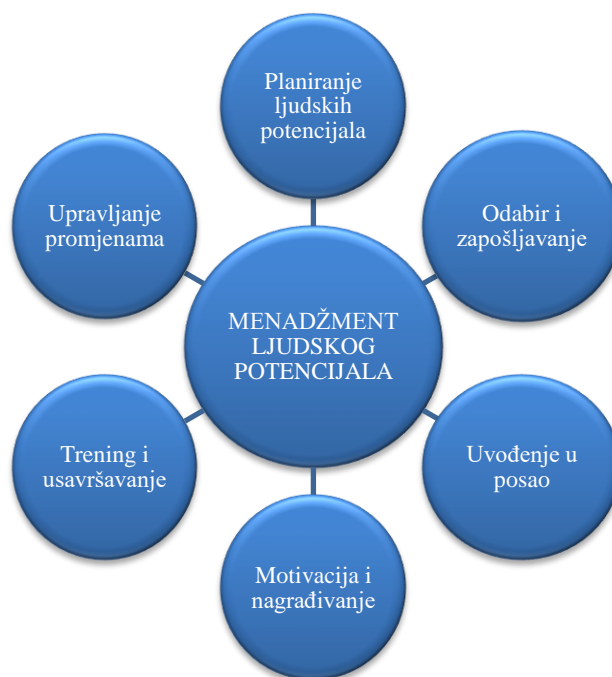
Uvođenje novopridošlih zaposlenika u posao olakšava njihovo uklapanje u radnu okolinu organizacije. U idealnoj organizaciji novom se zaposleniku dodjeljuje mentor koji ga upoznaje s poslovnim zahtjevima i novim radnim okruženjem, a zatim se zaposlenika upoznaje s osnovnim obilježjima i ciljevima poduzeća te procesima rada. Za poduzeće je važno nove zaposlenike pratiti i ocjenjivati njihov rad kako bi se pravilno procijenila njihova budućnost u organizaciji.

Motivacija zaposlenika predstavlja važan aspekt HRM-a koji se fokusira na poticanje i održavanje visoke razine angažiranosti, entuzijazma i učinkovitosti među zaposlenicima, a ima za cilj ohrabriti zaposlenike da postižu svoje najbolje rezultate i doprinose postizanju ciljeva organizacije. Vujić (2004, str. 209) je motivaciju za rad definirao kao spremnost da se sudjeluje u postizanju ciljeva poduzeća; ona je aktivnost poticanja uspješnosti na radu. Motivacija se može odnositi na unutarnje i vanjske čimbenike koji potiču zaposlenike da djeluju na određeni način. Unutarnji motivatori mogu uključivati osjećaj postignuća, rasta i prepoznavanja, dok vanjski motivatori mogu biti plaća, beneficije, nagrade ili priznanja. Postoje različite tehnike koje organizacije koriste kako bi potaknule zaposlenike na visoku razinu učinkovitosti, a one mogu uključivati nagrađivanje uspješnih rezultata, postavljanje ciljeva, pružanje povratnih informacija, podršku u razvoju te stvaranje stimulativnog radnog okruženja (Sekhar, Patwardhan, & Singh, 2013). Kroz primjenu učinkovitih tehnika motiviranja, organizacije mogu izgraditi snažne ljudske potencijale koji će doprinijeti dugoročnom uspjehu i konkurentnosti organizacije na tržištu održavajući visok stupanj produktivnosti, zadovoljstva i lojalnosti prema organizaciji.

Organizacije provode procese usavršavanja i razvoja karijere zaposlenika kako bi poboljšale vještine, znanja i sposobnosti svojih zaposlenika. Tako osim formalnog obrazovanja, mnoge organizacije omogućuju svojim zaposlenicima dodatne interne edukacije kako bi ih što bolje pripremile za trenutni ili budući radni zadatak. Takva vrsta obrazovanja na radnom mjestu može biti obavezna ili dobrovoljna, a prisutne su u obliku seminara, specijalizacija i tečajeva. Mnoge organizacije u svoje su poslovanje integrirale tzv. „onboarding“ edukacije koje novopridošlim zaposlenicima daju uvid u posao koji ih čeka te ih pripremaju za buduće svakodnevne poslovne zadatke, upoznaju s radnom okolinom i uče o nužnim alatima i tehnikama. Osim toga mnoge, pogotovo velike, organizacije nude zaposlenicima različite vrste treninga, tečajeva, on-line edukacija i sličnih oblika učenja kako bi utjecale na poboljšanje njihovih radnih izvedbi i povećale njihovu produktivnost. Česti su slučajevi u kojima poduzeća koriste različite vrste edukacija kao sredstvo povećanja produktivnosti i osjećaja vrijednosti kod svojih zaposlenika, a važne su i korisne u postizanju karijernih ciljeva pojedinaca i u razvitku

njihovih karijera. Ovaj rad se primarno bavi utjecajima i važnošću usavršavanja i praćenja karijernog razvoja kod zaposlenika, stoga će više o tome biti rečeno u nastavku rada.

U dinamičnom poslovnom okruženju, menadžment ljudskih potencijala uključuje i upravljanje promjenama što podrazumijeva prilagodbu organizacije na promjene u tehnologiji, tržištu ili unutar same organizacije te osiguravanje da zaposlenici budu spremni i motivirani za nove izazove. U ovom postupku zaposlenike se vodi kroz niz predavanja i radionica kako bi ih se upoznalo s inovacijom u poslovanju, dopunilo postojeće znanje o temi, potaknulo na kritičko razmišljanje i sudjelovanje u implementaciji novonastalih promjena u radni sustav. Ovakva vrsta edukacije, ovisno o traženim promjenama, može biti oblikovana kao dnevna edukacija u obliku seminara i predavanja ili kao niz predavanja i radionica u većem vremenskom rasponu. Zaposlenike je važno na vrijeme pripremiti na promjene i adekvatno obrazovati kako bi se posao kontinuirano nastavio i kako bi se postigli maksimalni rezultati.



**Shema 1:** Procesi menadžmenta ljudskih potencijala

Izvor 1: Izrada autora prema: Vujić, V., 2004. *Menadžment ljudskog kapitala*. Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

Opatija

Shema 1 pojednostavljeno prikazuje HRM-a. Kao što je opisano u tekstu iznad, HRM se sastoji od niza za organizaciju bitnih zadataka koji se pojednostavljeno mogu podijeliti na procese planiranja potreba za ljudskim potencijalima, zatim odabir i zapošljavanja na temelju napravljenog plana, uvođenje novopridošlih zaposlenika u posao i radno okruženje, motiviranje

zaposlenika za rad te praćenje njihova rada i nagrađivanje iznadprosječnih rezultata, potom briga oko usavršavanja zaposlenika kako bi se postigli bolji rezultati kolektiva i kako bi se pripremilo i osposobilo zaposlenike na sve vrste promjena u radu te na kraju priprema zaposlenika na promjene u poslovanju.

## **1.2. Pojmovno određenje procesa usavršavanja i karijernog razvoja zaposlenika**

Za uspjeh organizacije u suvremenom poslovnom okruženju, usavršavanje i razvoj karijere zaposlenika važni su procesi koji predstavljaju sustavne napore usmjerene na poboljšanje vještina, znanja i kompetencija zaposlenika kako bi se osigurala njihova kontinuirana produktivnost, motivacija te dugoročna povezanost s organizacijom. Pojmovno određenje usavršavanja i razvoja karijere predstavlja temeljni korak u razumijevanju složenih dinamika koje oblikuju ove procese unutar modernog menadžmenta ljudskih potencijala.

Usavršavanje zaposlenika predstavlja bitnu strategiju za unaprjeđenje ljudskih potencijala i postizanje izvrsnosti u organizaciji. Kontinuirano ulaganje u razvoj vještina, znanja i sposobnosti zaposlenika donosi brojne koristi koje doprinose postizanju organizacijskih ciljeva. Stjecanje novih znanja i vještina zaposlenike čini efikasnijima u obavljanju svojih zadataka što direktno doprinosi povećanju produktivnosti zaposlenika i smanjenju vremena potrebnog za izvršavanje poslova te posljedično rezultira boljim ispunjavanjem ciljeva i povećanom konkurentnošću organizacije. Nadalje kroz učenje i eksperimentiranje s novim idejama, razmjenu mišljenja i timski rad kod zaposlenika se potiču inovativnost i kreativnost, pa tako oni postaju otvoreniji prema idejama i pronalaženju rješenja za izazove s kojima se organizacija suočava što može rezultirati razvojem novih proizvoda, usluga ili poslovnih procesa koji doprinose rastu i razvoju organizacije na tržištu. Osim toga, kada organizacija ulaže u razvoj svojih zaposlenika, ona izravno pokazuje brigu o njihovom osobnom i profesionalnom rastu te na taj način kod njih povećava osjećaj zadovoljstva poslom i radnim mjestom, a zadovoljni i motivirani zaposlenici često su lojalniji organizaciji, pa se može zaključiti kako zadovoljstvo zaposlenika smanjuje fluktuacije i povećava stabilnost ljudskih potencijala. Kontinuirano ulaganje u razvoj ljudskih potencijala pozitivno utječe na dugoročni razvoj organizacije te joj omogućuje da prilagodi svoje poslovanje promjenjivim tržišnim uvjetima i tehnološkim inovacijama što stvara temelj za održiv rast i prilagodbu organizacije u dinamičnom poslovnom okruženju. S druge strane, Jacobs (2003) u svom istraživanju o usavršavanju na poslu tvrdi kako

takva vrsta obuke ima određene potencijalne mane. On navodi kako se željeni rezultati poslovnih usavršavanja često ne postižu jer ne dobivaju svi zaposlenici jednake rezultate obuke. Također, navodi da je sadržaj obuke često zastario i nije usklađen s trenutnim zahtjevima poslovanja. Osim toga, problem mogu predstavljati neadekvatni mentori koji su stručnjaci u svom poslu, ali nemaju kapacitete prenijeti znanje na svoje učenike. Na posljetku, kako Jacobs navodi, mnogi pojedinci ne žele dijeliti svoje znanje iz straha da će ugroziti svoj položaj eksperta u organizaciji te to gledaju kao prijetnju vlastitoj poslovnoj sigurnosti. Zbog navedenih potencijalnih nedostataka, veoma je bitno postaviti uniformirane temelje za kvalitetnu izvedbu svih vrsta poslovnih usavršavanja kako bi svaki zaposlenik dobio jednako kvalitetnu i opširnu edukaciju.

Usavršavanje zaposlenika obuhvaća sve aktivnosti koje su usmjerene na stjecanje novih vještina, znanja i sposobnosti te dolazi u mnogo oblika, od institucionalnih vrsta obrazovanja do rada na vlastitoj mentalnoj sposobnosti. Najpopularnije vrste usavršavanja koje su najčešće zastupljene u hotelskoj industriji su treninzi, mentorstva, razni oblici e-učenja putem internet platformi, zatim konferencije i seminari, projekti, team building aktivnosti te rotacija poslova. Kako bi se bolje shvatile razlike i važnosti navedenih vrsta usavršavanja, one su detaljnije opisane u nastavku teksta.

- **Treninzi** su definirani kao edukacijski postupci koji zaposlenicima omogućavaju savladavanje novih znanja, tehnika i informacija te im pružaju priliku da ojačaju svoje postojeće vještine i znanja (Long & Tan, 2016). Treninzi uključuju organizirane aktivnosti i programe kako bi se zaposlenicima pružile specifične vještine i znanja potrebna za učinkovito obavljanje njihovih poslova. To može uključivati formalne radionice, seminare, tečajeve ili internu obuku na radnom mjestu. Primjer su radionice za razvoj komunikacijskih vještina, tečajevi softverske obuke ili trening za vođenje tima.
- **Mentorstvo** je proces u kojem iskusniji zaposlenici (mentori) pružaju podršku, savjete i dijele svoje znanje s manje iskusnim zaposlenicima. Ovo je osobito korisno za razvoj specifičnih vještina i karijernog savjetovanja, kao što je npr. mentorstvo u vođenju projekata.
- **E-učenje** koristi tehnologiju za pružanje obrazovnih sadržaja i aktivnosti putem interneta. Zaposlenici putem različitih Internet platformi mogu pristupiti tečajevima, lekcijama i materijalima za učenje na daljinu. Na ovaj način učenje je omogućeno široj masi, neovisno o vremenu i prostoru.

- **Konferencije i seminari** pružaju priliku zaposlenicima da sudjeluju u stručnim događajima i uče o najnovijim trendovima, tehnologijama i praksama u svojoj industriji od iskusnih kolega. Osim za učenje, ovakva vrsta usavršavanja korisna je zaposlenicima za širenje mreža poznanstva unutar poslovnih krugova i akumuliranje različitih stajališta.
- **Job rotation (rotacija poslova)** omogućuje zaposlenicima da steknu iskustvo radeći na različitim poslovima unutar organizacije. Ovo pomaže u razvoju raznovrsnih vještina i širenju njihovog razumijevanja organizacijskih procesa. Također job rotation iznimno je koristan oblik usavršavanja jer omogućuje zaposlenicima da samostalno otkrivaju vlastite talente i mane, ostavljajući im prostora da eventualno nađu radnu poziciju u kojoj će se osjećati najkompetentniji i najzadovoljniji. Na ovaj način organizacija dobiva kvalitetnog i motiviranog zaposlenika za određenu poziciju.
- **Team building** aktivnosti su dizajnirane da jačaju međusobne odnose i suradnju među članovima organizacije. Ove aktivnosti mogu potaknuti komunikaciju, povjerenje i radnu efikasnost, stvoriti afinitete prema timskom radu i potaknuti kolektivno zadovoljstvo, a mogu se provoditi u obliku organiziranih izleta, radionica, različitih igara i sl.
- **Sudjelovanje u projektima** omogućuje zaposlenicima da steknu praktično iskustvo radeći na stvarnim zadacima i problemima. Ovakav oblik usavršavanja uspješno razvija vještine poput upravljanja projektima, timskog rada i rješavanja problema.

Sve ove vrste usavršavanja pružaju organizacijama širok spektar mogućnosti za unaprjeđenje i poticanje kontinuiranog razvoja ljudskih potencijala. Investiranje u njihov razvoj donosi mnoge koristi koje se manifestiraju kroz povećanu produktivnost, inovativnost i zadovoljstvo te je ključna strategija za postizanje izvrsnosti i održivog uspjeha organizacije. Osim toga, Castellanos i Martín (2011) u svojem su istraživanju zaključili kako usavršavanja pomažu u održavanju motivacije te poboljšavaju kompetencije zaposlenika i cjelokupno organizacijsko poslovanje. Kombinacija različitih programa usavršavanja može rezultirati snažnim timovima i povećanom konkurentnošću organizacije na tržištu, stoga je za organizaciju bitno aktivno promicanje stručnih usavršavanja postaviti kao primarni cilj u ostvarivanju svojih poslovnih ambicija.

Karijerni razvoj odnosi se na proces planiranja i postizanja karijernih ciljeva zaposlenika unutar organizacije, a cilj mu je povezivanje potreba, znanja i vještina zaposlenih s postojećim i budućim potrebama organizacije (Čerović, 2019., str. 185). To obuhvaća sve aktivnosti i korake koje zaposlenik poduzima kako bi napredovao u svojoj karijeri, uključujući stjecanje



novih vještina, preuzimanje većih odgovornosti, promocije, prelazak na nove pozicije te razvoj specifičnih kompetencija potrebnih za napredovanje u određenom području. Karijerni razvoj također uključuje samo refleksiju, postavljanje ciljeva te aktivno upravljanje karijerom kako bi se postigao željeni profesionalna rast i uspjeh, a karijera se često promatra kao višegodišnji proces koji uključuje različite faze, uključujući početnu fazu, uspon, zrelost i moguće smanjenje aktivnosti pred odlazak u mirovinu (Vujić, 2004). Karijerni razvoj predstavlja strategiju kojom poslovne organizacije potiču rast, razvoj i angažman svojih zaposlenika, a svrha karijernog razvoja nije samo osnaživanje pojedinaca u njihovoj karijeri, već i stvaranje temelja za uspješnost organizacije. Programi karijernog razvoja su od posebne važnosti za mlađe zaposlenike koji očekuju značajan početak svojih karijera i podršku u osobnom i profesionalnom razvoju (Chang & Busser, 2017). Kontinuirano ulaganje u programe obuke, mentorstva i razvoja vještina omogućuje zaposlenicima da ostanu relevantni i konkurentni u svom području, a osim toga, transparentan feedback i redovita evaluacija pružaju im smjernice za osobni i profesionalni razvoj, pomažući im identificirati svoje snage i područja za unaprjeđenje. Ključni element uspješnog karijernog razvoja uključuje podršku individualnim ciljevima zaposlenika jer svaki zaposlenik ima svoje profesionalne ambicije i očekivanja, a organizacije koje prepoznaju i podržavaju te ciljeve stvaraju motivirano i posvećeno osoblje. Vujić (2004, str. 278) navodi kako u inovacijama pojedinac vidi razvoj svoje karijere, a poslovni sustav svoje poslovno napredovanje, prema tome, karijerni razvoj unutar poslovne organizacije ne samo da podupire osobni rast zaposlenika, već predstavlja temelj za postizanje organizacijskih ciljeva. Kontinuirano ulaganje u razvoj ljudskih potencijala osigurava da organizacija ostane agilna, inovativna i uspješna u promjenjivom okruženju, čime se osigurava dugoročna održivost i prosperitet.

## USAVRŠAVANJE

- Integralno usavršavanje vještina i talenata
- Kvalitativno - usavršavanje vještina do razine stručnjaka
- Fokus na načinu postizanja ciljeva
- Transformacijsko

## KARIJERNI RAZVOJ

- Prelazak na više pozicije
- Kvantitativno - napredovanje u korporativnoj hijerarhiji
- Fokus na postavljanju ciljeva
- Strategijsko

### **Shema 2:** Usavršavanje i karijerni razvoj

Izvor 2: Izrada autora prema: Čerović S., 2019. *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*. Univerzitet Singidunum. Beograd

Shema 2 pojednostavljeno prikazuje u čemu se usavršavanje i karijerni razvoj razlikuju. Iako bliski pojmovi, u praksi oni predstavljaju različite procese te se obavljaju na različite načine. Prije svega usavršavanje je kvalitativan pojam jer podrazumijeva etape u razvoju vještina i talenata. Pojedinaac se usavršavanjem određene vještine od amatera može razviti do krajnjeg stručnjaka što označava kvalitetu njegova rada. Kod usavršavanja fokus je na postizanju određenih zacrtanih ciljeva kojima je pojedinac inspiriran kako bi što bolje savladao nova znanja. S druge strane, uz karijerni razvoj veže se pojam kvantitativan iz razloga što podrazumijeva da pojedinac napreduje u korporativnoj hijerarhiji prelaskom na višu poziciju. Kod karijernog razvoja bitno je postavljanje strategije kako bi se postigli željeni karijerni ciljevi i došlo do određene pozicije. Karijerni razvoj podrazumijeva usavršavanje, dok se usavršavanje može provoditi i bez karijernog razvoja. Upravo iz tog razloga da bi došlo do razvoja u karijeri pojedinca, nužno je postaviti ciljeve i raditi na postizanju istih.

Održivi uspjeh organizacije uvelike ovisi o njezinoj sposobnosti da privuče, zadrži i razvije talentirane zaposlenike, stoga je razvijanje kulture kontinuiranog učenja, podrške i rasta ključno za postizanje organizacijskih ciljeva i izgradnju trajne konkurentske prednosti.

## **2. Izazovi usavršavanja i praćenja karijernog razvoja zaposlenika u hotelskoj industriji**

U hotelskoj industriji, usavršavanje i praćenje karijernog razvoja zaposlenika komponente su za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima. Ova industrija, koja se temelji na pružanju visokokvalitetne usluge gostima, suočava se s jedinstvenim izazovima i zahtjevima u pogledu razvoja svojih zaposlenika te usavršavanje karijernog razvoja u hotelijerstvu zahtijeva kontinuirano prilagođavanje strategija obuke, mentorstva i evaluacije.

Ovo poglavlje istražuje ključne izazove s kojima se suočava hotelska industrija u pogledu usavršavanja i praćenja karijernog razvoja zaposlenika. Analizirat će se faktori poput sezonske fluktuacije, visoke stope rotacije ljudskih potencijala te specifičnih potreba za razvojem kompetencija koje su ključne za uspjeh u hotelskom sektoru. Osim toga, u ovom poglavlju razmotrit će se važnost uspostavljanja sustava praćenja i evaluacije karijernog razvoja koji omogućava hotelskim menadžerima učinkovito upravljanje razvojem zaposlenika, identifikaciju potencijalnih talenata te prilagodbu strategija usavršavanja prema promjenama u industriji i potrebama gostiju.

### **2.1. Specifičnost upravljanja menadžmenta ljudskih potencijala u hotelskoj industriji**

Upravljanje ljudskim potencijalima u hotelskoj industriji predstavlja složen i dinamičan proces koji zahtijeva pažljivo planiranje, strategije i prilagodbe. Hotelska industrija temelji se na pružanju visokokvalitetnih usluga gostima te se kao takva suočava sa specifičnim izazovima i zahtjevima koji zahtijevaju prilagođene strategije upravljanja ljudskim potencijalima kako bi se osigurala učinkovitost poslovanja, konkurentnost i trajno zadovoljstvo gostiju. U ovom poglavlju navedeni su izazovi s kojima se HRM suočava kod usavršavanja i praćenja karijernog razvoja hotelskih zaposlenika te su oni objašnjeni u kontekstu karakterističnih specifičnosti prisutnih kod upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskoj industriji.

Među glavnim specifičnostima kod upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskoj industriji su turistička sezonalnost i varijabilna potražnja. Turistička sezonalnost predstavlja period godine za koji se u turizmu veže visoko vršno opterećenje destinacije (Gržinić, 2019., str. 210) te predstavlja velik izazov u hotelskoj industriji, oblikujući dinamiku i operativne procese hotela. Hotelski kapaciteti često doživljavaju nagli porast broja gostiju tijekom turističkih

sezona, poput ljeta ili blagdana, dok se potražnja može drastično smanjiti izvan tih razdoblja. Značajne fluktuacije u potražnji tijekom različitih dijelova godine utječu na zapošljavanje, planiranje resursa i poslovnu strategiju hotela (Jurić, 2017) stoga je za uspješno hotelsko poslovanje važno razumijevanje i učinkovito upravljanje turističkom sezonalnošću.

Osnovni aspekt upravljanja ljudskim potencijalima u kontekstu turističke sezonalnosti jest njihovo planiranje. Tijekom vrhunaca turističkih sezona, poput ljetnih ili zimskih praznika, hoteli doživljavaju povećanu potražnju za uslugama, što zahtijeva angažiranje dodatnog osoblja. Međutim, izvan glavnih turističkih razdoblja, potražnja može naglo opasti, što može rezultirati prekomjernim brojem zaposlenika ili smanjenjem radnih sati za postojeće. Upravljanje ovim fluktuacijama zahtijeva fleksibilno planiranje rasporeda, prilagodljive ugovore o radu te strategije zapošljavanja i educiranja privremenog osoblja kako bi se osigurala optimalna iskorištenost resursa. Kako bi se novopridošle privremene sezonske zaposlenike uvelo u posao i educiralo o poslovnoj politici organizacije, HRM timovi zaduženi su za planiranje i organizaciju različitih tzv. „onboarding“ programa kojima je zadatak upoznati zaposlenika sa očekivanjima kompanije te ga uputiti u osnove rada. Izazov u ovom slučaju predstavljaju sezonski radnici kojima kako Gutić Martinčić (2017) navodi, često nedostaje motivacije, pa HRM stručnjaci odgovorni za upućivanje u posao i educiranje sezonskih zaposlenika nailaze na izazove u savladavanju tih procesa čime pati i kvaliteta poslovanja.

Dodatni izazov koji proizlazi iz sezonalnosti jest potreba za brzim obučavanjem novih zaposlenika tijekom turističkih vrhunaca. Hoteli se često oslanjaju na intenzivne programe obuke kako bi novi zaposlenici brzo savladali svoje zadatke i prilagodili se uvjetima posla što može biti izrazito zahtjevno i stresno. HRM se u ovim slučajevima suočava s problemima u obuci novih zaposlenika jer njihova obuka zahtijeva savladavanje velike količine novih informacija koje mogu dovesti do zasićenja i prouzročiti kontraefekt u procesu učenja, stoga je bitno da zaposlenici naučeno teorijsko znanje mogu odmah primijeniti i u praksi, a u tome pomažu tzv. „on the job“ treninzi. Basariya i Sree (2019) navode kako „on the job“ treninzi, tj. treninzi koji kombiniraju teorijska učenja uz praktičnu primjenu izravno na radnom mjestu, omogućuju zaposlenicima brže usvajanje novih znanja i savladavanje novih vještina. Osim toga, hotelske se organizacije često suočavaju s nedostatkom vremena za kvalitetno uvođenje novih radnika u posao. Kako bi se taj problem umanjio, valja voditi brigu o pravovremenom traženju adekvatnih zaposlenika te njihovu educiranju prije vrhunaca turističkih sezona.

Također važan aspekt upravljanja ljudskim potencijalima u sezonskoj hotelskoj industriji je razvoj strategija za očuvanjem zdravlja i sigurnosti na radu. Turistički vrhunci često dovode do povećane aktivnosti i obujma posla u hotelima, što uz intenzivne „onboarding“ edukacije novih

zaposlenika te kontinuirana usavršavanja stalnih zaposlenika može povećati rizike za njihovo zdravlje te dovesti do tzv. „burnouta“, tj. kroničnog stresa koji se očituje kroz fizičku i emocionalnu iscrpljenost (Kalargyrou & Woods, 2011). Hotelski menadžeri stoga moraju osigurati sigurno i zdravo radno okruženje za svoje osoblje tijekom intenzivnih razdoblja, što uključuje pravovremenu obuku o sigurnosnim mjerama, upravljanje stresom i pružanje podrške za dobrobit zaposlenika.

Fluktuacija zaposlenika predstavlja problematiku u svakoj organizaciji jer zahtijeva pažljivo planiranje ljudskih potencijala u svim razdobljima poslovne godine, uzrokuje značajne troškove i unosi nestabilnost u poslovanje te predstavlja poseban izazov hotelskim menadžerima. Fluktuacija, odnosno promjene u ljudskim potencijalima kroz njihove odlaske i dolaske, može imati značajan utjecaj na uspješnost poslovanja, zadovoljstvo gostiju i cjelokupnu produktivnost hotela te uzrokuje niz poteškoća i izazova kod usavršavanja zaposlenika i praćenja njihovog karijernog razvoja. Naime, HRM stručnjaci planiraju i organiziraju edukacijske i karijerne programe kako bi omogućili zaposlenicima usavršavanja u sektoru i karijerni razvoj u željenom smjeru te samim time troše određene količine financijskih sredstva kako bi se ti postupci kontinuirano provodili. Prema Kalargyrou i Woodsu (2011) troškovi usavršavanja zaposlenika nalaze se na drugom mjestu troškova u hotelskom poslovanju, nakon troškova marketinga, što predstavlja problem u industriji u kojoj su fluktuacije zaposlenika prilično česte. Kada talentirani i educirani zaposlenici odlaze iz organizacije, HRM stručnjaci moraju ponovno provesti edukacije i usavršavanja za nove zaposlenike što u konačnici crpi i financijska sredstva organizacije i vrijeme. Ukoliko su takve fluktuacije česte, stvara se začarani krug u kojem organizacija konstantno ulaže sredstva u usavršavanje zaposlenika koji nakon nekog vremena odlaze te se stvara potreba za ponovnim edukacijama novih zaposlenika što za mnoge organizacije u hotelskoj industriji može predstavljati egzistencijalni problem jer financijska sredstva nisu dostatna za sve potrebe te se u tom slučaju pojavljuje problem stalnog manjka vještih radnika.

Nadalje rad u hotelima može biti fizički i psihički zahtjevan s nepravilnim radnim vremenom, što može rezultirati izazovima u zadržavanju kvalificiranog osoblja, stoga su HRM timovi suočeni s izazovom održavanja visoke angažiranosti i motivacije zaposlenika kako bi smanjili fluktuaciju i osigurali stabilnost poslovanja. Iz tog razloga nužna je implementacija programa nagrađivanja, različitih mogućnosti usavršavanja i razvoja karijere te poboljšanih radnih uvjeta što od HRM zahtijeva sustavno praćenje zadovoljstva zaposlenika, kako bi identificirali potencijalne probleme i nezadovoljstvo, te prilagodbu edukacijskih programa i programa razvoja karijere kako bi se zadovoljile potrebe kvalificiranih zaposlenika (Jakić,

2022). Fluktuacija zaposlenika u hotelskoj industriji je važna i zahtjevna tema te će se kao takva detaljnije razraditi u idućem poglavlju ovoga rada.

Zaposlenici u hotelskoj industriji moraju posjedovati specifične vještine i kompetencije kako bi pružili vrhunsku uslugu gostima. To između ostaloga uključuje izvrsne komunikacijske vještine, sposobnost rada pod pritiskom, gostoljubivost, timski rad i fleksibilnost. Upravljanje ljudskim potencijalima se stoga fokusira na pažljivu identifikaciju, razvoj i poticanje ovih ključnih kompetencija kod zaposlenika putem programa obuke, radionica i mentorskih programa kako bi se osigurala kvaliteta usluge, zadovoljstvo gostiju i angažiranost zaposlenika. Zapreku u procesu usavršavanja ovih specifičnih vještina u hotelskoj industriji predstavlja, između ostaloga, zapošljavanje nedovoljno kvalificiranih zaposlenika uzrokovano generalnim nedostatkom kvalificiranih kandidata. U hotelskom sektoru u kojem nedostaje kvalificiranih stručnjaka te se pogotovo tijekom turističkih sezona pojačano zapošljavaju učenici, studenti i osobe izvan hotelijerske struke (Mijoković, 2018), stručnjaci za upravljanje ljudskim potencijalima moraju prilagođavati programe usavršavanja za potrebe uvođenja u posao i educiranja nekvalificiranih zaposlenika koji nemaju podlogu rada u ugostiteljstvu i hotelijerstvu.

Izazov kod usavršavanja zaposlenika u hotelskoj industriji predstavlja i nedovoljna koordinacija između HRM timova zaduženih za planiranje i organizaciju programa usavršavanja i karijernog razvoja te strateških ciljeva kompanije. Usavršavanja se smatraju jednim od ključnih faktora koji pomažu da organizacija ostvari svoje ciljeve te je opće prihvaćena činjenica da postoji snažna veza između uspjeha organizacije i implementacije kvalitetnih programa usavršavanja i karijernog razvoja zaposlenika (Acquaful, Dedume, & Appiah, 2016). To potvrđuje i Lamo (2019) u svom radu u kojem navodi da kako bi hotelsko poduzeće održalo svoj konkurentni položaj na tržištu, ono mora kontinuirano raditi na poboljšanju svog internog poslovanja i redovito nadograđivati programe izvedbe kako bi uskladilo radnu učinkovitost zaposlenika sa svojim poslovnim ciljevima.

U cjelini, upravljanje usavršavanjima i karijernim razvojem ljudskih potencijala u hotelskoj industriji zahtijeva prilagođene strategije koje uzimaju u obzir specifične potrebe i izazove ovog sektora.

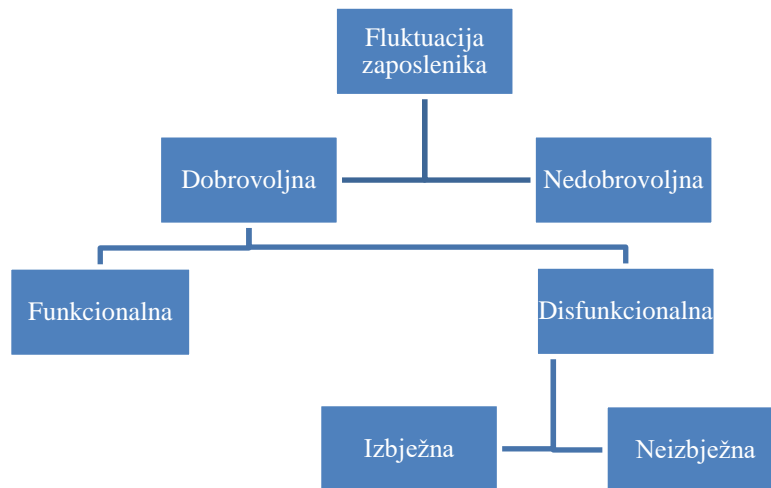
## **2.2. Fluktuacija zaposlenika u hotelskoj industriji**

Kao što je ukratko navedeno u prethodnom poglavlju, fluktuacija zaposlenika predstavlja velik izazov u dinamičnoj hotelskoj industriji. Ovaj fenomen, koji obuhvaća odlaske i dolaske zaposlenika, ima širok raspon uzroka i dubok utjecaj na operativnu učinkovitost, kvalitetu usluge te poslovne rezultate hotela. Razumijevanje uzroka fluktuacije i razvoj učinkovitih strategija upravljanja, koraci su prema osiguranju stabilnosti ljudskih potencijala i održivosti poslovanja u hotelskom sektoru.

U svojoj knjizi „Retaining Valued Employees“<sup>1</sup> autori Griffeth i Hom (2001, str. 4-6) navode podjelu vrsta fluktuacije zaposlenika na dobrovoljnu i nedobrovoljnu, funkcionalnu i disfunkcionalnu te izbježnu i neizbježnu fluktuaciju. Nedobrovoljna fluktuacija odnosi se na situacije u kojima organizacija odlučuje otpustiti zaposlenika neovisno o njegovim željama, dok dobrovoljna označuje situacije u kojima zaposlenik samostalno donosi odluku o odlasku. Dobrovoljna se fluktuacija dijeli na funkcionalnu i disfunkcionalnu. Do funkcionalne fluktuacije dolazi u trenucima kada odlazak zaposlenika iz određenog razloga odgovara i donosi prednost organizaciji, a do disfunkcionalne fluktuacije dolazi kada je situacija suprotna te se organizacija trudi zadržati zaposlenika u odlasku. Ovakve su situacije česte ukoliko se radi o kvalitetnim zaposlenicima od kojih poduzeće ima koristi. Disfunkcionalna se fluktuacija može podijeliti na dodatne dvije potkategorije, izbježnu i neizbježnu. Izbježna fluktuacija je kao što samo ime govori ona koju je menadžment mogao izbjeći primjenom efektivnih mjera zadržavanja zaposlenika, dok je neizbježna ona koju nikakve mjere ne bi uspjele zaustaviti jer se događa zbog vanjskih utjecaja na zaposlenika (Griffeth & Hom, 2001). Ova kategorizacija je prikazana u idućoj shemi broj 3.

---

<sup>1</sup> Prijevod: „Zadržavanje dragocjenih zaposlenika“



**Shema 3:** Vrste fluktuacije zaposlenika

Izvor 3: Griffeth W., Hom P. W., 2001. Retaining Valued Employees. Sage. Thousand Oaks, CA

U hotelskoj industriji mnogo je uzroka fluktuacije zaposlenika, a sezonska varijabilnost potražnje predstavlja jedan od primarnih. Kao što je već spomenuto, tijekom vrhunaca turističkih sezona hoteli doživljavaju povećanu potražnju za uslugama, što često dovodi do privremenog zapošljavanja i/ili rotacije osoblja. Kako bi tijekom vremena povećane potražnje hotel zadovoljio zahtjeve tržišta, često dolazi do kratkoročnog zapošljavanja osoblja. U nastojanju nalaženja najboljeg rješenja, hotelski menadžment može u ovom periodu samostalno zaposliti privremene zaposlenike, angažirati vanjske agencije za njihov najam ili zaposliti učenike i studente. Svaka od ovih opcija zahtjeva detaljnu pripremu i planiranje. Kako bi hotel do početka sezona imao zadovoljavajući broj dobro obučenih zaposlenika, potrebno je na vrijeme raspisati natječaje. Ovakvi načini privremenog zapošljavanja donose visoke troškove organizacijama, od troškova samog traženja i zapošljavanja, do obučavanja. Osim toga, kako je riječ o privremenim zaposlenicima koji u većini slučajeva na kraju sezona napuštaju organizaciju, često dolazi do nedovoljne zainteresiranosti i truda za posao s njihove strane, što u konačnici utječe na zadovoljstvo gostiju i reputaciju hotela te posljedično na cjelokupno poslovanje (Gutić Martinčić, 2017). Ukoliko je riječ o većoj organizaciji ili pak hotelskoj grupaciji, česti su i slučajevi relokacije osoblja iz hotela u destinaciji A u hotel na destinaciji B. Ovakva odluka menadžmenta najčešće je najpovoljnije rješenje, ukoliko je moguća, jer nema potrebe za zapošljavanjem novog osoblja, pa samim time ni za dodatnim troškovima uvođenja u posao i edukacija. Usto, relocirano osoblje je već upoznato s vizijama i ciljevima poduzeća te je uhodano u posao što olakšava i smanjuje vrijeme prilagodbe u novu okolinu. Ovakav



postupak često odgovara i zaposlenicima na lokacijama sa izrazitom turističkom sezonalnošću jer im omogućava stabilna primanja tijekom cijele godine, a hoteli često u ovakvim slučajevima dodatno nagrađuju relocirano osoblje različitim povlasticama ili novčanim poticajima. Ovaj ciklus zaposlenja može rezultirati ne samo kratkoročnim promjenama u radnoj snazi, već i dugoročnim izazovima u održavanju stabilnosti poslovanja.

Osim sezonske varijabilnosti, uzrok fluktuacije u hotelskoj industriji često je nedostatak mogućnosti za napredovanje. Osoblje želi biti motivirano i imati jasnu putanju za napredovanje kako bi ostalo angažirano. Nezadovoljstvo zaposlenika javlja se ukoliko hotel ne pruža svojim zaposlenicima prilike za rast i razvoj unutar poduzeća te su primorani nove prilike tražiti izvan tvrtke zaposlenja. Kao primjer može poslužiti osoblje recepcije hotela koje rijetko ima priliku napredovati na viši položaj, pa je samim time i nezadovoljstvo prisutno i odlasci zaposlenika su češći. Osim toga, nedostatak adekvatne podrške i motivacije zaposlenicima od strane menadžmenta dovodi do nemogućnosti formiranja usklađenog i uigranog tima, što može dovesti do nezadovoljstva radnim okruženjem i nedostataka perspektive za rast i razvoj te manjka privrženosti matičnoj organizaciji što su Khalid i Ishaq (2015) u svome radu naveli kao jedan od bitnih razloga zašto zaposlenici napuštaju organizaciju. Griffeth i suradnici (2000) također su došli do sličnog zaključka, da su nedostatak zadovoljstva poslom i privrženosti organizaciji jedne od najznačajnijih determinanti fluktuacije zaposlenika.

Nadalje, radni uvjeti također su bitan uzrok fluktuacija u hotelskom sektoru. Rok i Mulej (2014) došli su do zaključka kako nedovoljno investiranje u ljudske potencijale u hotelskoj industriji dovodi do visokih stopa fluktuacije. Nedostatak adekvatne plaće, loša radna atmosfera i loši radni uvjeti u obliku preopterećenog rasporeda, prevelikog broja sati te nedostatak odmora i slobodnog vremena, igraju veliku ulogu u nezadovoljstvu zaposlenika i donošenju odluke o odlasku sa radnog mjesta.

Kao i na ostale industrije, fluktuacija zaposlenika ostavlja posljedice na poslovanje hotelskog sektora. U svom radu koji se bavi uzrocima i prevencijom velike fluktuacije zaposlenika u hotelskoj industriji autor je naveo kako ukoliko hotelski sektor teži postizanju visoke kompetitivnosti, mora osigurati efektivan menadžment svojih zaposlenika i smanjiti fluktuacije (Dwesini, 2019). Velika količina odlazaka starih i dolazaka novih zaposlenika značajno utječe na hotelski proračun iziskujući određene troškove obuke novih zaposlenika kako bi ih se pripremilo za određeni posao i upoznao s vizijom i misijom poduzeća. Ukoliko su opetovani, takvi troškovi sami po sebi mogu predstavljati izazov za poslovanje hotela. Osim na povećanje hotelskih troškova, neprestana fluktuacija osoblja može utjecati na opadanje kvalitete usluga. Ukoliko se novi zaposlenici adekvatno ne obučavaju za rad, nedostatak

kontinuiteta u pružanju usluga i kvaliteti istih može dovesti do povećanog nezadovoljstva gostiju koji očekuju standard. Također, visoka fluktuacija ostavlja posljedice i na same zaposlenike, pa tako česte rotacije mogu dovesti do smanjenja angažiranosti preostalog osoblja, čime se problem dodatno pogoršava.

Očito je da utjecaj fluktuacije zaposlenika na hotelsko poslovanje nije zanemariv. Brza rotacija ljudskih potencijala može dovesti do nedostatka kontinuiteta u pružanju usluga, povećanja troškova obuke novih zaposlenika te smanjenja zadovoljstva i lojalnosti gostiju. Upravljanje ovim izazovima zahtijeva strateški pristup u razvoju programa zadržavanja, osnaživanju ljudskih potencijala te poboljšanju radnih uvjeta i mogućnosti za profesionalni razvoj. Iz tog razloga, u hotelskom se poslovanju sve više važnosti pridaje implementacijama takvih programa zadržavanja kvalitetnih zaposlenika koji služe kako bi dodatno motivirali i nagradili zaposlenike za njihovu predanost i angažman, a obično uključuju raznolike prednosti poput fleksibilnog radnog vremena, dodatnih slobodnih dana, mogućnosti korištenja različitih hotelskih programa za zaposlenike poput zdravstvenih i wellness usluga, novčanih bonusa za izvrsnost, besplatnih edukacijskih platformi i slično. U svom radu koji se bavi mjerenjem utjecaja HRM praksi na poslovanje hotelskih organizacija Cho i suradnici (2006) ističu kako adekvatna politika nagrađivanja zaposlenika te efektivna organizacija treninga i programa za karijerni razvoj uvelike utječu na smanjenje fluktuacije i povećavaju zadržavanje zaposlenika. U praksi postoji mnogo primjera uspješno implementiranih programa za zadržavanje osoblja, primjerice lanac hotela Four Seasons implementirao je "Employee Experience" program koji pruža zaposlenicima besplatne treninge, razne pogodnosti i mogućnosti karijernog razvoja, što je rezultiralo visokom stopom zadržavanja (Four Seasons Hotels Limited, 2024). S druge strane, Hilton je, između ostaloga, poznat po svojem "Go Hilton Team Member Travel Programu" koji omogućuje zaposlenicima povoljne cijene za putovanja i smještaj u hotelima diljem svijeta te im na taj način pruža dodatnu motivaciju za rad u toj tvrtki (Hilton, 2024), a slične programe implementirali su i mnogi drugi hoteli. Osim razvoja programa zadržavanja, kako bi se povećalo zadovoljstvo zaposlenika i smanjila njihova fluktuacija bitno je poboljšati radne uvjete. To prvenstveno uključuje osiguranje adekvatne naknade za rad i raznih dodataka, osiguranje sigurnog radnog okruženja te poticanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Richman i suradnici (2008) u svojem radu koji se bavi odnosom različitih HRM praksi na radnu izvedbu zaposlenika navode kako HRM prakse koje uključuju podršku u balansu između poslovnog i privatnog života zaposlenika povećavaju šanse očekivanog zadržavanja za 119%. Lanac hotela Hilton dobar je primjer iz prakse koji ulaže u uvjete zaposlenika kako bi

osigurao da oni budu motivirani i zadovoljni radnim okruženjem, a više o njihovim poslovnim praksama opisano je u trećem poglavlju ovog rada.

Kako bi zaposlenici ostali motivirani za dugoročan rad u određenom hotelskom poduzeću, bitno je da imaju jasnu mogućnost za napredovanje i kontinuiran razvoj svoje karijere što mnogi hoteli postižu implementiranjem programa obuke, mentorstva i stipendije za daljnje obrazovanje čime potiču svoje zaposlenike da se karijerno razvijaju unutar tvrtke. Osim Hiltona i Valamara koji će biti analizirani u idućem poglavlju rada, dobar primjer iz prakse je Hyatt Hotels Corporation koji nudi razne programe razvoja karijere koji podržavaju dugoročno zaposlenje i napredovanje unutar organizacije (Hyatt Hotels Corporation, 2024). Na posljetku, za svakog je pojedinca bitno da se na poslu osjeća ugodno i prihvaćeno, prema tome je stvaranje pozitivne radne kulture također jedan od bitnih faktora kod zadržavanja osoblja. Pozitivna radna kultura uključuje međusobno prihvaćanje, potiče timski rad, suradnju te osobno priznanje.

Implementacija strategija usmjerenih na zadržavanje i razvoj može značajno smanjiti fluktuaciju zaposlenika u hotelskoj industriji te stvoriti održivo i uspješno poslovanje. Upravljanje fluktuacijom zahtijeva proaktivni pristup i kontinuirano prilagođavanje kako bi se osiguralo zadovoljstvo, motivacija te dugoročna lojalnost zaposlenika.

U nastavku rada, objašnjena je važnost usavršavanja i praćenja karijernog razvoja zaposlenika u hotelskoj industriji kako bi se smanjila fluktuacija, ali i kako bi se poboljšalo sveukupno poslovanje hotela.

### **2.3. Važnost usavršavanja i praćenja karijernog razvoja zaposlenika u hotelskoj industriji**

U današnjem izuzetno konkurentnom poslovnom okruženju, hotelska industrija se suočava s brojnim izazovima i promjenama koje zahtijevaju kontinuirano usavršavanje i praćenje karijernog razvoja zaposlenika. Hotelski sektor, poznat po svojoj dinamičnosti i zahtjevima u pružanju vrhunske usluge, iziskuje visoko kvalificirane i motivirane zaposlenike koji su spremni prilagoditi se novim trendovima i standardima u industriji. Kako bi se to postiglo, hotelski menadžment mora pažljivo planirati edukacije i osposobljavanja svojih zaposlenika. U većini slučajeva usavršavanja se hotelskom sektoru razmatraju samo za nove zaposlenike kako bi razvili vještine i povećali svoju produktivnost, međutim kontinuirana obuka zaposlenika jednako je bitna za poslovanje organizacije. Kontinuiranim usavršavanjima pomaže se zaposlenicima u prilagođavanju njihova svakodnevnog rutinskog rada brzo mijenjajućim

zahtjevima posla kako bi se poboljšala njihova radna izvedba te kako bi ih se pripremilo za trenutačne i buduće poslovne zadatke (Zahra, Iram, & Naeem, 2014). U ovom potpoglavlju istražuje se važnost ulaganja u usavršavanje i praćenje karijernog razvoja u hotelskoj industriji te kako ovi procesi doprinose poboljšanju zadovoljstva zaposlenika, kvalitete usluge i poslovnih rezultata.

Hotelska industrija se neprestano mijenja pod utjecajem tehnoloških inovacija, društvenih trendova i promjena u potrebama i očekivanjima gostiju. Uz brzi razvoj digitalnih tehnologija, hoteli su primorani primjenjivati nove alate kao što su softveri za upravljanje hotelskim operacijama, sustavi za upravljanje odnosima s gostima (CRM), online platforme za rezervacije i marketing i slično. Kroz sustavno usavršavanje, zaposlenici mogu naučiti o novim tehnologijama, upoznati se s najnovijim trendovima gostoprimstva i razviti vještine potrebne za učinkovito upravljanje svim promjenama u hotelskom sektoru. Na primjer, programi obuke mogu se fokusirati na implementaciju digitalnih alata za poboljšanje iskustva gostiju ili na upravljanje održivim praksama koje su postale ključne u modernoj hotelskoj industriji, poput edukativnih programa o recikliranju, upravljanju otpadom ili korištenju obnovljivih izvora energije. Na ovaj način redovnim obukama hotel dobiva kvalificirano osoblje koje se zna služiti trenutnim tehnološkim potrebama, a zaposlenici dobivaju još jednu vještinu koju mogu koristiti u poslovnom i privatnom životu.

Nadalje, kvaliteta usluge je u hotelijerstvu faktor bez kojega poslovanje nije moguće te koji značajno utječe na reputaciju hotela i zadovoljstvo gostiju. Zahra i suradnici (2014) navode kako je usavršavanje zaposlenika najpogodnija metoda za prilagođavanje i upravljanje vještinama zaposlenika prema ciljevima organizacije te za poboljšanje ukupnog poslovanja organizacije. U hotelijerstvu to, između ostaloga, znači da kroz kontinuirano usavršavanje, zaposlenici stječu specifična znanja i vještine potrebne za pružanje vrhunske usluge. To uključuje i razvoj komunikacijskih vještina, sposobnost rješavanja problema, timskog rada te upravljanja stresom kako bi bolje komunicirali s gostima, rješavali pritužbe i aktualne probleme ili prepoznavali individualne potrebe. Primjena ove stručnosti u praksi omogućava zaposlenicima da se osjećaju samopouzdana i kompetentno u svom radu, što direktno utječe na zadovoljstvo gostiju i njihovu lojalnost prema hotelu. Dodatno, specijalizirane edukacije poput tečajeva o kulinarstvu, enologiji, lokalnoj kulturi i sl. mogu unaprijediti iskustvo gostiju i dodati vrijednost hotelskoj ponudi, dok u isto vrijeme pozitivno utječu na samopouzdanje zaposlenika jer šire njihov spektar vještina.

Osim toga, usavršavanja i mogućnosti za karijerni razvoj utječu na smanjenje fluktuacije zaposlenika koja može imati negativan utjecaj na troškove poslovanja i kontinuitet kvalitete

usluge. Kontinuirano ulaganje u karijerni razvoj zaposlenika pokazuje da hotel brine o njihovom napretku i samim time potiče lojalnost. Kroz programe mentorstva, stipendije za dodatno obrazovanje, interne napredne tečajeve, podršku u razvoju vještina i ponudu stimulativnih radnih uvjeta, hoteli mogu izgraditi dugoročne odnose s osobljem i stvoriti okruženje u kojem zaposlenici vide perspektivu i prilike za osobni i profesionalni rast unutar tvrtke.

Također, investiranje u karijerni razvoj zaposlenika ne samo da doprinosi njihovom individualnom rastu, već ima dubok utjecaj i na poslovnu kulturu i identitet hotela. Kada se zaposlenici osjećaju podržano i motivirano od strane svojih menadžera za učenje i napredovanje, to stvara osjećaj zajedništva i posvećenosti ciljevima tvrtke. Kako McAleese i Hargie (2005) navode, voditelji i menadžeri trebali bi na osoblje djelovati kao katalizatori kroz koje zaposlenici grade osjećaje osnaženosti, motivacije i energije. Kultura podrške i suradnje potiče timski rad i zajedništvo te može potaknuti inovacije i kreativnost unutar organizacije. Osim toga, prema Flamholtzu (2001), jaka organizacijska kultura potiče motivirano osoblje da zajednički radi na postizanju organizacijskih ciljeva. Ista studija pokazuje statistički bitnu poveznicu između organizacijske kulture i financijskog učinka organizacije, stoga ne iznenađuje činjenica da poduzeća sa izgrađenom jakom organizacijskom kulturom lakše postižu svoje ciljeve od poduzeća u kojima organizacijska kultura nije razvijena. Zabid i suradnici (2003) dodatno podupiru ovaj zaključak te navode da kultura ima značajan utjecaj i na povrat sredstava i na povrat ulaganja.

Kroz ulaganje u karijerni razvoj, hoteli ne samo da razvijaju svoje osoblje za trenutne uloge, već i za uloge budućih vođa te time osiguravaju da na vodećim pozicijama unutar poduzeća imaju visokokvalitetno osoblje educirano o specifičnostima poslovanja, viziji i misiji same organizacije. Šekarić i suradnici (2015) u svom radu koji se bavi utjecajem ljudskih potencijala na uspješno poslovanje hotelskih poduzeća navode kako vodeće pozicije u organizaciji mogu preuzeti samo oni zaposlenici koji su spremni kontinuirano učiti i primjenjivati svoja znanja u praksi jer, kako navode, samo s takvim ljudskim potencijalima organizacije mogu ostvariti dobre poslovne rezultate i zauzeti konkurentnu poziciju na tržištu. Programi za razvoj lidera mogu pomoći u identifikaciji i poticanju talenata unutar tvrtke, što dugoročno osigurava stabilnost i kontinuitet u upravljanju. To uključuje programe poput programa mentorskog vođenja, menadžerskog treninga ili edukacija o liderstvu. Razvoj liderskih vještina unaprjeđuje sposobnost upravljanja timovima, donošenja ključnih odluka i ostvarivanja poslovnih ciljeva. Ovo također pomaže u izgradnji snažne menadžerske infrastrukture koja može voditi hotel kroz izazove i prilike u budućnosti.

U zaključku ovog poglavlja, važnost usavršavanja i praćenja karijernog razvoja zaposlenika u hotelskoj industriji ne može se podcijeniti jer su ovo jedni od najbitnijih elemenata za postizanje operativne izvrsnosti, pružanje vrhunske usluge gostima i osiguranje dugoročnog uspjeha hotela. Hotelski menadžeri koji prepoznaju važnost kontinuiranog razvoja svojih timova imaju priliku ostvariti održivu konkurentsku prednost u dinamičnom globalnom turističkom tržištu. Stoga, ulaganje u razvoj zaposlenika nije samo investicija u ljude, već i ključna strategija za rast i prosperitet hotelskog poslovanja u 21. stoljeću.

### **3. Primjeri najbolje prakse u segmentu usavršavanja i razvoja karijere zaposlenika u velikim hotelskim poduzećima**

U današnjem konkurentnom okruženju hotelske industrije, velika hotelska poduzeća prepoznaju važnost ulaganja u usavršavanje i razvoj svojih zaposlenika kako bi održala visoku razinu usluge, postigla stabilnu konkurentsku prednost i osigurala dugoročan uspjeh svog poslovanja. Kroz implementaciju raznovrsnih programa i inicijativa, ova poduzeća aktivno potiču kontinuirano učenje, napredovanje i profesionalni razvoj svojih zaposlenika. Kyriakidou i Gore (2005) u svom radu koji se bavi benchmarkingom organizacijske kulture u hotelijerstvu i turizmu predstavljaju četiri elementa najboljih praksi iz industrije, a to su 1) postavljanje misije i strategija poduzeća; 2) izgradnja zajedničke budućnosti u obliku povezivanja individualnih ciljeva s ciljevima poduzeće; zatim 3) izgradnja mogućnosti za učenje; te 4) razvoj tima i zajedništva. U ovom poglavlju fokus je na točkama 3) i 4), na istraživanju i predstavljanju nekih od najboljih praksi o učenju, usavršavanju i razvoju karijere koje primjenjuju velika i uspješna hotelska poduzeća Hilton Worldwide Holdings Inc. te Valamar Riviera d.d..

#### **3.1. Usavršavanje i razvoj karijere zaposlenika u Hilton Worldwide Holdings Inc. i Valamar Riviera d.d.**

Različita istraživanja provedena su na temu najboljih praksi u segmentu usavršavanja i razvoja karijere zaposlenika u velikim hotelskim poduzećima, a među njima se posebno ističu mentorstva, interni tečajevi i radionice, rotacijski programi te sustavi praćenja razvoja i podrške u napredovanju. U ovom poglavlju ukratko će se objasniti važnosti svake od navedenih praksi, nakon čega će se predstaviti kako uspješna hotelska poduzeća Hilton Worldwide Holdings Inc. te Valamar Riviera d.d. promiču usavršavanje i rast svojih zaposlenika kroz različite programe i strategije.

Mentorstvo predstavlja strukturirani proces učenja i osobnog razvoja u kojem iskusni mentori pružaju podršku, dijele svoje znanje i iskustvo, pomažu u integraciji u radnu okolinu te usmjeravaju mlađe ili manje iskusne kolege na putu ka postizanju njihovih profesionalnih ciljeva i ciljeva poduzeća (Russell & Adams, 1997). Učenje od mentora omogućuje novim zaposlenicima da brže savladaju ključne vještine potrebne za uspješnu karijeru u hotelskom sektoru, uključujući upravljanje gostima, snalaženje kod operativnih procedura, poboljšanje

komunikacijskih vještina i razumijevanje poslovnih procesa te pruža priliku za praktičnu primjenu teoretskih znanja stečenih kroz formalno obrazovanje. Osim tehničkih vještina, mentorstvo igra važnu ulogu u razvoju osobnih kompetencija i karakteristika potrebnih za uspješnu karijeru u hotelskom menadžmentu, poput vođenja timova, rješavanja svakodnevnih problema i donošenja odluka pod pritiskom.

Druga važna praksa su tečajevi i radionice koji su često prilagođeni specifičnim potrebama i ciljevima poduzeća. Kroz ove programe, zaposlenicima se pruža prilika da unaprijede svoje vještine i znanja u različitim područjima relevantnim za hotelsko poslovanje kao što su upravljanje gostima, upravljanje promjenama, rukovođenje timova ili komunikacijske vještine te pomažu organizacijama da zadrže konkurentnost, potiču inovacije te osiguraju uspješan razvoj svojih zaposlenika. Ovi programi predstavljaju dobru strategiju za kontinuirano podizanje kompetencija, ali i motivacije ljudskih potencijala, što rezultira većom produktivnošću, motivacijom te dugoročnim rastom i uspjehom tvrtke. Osim toga, interni tečajevi i radionice igraju veliku ulogu u poticanju timskog duha i suradnje među zaposlenicima jer sudjelovanje u tim aktivnostima omogućuje stvaranje mreže međusobne podrške i potiče razmjenu ideja među kolegama, osnažujući organizacijsku kulturu kompanija. To potvrđuje i Lamo (2019) u svom radu te tvrdi da vodeće hotelske kompanije ulažu značajne količine vremena, novaca i truda u izgradnju snažne organizacije kulture kroz usavršavanje zaposlenika jer su prepoznale i iskusile važnost takvih ulaganja.

Iduća obrađena praksa su rotacijski programi koji predstavljaju strukturirani pristup koji omogućava mladim profesionalcima da steknu raznovrsno iskustvo kroz obavljanje različitih poslova i funkcija u različitim sektorima unutar hotela i na taj način steknu sposobnost rukovođenja različitim situacijama i zadacima (Blakely-Gray, 2022). Ova praksa ima višestruke koristi kako za poduzeće tako i za polaznike programa. Ovakvi programi pružaju temeljito razumijevanje svih aspekata hotelskog poslovanja jer zaposlenici prolaze kroz rotacije u različitim odjelima hotela što im omogućuje da razviju sveobuhvatno znanje o funkcioniranju hotela. Osim toga, rotacijski programi potiču razvoj vještina vođenja i rješavanja problema, promoviraju razvoj međunarodne perspektive i kulturne osjetljivosti te pomažu u izgradnji mreže profesionalnih kontakata.

Iduća važna praksa u segmentu usavršavanja i razvoja karijere zaposlenika su sustavi praćenja razvoja i podrška za napredovanje koji omogućuju kontinuirano osiguravanje usklađenosti vještina zaposlenika s rastućim zahtjevima industrije. Kroz navedene sustave menadžment može identificirati ključne kompetencije i vještine potrebne za uspjeh na svim razinama zapošljavanja te bolje upravljati talentima, a osim toga oni omogućuju organizaciji da



individualno prati napredak svakog zaposlenika. Nadalje, sustavi praćenja razvoja pridonose poboljšanju ukupnog radnog okruženja jer potiču otvorenu komunikaciju između zaposlenika svih razina. Prema McAleese i Hargie (2005) otvorena je komunikacija esencijalni dio efikasne organizacijske kulture. Ona uključuje komunikacijske kanale svih smjerova unutar organizacije. Također tvrde da bi menadžment na svakog zaposlenika trebao gledati kao na izvor novih ideja te ga uključivati u bitne komunikacijske procese. Ovakav odnos rezultirati će osjećajima vrijednosti u zaposlenicima jer se osjećaju informirano i uključeno (McAleese & Hargie, 2005).

- **Hilton Worldwide Holdings Inc.**

Hilton Worldwide Holdings Inc. je svjetski poznata hotelska korporacija specijalizirana za ugostiteljstvo i hotelsko poslovanje. Osnovana je 1919. godine i od tada je postala jedno od vodećih imena hotelske industrije. Kompanija posluje u preko 120 zemalja te upravlja s raznolikim portfeljem hotela koji obuhvaćaju luksuzne hotele, odmarališta, trgovačke hotele i destinacije prilagođene potrebama poslovnih putnika. Osim toga, nudi širok spektar brendova koji se kreću od luksuznih i stilskih hotela do pristupačnih i praktičnih opcija, kako bi zadovoljila raznolike potrebe i preferencije klijenata., a neki od njih su Hilton Hotels & Resorts, Waldorf Astoria Hotels & Resorts, Conrad Hotels & Resorts, DoubleTree by Hilton te Hilton Garden Inn (Hilton Worldwide, 2024). Strategija tvrtke temelji se na kontinuiranom širenju i jačanju prisutnosti na ključnim globalnim tržištima, a glavni fokus poslovanja Hilton Worldwide Holdings Inc. je pružanje visokokvalitetnog iskustva gostima kroz raznovrsnu paletu turističkih proizvoda i usluga. Hilton Worldwide Holdings Inc. je poznata po svojoj inovativnosti u prilagođavanju trendovima u industriji ugostiteljstva te ulaganju u tehnologiju kako bi poboljšala iskustvo gostiju i optimizirala operativne procese. Kao javno trgovačko društvo s dionicama kotiranim na burzi, Hilton Worldwide Holdings Inc. ulaže napore u održavanje visokih standarda korporativnog upravljanja i transparentnosti kako bi osigurala povjerenje dioničara i investitora. U svom poslovanju, Hilton Worldwide Holdings Inc. pokazuje posebnu posvećenost održivom razvoju i društveno odgovornim praksama te aktivno radi na smanjenju svojeg ekološkog utjecaja, potiče raznolikost i inkluzivnost u radnoj snazi te podržava lokalne zajednice putem raznih dobrotvornih inicijativa.

Hilton Worldwide Holdings Inc. prepoznat je po svojoj predanosti stvaranju poticajne radne atmosfere i pružanju mogućnosti svojim zaposlenicima za kontinuirano usavršavanje. Njihov odnos prema zaposlenicima ističe se kao ključni stup u poslovnoj filozofiji kompanije te njeguju stav da svaki zaposlenik Hiltona doprinosi vrijednostima kompanije, a to su gostoljubivost,

integritet, vodstvo, timski rad, vlasništvo i sada (u kontekstu hitnosti i discipline poslovanja) (Hilton Worldwide Inc., 2017). Hilton se ističe kao poslodavac koji pruža obilje mogućnosti za osobni i profesionalni rast i promiče pozitivnu radnu kulturu u čijem je fokusu zadovoljstvo i dobrobit zaposlenika. To potvrđuje činjenica da korporacija nudi obilje mogućnosti za profesionalno usavršavanje, obuku i napredovanje unutar tvrtke, a kroz inicijative poput programa mentorstva, stipendija za edukacije i internih treninga, zaposlenici se potiču na kontinuirani razvoj svojih vještina i karijere unutar korporacije. Ovakav pristup omogućuje Hiltonu da izgradi snažnu i lojalnu mrežu zaposlenika. Važno je istaknuti i da Hilton aktivno promiče raznolikost među svojim timovima, osiguravajući da se cijeni svaki glas i perspektiva unutar organizacije te podupire inicijative koje promiču inkluzivno radno okruženje gdje se poštuju svi identiteti, kulture i pozadine.

Da korporacija prepoznaje važnost pružanja poticajnog okruženja koje podržava ravnotežu između profesionalnog i privatnog života zaposlenika reflektira se kroz različite programe namijenjene zaposlenicima objedinjene jednim imenom: Thrive At Hilton. Thrive At Hilton razvijen je 2017. godine kao program koji objedinjuje više različitih programa namijenjenih osobnom i profesionalnom razvoju zaposlenika sa dva glavna cilja, a to su (1) omogućiti članovima tima da se fokusiraju na ono što je njima najbitnije te (2) podržati zaposlenike u njihovim ciljevima kako bi se razvijali na najbolji način u bilo kojem dijelu svijeta. Unutar Thrive At Hilton programa integrirane su prednosti za zaposlenike poput zdravlja i wellnesa, treninga, plaćenih slobodnih dana, godišnjeg odmora i roditeljskog dopusta, učenja i drugih benefiti, napravljenih za dobrobiti uma, tijela i duha svakog zaposlenika (Manoharan, Madera, & Singal, 2023). U nastavku teksta navedeni su i objašnjeni programi namijenjeni usavršavanju te osobnom i karijernom razvoju zaposlenika.

Hilton je predan razvoju svojih zaposlenika kroz razne programe obuke i mentorstva koji pružaju zaposlenicima priliku da razvijaju svoje vještine i kompetencije potrebne za napredovanje u karijeri unutar hotelske industrije. Kompanija organizira internu obuku, radionice, online tečajeve i druge edukativne programe koji podržavaju profesionalni razvoj i rast, a jedan od takvih je *Lead@Hilton* program namijenjen razvoju i usavršavanju vještina vođenja i upravljanja zaposlenika svih razina. Zaposlenike se podržava u njihovim osobnim karijernim željama i ciljevima te se svakoj kategoriji osoblja nudi mogućnost edukacije i usavršavanja kako bi se pomicali na korporativnoj ljestvici (Hilton, 2020). Na ovaj način organizacija potiče sve zaposlenike da preuzmu inicijativu i odgovornost te razvijaju svoje vještine vođenja kako bi bili u mogućnosti bolje obavljati svoje zadatke, brže napredovati u karijeri te se okušati u novim karijernim putevima.

Nadalje, jedan od najpoznatijih Hiltonovih program jest *Hilton University* internet platforma za učenje koja objedinjuje programe za profesionalni razvoj i učenje o poslu te pruža preko 2500 tečajeva organiziranih u pet kategorija: hotelsko usavršavanje, škola za vlasnike, škola za komercijaliste, usavršavanje u vodstvu te škola općih studija . Osim toga, Hilton svojim zaposlenicima nudi i individualno prilagođene tečajeve u kategorijama općeg menadžmenta, prodaje i marketinga, upravljanja prihodima, smještajem i sličnim programima, a unutar *Hilton University* platforme, ponuđeno je i mnoštvo certificiranih specijalističkih tečajeva u kategorijama kulinarstva, smještaja, komunikacije i ostaloga. *Hilton University* omogućuje pristup izvorima za edukaciju svim zaposlenicima neovisno o mjestu i vremenu te ih na taj način podržava i potiče da lakše razvijaju željene vještine i usavrše svoje znanje o određenom poslu te brže napreduju u karijeri. Osim navedenih programa te platforme za učenje, tvrtka nudi mogućnost asistencije u edukaciji namijenjene pružanju financijske podrške zaposlenicima koji žele daljnje obrazovanje ili usavršavanje, a može obuhvaćati djelomično ili potpuno financiranje školarina, knjiga, tečajeva ili drugih troškova povezanih s obrazovanjem.

Kako bi osigurao kontinuirano napredovanje i poboljšanje poslovanja i odnosa sa zaposlenicima, Hilton je kreirao kvantitativne programe za mjerenje i monitoring svoje poslovne izvedbe. Jedan od tih programa je Hiltonov *Balanced Scorecard* (BSC) koji se sastoji od pet mjerljivih dijelova, a to su efektivnost, maksimizacija prihoda, menadžment brenda, učenje i rast. Ključni pokazatelji učinaka povezani su sa svakim od ovih dijelova i uspoređuju se sa savršenim rezultatom od 100%. BSC omogućava menadžerima optimizaciju strateških planova i donošenja odluka, dok u isto vrijeme omogućava zaposlenicima uvid u individualne doprinose u postizanju korporativnih ciljeva. BSC je povezan uz sve dodatne bonuse koji se zaposlenicima inicijalno nude u kompaniji, pa kao rezultat toga, zaposlenici pokazuju povećanu autonomiju preuzimajući odgovornost za svoje postupke i ponašanje (Lamo, 2019). Drugi program je Hiltonova globalna godišnja anketa za zaposlenike napravljena s ciljem skupljanja povratnih informacija o poslovanju, mogućnostima poboljšanja i mogućnostima dodatne podrške zaposlenicima. Anketa mjeri efektivnost vodstva, motivaciju i angažman zaposlenika te razvoj zaposlenika i pomaže organizaciji u analiziranju idućih razvojnih koraka potrebnih za poboljšanje poslovanja i razvoj odnosa sa zaposlenicima (Lambrano, 2020).

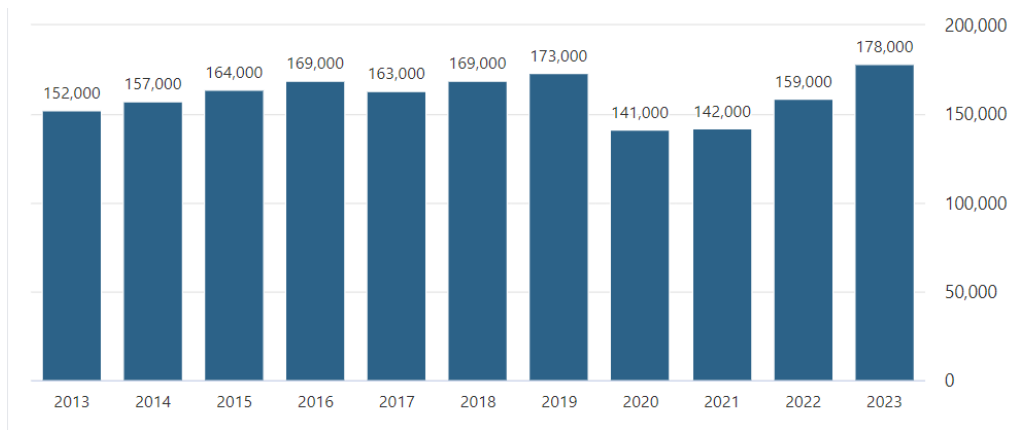
U nastavku su navedeni i objašnjeni ostali aktivni programi unutar programa Thrive At Hilton koji pridonose dobrobiti i lojalnosti zaposlenika. Za početak, *Go Hilton* je program namijenjen svim članovima organizacije te njihovim obiteljima i prijateljima, a omogućuje korištenje ekskluzivnih popusta do 50% na smještaj unutar čitave Hilton grupacije. Program je osmišljen kako bi se zaposlenicima omogućilo povoljno organiziranje njihova slobodnog

vremena te im se pružila prilika da uživaju raznovrsne prednosti luksuznih smještajnih objekata po povlaštenim uvjetima (Hilton, 2024). Nadalje, od 2022. godine, unutar *Go Hilton* programa pokrenuta je inicijativa kojom za svaku iskorištenu noć unutar programa kompanija donira 1\$ u dobrotvornu zakladu (Hilton Worldwide Holdings Inc., 2022). Uz *Go Hilton* prisutan je *Hilton Honors*, višestruko nagrađivani program vjernosti koji omogućuje zaposlenicima Hiltona da zarade bodove i koriste razne pogodnosti tijekom svojih putovanja i boravaka u objektima kompanije. Zaposlenici koji su članovi Hilton Honors programa mogu zarađivati bodove kroz svoje radne obveze i koristiti ih za besplatna noćenja u hotelima Hilton, raznovrsne nagrade ili za putovanja i rezervacije u okviru partnerske mreže. Ovaj program pruža dodatnu vrijednost zaposlenicima i potiče ih na iskustvo i istraživanje destinacija diljem svijeta. Zatim su tu programi pod nazivom *Thrive Sabbatical* i *Thrive Reset*. Hilton gradi svoju kulturu na ostavljanju pozitivnog utjecaja u svijetu, pa tako potiče svoje zaposlenike da sudjeluju u raznim dobrotvornim akcijama i volontiranjima. S tim ciljem, razvijen je *Thrive Sabbatical* program koji na godišnjoj razini odabire 10 kandidata kojima se omogućava dodatna četiri plaćena tjedna odmora te bonus od 5000\$ namijenjenih trošenju za cilj odmora naveden u prijavi, a to mogu biti volontiranja, dobrotvorne donacije ili pak ciljevi za vlastiti osobni ili profesionalni razvoj. 2023. godine dodan je *Thrive Reset* program koji, također na godišnjoj razini, omogućuje desetero kandidata jedan tjedan plaćenog godišnjeg te 2000\$ bonusa. Svrha ovog programa omogućiti je odabranim zaposlenicima godišnji iz snova te potpuni „reset“ uma i tijela te kao takav nije vezan niti uvjetovan dobrotvornim radom i pozitivnim utiskom, već samo željom organizacije da se dodatno približi svojim zaposlenicima i da im dodatni poticaj za rad unutar Hilton grupacije (Hilton, 2023).

Nadalje, Hilton se brine o zdravlju i dobrobiti svojih zaposlenika nudeći razne programe koji promiču zdrav način života. To uključuje pristup teretanama u svim objektima, wellness radionicama, savjetovanje o zdravlju, prehrambene programe te Care for All platformu koja objedinjuje izvore za učenje o mentalnom i fizičkom zdravlju, zdravoj raspodijeli vremena, pristupu poslu i karijeri, financijske i komunikacijske savijete, menadžment stresa, savijete o roditeljstvu i još mnogo sličnih tema. Osim toga, članovima Hilton obitelji svakodnevno su dostupni programi psihološke podrške kojima mogu pristupiti uživo ili telefonskim putem. Također, organizacija pruža osnovno životno osiguranje i osiguranje od invaliditeta svim svojim zaposlenicima uz mogućnost korištenja povlaštenih popusta na sve dodatne oblike osiguranja te kao vid financijske pomoći pruža mogućnost zaposlenicima podizanje dosad zarađenog dijela plaće prije mjesečne isplate kada god im novac zatreba putem aplikacije

DailyPay, a kako bi im omogućila dodatan profit od vlastitog rada, kompanija zaposlenicima nudi mogućnost kupovine dionica kroz odbitke na plaći uz 15% popusta.

Hilton naglašava kako svoje izvanredno poslovanje temelji na odnosu vjernosti i poštovanja prema svojim zaposlenicima. Osim navedenim i raznim dodatnim programima i povlasticama, to se reflektira i mnoštvom nagrada i događaja posvećenima upravo zahvali zaposlenicima za uloženi trud i rad. Upravo iz tog razloga kompanija organizira „*Team Member Appreciation Week*“ – tjedan zahvalnosti svojim zaposlenicima te „*Catch Me at My Best*“ program razvijen kako bi potaknuo goste, menadžere i suradnike da prepoznaju i istaknu kolege čije radnje i stavovi podupiru misiju, viziju i vrijednosti kompanije. U 2022. godini poslano je više od 1,3 milijuna prijava unutar programa (Hilton Worldwide Holdings Inc., 2022).



**Grafikon 1:** Hilton Worldwide Holdings broj zaposlenika između 2013. i 2023. godine

Izvor 4: Stock Analysis. 2024. <https://stockanalysis.com/stocks/hlt/employees/>

Iz grafikona 1 vidljivo je kako broj zaposlenika u Hiltonu, izuzev pada uzrokovanog COVID-19 pandemijom u 2020. i 2021. godini, kontinuirano raste te je kompanije u 2023. godini imala nešto manje od 180 000 zaposlenika što je čini jednom od najvećih hotelskih grupacija po broju zaposlenika. Uzevši u obzir pristup kompanije prema zaposlenicima, jasno je da je uloženo iznimno mnogo truda i financijskih sredstava u održavanje poticajne korporativne kulture. Osim toga, kompanija u svom integriranom godišnjem izvješću za 2022. navodi kako je te godine čak 94% zaposlenika bilo zaposleno na puno radno vrijeme, što je za jednu postotnu jedinicu više od 2021. godine (Hilton Worldwide Holdings Inc., 2021). Zaposlenici Hiltona prepoznali su posebno vrijedne inicijative kompanije uložene u programe za njihovu dobrobit i razvoj tijekom zadnjeg desetljeća, pa se tako Hilton nekoliko godina za redom našao na listi Fortune magazina najtraženijih poslodavaca, tj. na listi pod imenom „*Great place to work*“. Tako se kompanija na listi iz 2023. i 2022. godine našla na drugom mjestu u

kategoriji 100 najboljih tvrtki za rad, 2021. bila je na trećem mjestu, a 2020. i 2019. na prvom mjestu. 2023. godine čak 95% zaposlenika ocijenilo je Hilton odličnim mjestom za rad (Great Place To Work, 2024).

- **Valamar Riviera d.d.**

Valamar Riviera d.d. je vodeća hrvatska hotelska kompanija sa sjedištem u Poreču koja se specijalizirala za turističke usluge na obali Jadranskog mora. Osnovana je 2004. godine spajanjem dviju renomiranih tvrtki, Valamar Hoteli i Resorti d.d. te Riviera Adria d.d., čime je stvorena snažna hotelska grupacija s bogatom ponudom smještaja i turističkih aktivnosti. Kompanija ima impresivan portfelj od preko 30 hotela, resorta, kampova, apartmana i vila raspoređenih duž obale Hrvatske, uključujući destinacije u Istri, na Krku i u Dubrovačkoj regiji. Ovakva raznolikost omogućuje im da privuku širok spektar gostiju, uključujući obitelji, parove, poslovne ljude i avanturiste. Valamar je poznat po svojoj usmjerenosti na pružanje visokokvalitetnih turističkih iskustava uz naglasak na održivost i društvenu odgovornost. Kompanija kontinuirano ulaže u modernizaciju svojih objekata i ponudu kako bi zadovoljila rastuće potrebe suvremenog turizma. Aktivno surađuju s partnerima u turističkom sektoru te lokalnim zajednicama i vlastima radi unapređenja turističke infrastrukture i promocije održivog razvoja te provode niz inicijativa za zaštitu okoliša i potiču lokalnu zapošljavanje.

Održivo poslovanje postižu između ostaloga i svojim stavovima prema zaposlenicima. Valamar je najveći poslodavac hrvatskog turizma te su zauzeli visoko 6. mjesto na listi najpoželjnijih poslodavaca u ovoj godini. Jedna od misija Valamara je stvoriti poticajnu korporativnu kulturu u kojoj su gosti i zaposlenici na prvom mjestu (Valamar Riviera d.d., 2024). Misiju provode svojim pristupom prema zaposlenicima koji se temelji na poštovanju, ravnopravnosti i pružanju mogućnosti za osobni i profesionalni razvoj. Ističu se svojim programima korporativne odgovornosti prema zaposlenicima te aktivno promiču politiku jednakih mogućnosti, potiču raznolikost i trude se pružiti sigurno, zdravo i poticajno radno okruženje koje potiče timski rad i inovacije. Valamar kontinuirano ulažu u razvoj i napredovanje svojim zaposlenika tako što redovito organiziraju programe edukacija, treninge i radionice kako bi potaknuli kontinuirano učenje i usavršavanje zaposlenika te im time omogućili unaprjeđivanje karijere unutar kompanije. S tim ciljem osmišljen je *Valamar Excellence* program cjeloživotnog učenja prikazan u shemi ispod, a objašnjen u idućem dijelu teksta.



Valamar  
EDUKACIJE  
Edukacije u turizmu i hotelijerstvu

Valamar  
TRENINZI  
Program treninga  
menadžmenta u hotelijerstvu

V-EXECUTIVE  
Executive edukacije u turizmu i  
hotelijerstvu

V-PROFESSIONAL  
Specijalističke edukacije u turizmu i  
hotelijerstvu

V-LEAD  
Program treninga  
menadžmenta u hotelijerstvu

V-AKADEMIJA  
Program treninga  
specijalističkih znanja

V-START  
Pripravnštvo  
u Valamaru

V-INTERN  
Stručna praksa  
u Valamaru

#### Shema 4: Valamar Excellence program učenja

Izvor 5: Viv magazin, prosinac 2019. str 5. <https://valamar-riviera.com/media/326480/viv-magazin-prosinac-2019.pdf>

Program cjeloživotnog učenja *Valamar Excellence* krovna je platforma za edukacije i obrazovanja u Valamar Rivieri, a sastoji se od nekolicine edukacija i treninga namijenjenih zaposlenicima s ciljem stjecanja specifičnih znanja o turizmu i ugostiteljstvu. “Briga o zaposlenicima ključna je strategija upravljanja zadovoljstvom gostiju. Pri tome su znanje i vještine djelatnika ključna kompetencija izvrsnosti usluge.” (Valamar Riviera d.d., 2019). Ovim je riječima predsjednik uprave Valamar Riviere predstavio program *V-Excellence* i objasnio njegovu važnost za kompaniju. Kao što je vidljivo u shemi 4, *V-Excellence* u osnovi nudi dva individualna programa. Prvi su specijalistički programi edukacija za radna mjesta u turizmu, a drugi programi treninga za menadžment u hotelijerstvu. Edukacije se zatim dijele na dva potprograma, *V-Executive* i *V-Professional*, a treninzi na četiri programa *V-Lead*, *V-Akademija*, *V-Start* i *V-Intern* koji se sastoje od samostalnog rada s mentorima te stručnog usavršavanja te su objašnjeni u nastavku teksta.

*V-Executive* je modularni program u trajanju od dvije godine koji pruža polaznicima sveobuhvatan set znanja i vještina iz menadžmenta potrebnih za razvoj uspješne karijere u industriji turizma i ugostiteljstva. Polaznici *V-Executivea* imaju priliku učiti o najnovijim trendovima i događajima iz industrije, steći nova znanja i razumijevanja o primjenama inovacija

te promicati organizacijsku kulturu usmjerenu prema znanju i napretku. Program se provodi u suradnji s pet hrvatskih fakulteta te u njemu sudjeluje velik broj stručnih predavača iz područja ekonomije, turizma i poslovne ekonomije, a namijenjen je talentiranim pojedincima koji imaju sposobnosti i želje razvijati se u buduće lidere svog područja. Program je formiran kako bi se talentiranim zaposlenicima i menadžerima pružila moderna i praktična poslovna edukacija te se potaknulo kontinuirano napredovanje talenata kombinirajući akademsko znanje i praktična iskustva, a cilj programa je razvoj budućih lidera koji će uspješno voditi timove i poslovne procese kompanije (Valamar Riviera d.d., 2019). Program je smišljen i napravljen za potrebe poslovanja Valamar Riviere, a sastoji se od 27 modula podijeljenih u osam cjelina te je kako bi se odvio kvalitetno namijenjen maloj grupi od najviše 40 članova. Osim teoretskih znanja, polaznici će u sklopu programa imati priliku naučeno upotrijebiti u praksi te provjeriti svoje znanje u zadanim ispitima i projektnim zadacima.

*V-Professional* objedinjuje programe specijalističke edukacije iz turizma i ugostiteljstva. Namijenjen je učenju i usavršavanju vještina potrebnih u svakodnevnom radu u kompaniji, a obuhvaća stručne edukacije iz područja stranih jezika, sommelierstva, informatičkih vještina i slično. U sklopu navedenog programa Valamar Riviera surađuje s mnogim hrvatskih institucijama poput HUP-a, AZZRI-ja, HUH-a, HUT-a i UPUHH-a te s vlastitim dobavljačima koji pomažu u upoznavanju zaposlenika s proizvodima koje kompanije nudi u svom asortimanu proizvoda i usluga (Valamar Riviera d.d., 2024).

*V-Lead* je interni program Valamar Riviere namijenjen budućim voditeljima i direktorima različitih sektora unutar kompanije te talentiranim pojedincima koji žele razviti svoje vještine vođenja te u budućnosti zauzeti menadžerske pozicije operativnih i korporativnih funkcija. *V-Lead* trajanja je jedne godine i predviđen je za 20-ak polaznika koje nominiraju i odabiru njihovi nadređeni. Ovaj strateški i stručni program kreiran je po individualnim potrebama pojedinaca te polaznici uz stručno mentorstvo preuzimaju i rade na određenom zadanom projektu koji na kraju prezentiraju upravi kompanije (Valamar Riviera d.d., 2024).

Valamarov program treninga *V-Akademija* interni je razvojni program stručnog usavršavanja kojim je zaposlenicima omogućena mogućnost širenja svoga znanja i usavršavana vještina potrebnih za njihov karijerni razvoj i napredovanje u poslu. Ovaj je program također u trajanju od jedne godine, a temelji se na mentorstvu i prenošenju znanja o poslovanju i internim procesima kompanije te je namijenjen budućim voditeljima hotelskih operacija. Akademija je predstavljena kao skup najboljih praksi, znanja i iskustava stručnjaka iz područja operativnog poslovanja. Cilj ovog programa je osnaživanje menadžmenta kompanije i održavanje stabilnosti poslovanja te stvaranje kvalitetne podloge za buduće voditelje. Program se sastoji od niza

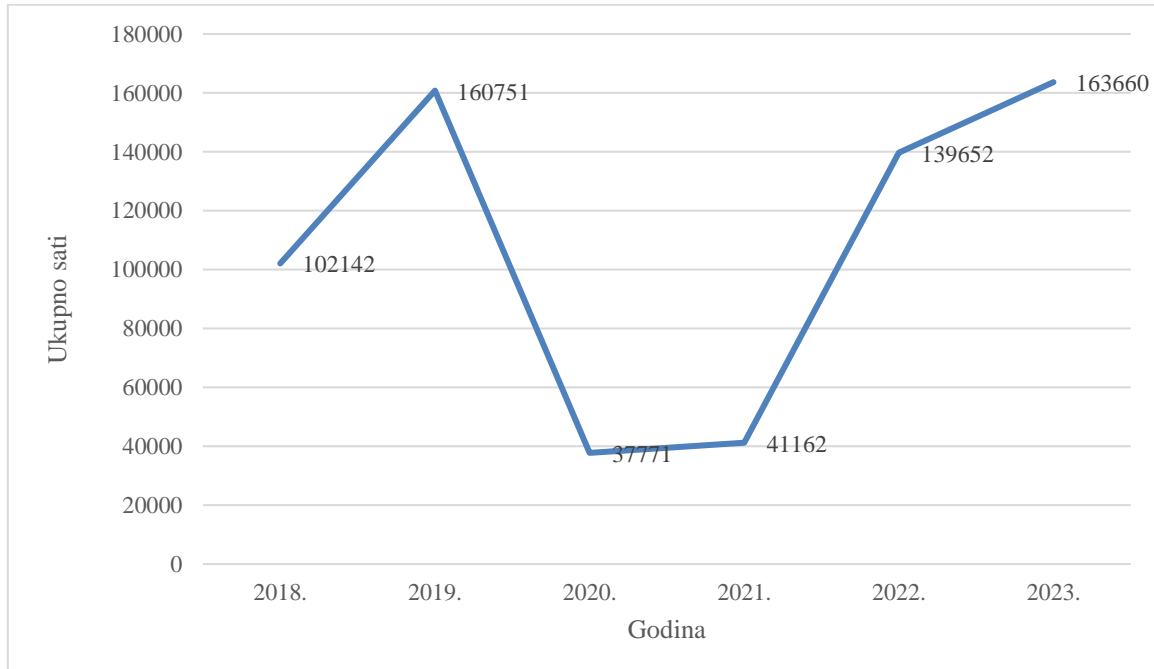


edukacija, rotacije poslova po odjelima operacija te mentorskog vođenja (Valamar Riviera d.d., 2024).

*V-Start* jednogodišnji je program pripravnštva namijenjen pojedincima koji započinju svoju karijeru u turizmu i hotelijerstvu. Koncipiran je kao kombinacija rotacijskih programa i mentorstva gdje pripravnik pod stručnim nadzorom i podrškom mentora prolazi različite hotelske odjele i na taj se način upoznaje s hotelskim operacijama i uči praktičnu stranu poslova unutar hotela.

Valamar je razvio *V-Intern* kao program stručne prakse u suradnji s mnogim visokoškolskim institucijama u Hrvatskoj, ali i inozemstvu. Program je namijenjen učenicima i studentima iz škola i fakulteta s područja turizma i ugostiteljstva koji žele svoju stručnu praksu obaviti u jednoj od najboljih domaćih hotelskih kompanija. Prema podacima sa službene stranice Valamar Riviere, u 2019. godini program je okupio preko 35000 sati učeničkih i studentskih praksi (Valamar Riviera d.d., 2024).

Ovim programom kompanija je olakšala poslovanje tijekom turističkih sezona, djelomično rješavajući problem visoke potražnje za uslugama i nedovoljnog broja zaposlenika u razdobljima visokih sezona.

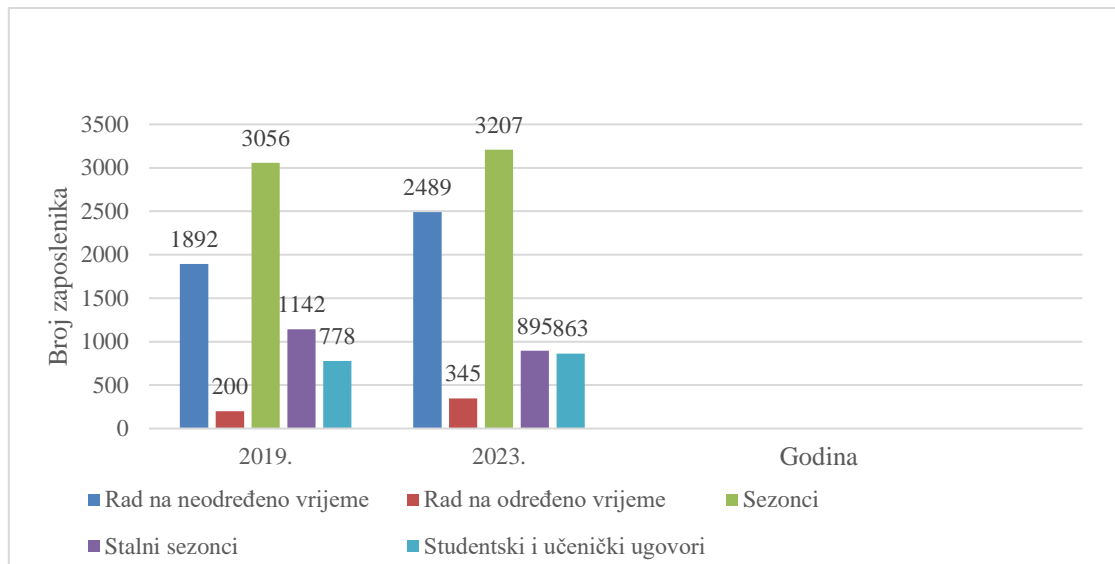


**Grafikon 2:** Ukupan broj sati provedenih edukacija u sklopu Valamar Excellence programa

Izvor 6: Izrada autora prema: Integrirano godišnje izvješće i održivo poslovanje za 2023. godinu <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/482328/integrirano-godisnje-izvjesce-i-odrzivo-poslovanje-za-2023-godinu-1-43-24.pdf> (pristup: 29.4.24.)

Podaci prikazani na grafikonu 2 izvučeni su iz godišnjeg integriranog izvješća Valamar Riviere d.d. za 2023. godinu te prikazuju kako je u sklopu Valamar Excellence programa cjeloživotnog učenja i usavršavanja na razini Valamar grupacije u 2023. godini provedeno 163.660 sati edukacije zaposlenika, što u prosjeku predstavlja 36,1 sat po zaposleniku. Podaci iz istog izvješća (Valamar Riviera d.d., 2023) navode kako je u 2023. godini u različite edukacijske programe uloženo 1.230.588 EUR, stoga ne iznenađuje pozitivan rast od 17% u broju sati provedenih edukacija u 2023. u odnosu na 2022. kada su provedena 139.652 sata edukacije.

Osim različitih edukacija i mogućnosti za usavršavanje, Valamar pruža niz drugih pogodnosti i beneficija svojim zaposlenicima kao dio svoje strategije zadržavanja talenata. To uključuje konkurentne plaće koje su više ili u razini prosječnih hrvatskih plaća, mogućnosti za napredovanje, fleksibilne radne aranžmane te posebne pogodnosti u smještaju i prehrani u vidu popusta na usluge. Jedan od takvih programa je Valamar Family&Friends koji zaposlenicima i njihovim bližnjima omogućava popuste na smještaje u svim Valamarovim objektima, a kako bi riješili problem većih potreba za ljudskih potencijalima u vrijeme trajanja turističke sezone, Valamar je uveo mjere Stalni sezonac te Valamar +3. Mjera Stalni sezonac stalnim sezoncima osiguravaju posao najmanje šest mjeseci u godini, a u razdobljima u kojima ne rade uplaćuju im produljeno mirovinsko osiguranje te određenu novčanu kompenzaciju. S druge strane Valamar +3 mjera je za određene stalne sezonce kojom se garantira posao najmanje devet mjeseci godišnje te također produljeno mirovinsko osiguranje i isplatu kompenzacije za neradne mjesece (Valamar Riviera d.d., 2024). Nadalje, Valamar Riviera d.d. uvela je inovativni program pod nazivom „Krov nad glavom“ kojim svojim zaposlenicima na neodređeno, onima koji su zaposleni na određeno te stalnim sezoncima koji se nalaze u programu Valamar +3 mjere omogućuje novčanu kompenzaciju kao dodatak za najam stana. S obzirom da se svi Valamarovi objekti nalaze na poželjnim turističkim destinacijama u kojima je život za lokalno stanovništvo često novčano skup, ovaj je program uveden kako bi se zaposlenicima i njihovim obiteljima koji stanuju ili žele stanovati u destinaciji na kojoj rade olakšalo nalazak i plaćanje stana. Kako navodi potpredsjednica za ljudske potencijale Valamar Riviere (Damjanić, 2023), kompanija želi zadovoljstvo svojih djelatnika te ih ovom mjerom žele podržati u organizaciji života u destinaciji u kojoj žive i rade. Ovo se može shvatiti i kao mjera pokušaja zadržavanja vjernih i kvalitetnih zaposlenika s obzirom da je život u poznatim turističkim destinacijama Hrvatske postao preskup za mnoge te veliki broj ljudi seli u unutrašnjost i inozemstvo.



**Grafikon 3:** Broj zaposlenih Valamar grupacije - razlike 2023. u odnosu na 2019. godinu

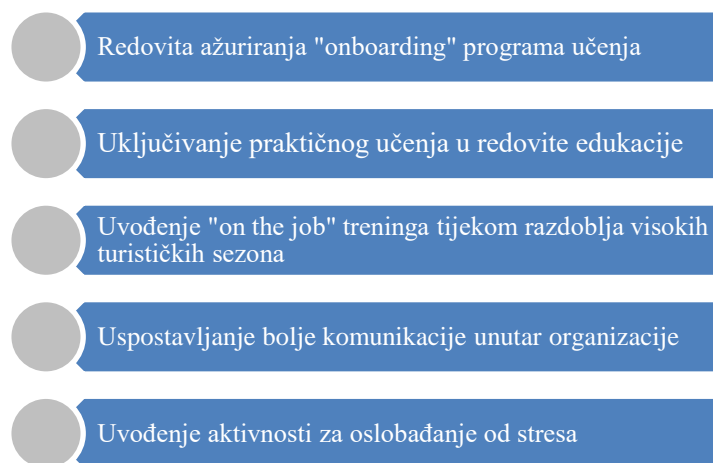
Izvor 7: Izrada autora prema: Godišnje integrirano izvješće i održivo poslovanje za 2023. <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/482328/integrirano-godisnje-izvjesce-i-odrzivo-poslovanje-za-2023-godinu-1-43-24.pdf> (pristup: 29.4.24.)

Grafikon 3 prikazuje broj zaposlenika čitave Valamar grupacije po vrstama ugovora o radu prema podacima dostupnima u integriranom godišnjem izvješću kompanije za 2023. godinu. Za usporedbu je uzeta 2019. godina kao godina stabilnog poslovanja prije krize uzrokovane COVID-19 pandemijom. Kao što je vidljivo na grafu, broj zaposlenika je generalno narastao što ne čudi s obzirom na širenje poslovanja kompanije. Povećao se broj zaposlenih na neodređeno, određeno, kao i broj sezona i studenata i učenika. Ono što iznenađuje je puno veći broj sezonskih u odnosu na stalno zaposlene radnike, s obzirom na uvođenje raznih inovativnih programa i mjera za zadržavanje zaposlenika i povećavanje njihova zadovoljstva, što se može protumačiti kao financijski neisplativo. U 2019. na jednu stalno zaposlenu osobu bilo je zaposleno 1,62 sezonca. Taj se omjer u 2023. nešto smanjio pa on sada iznosi 1,29. Također, uzevši u obzir da se Valamar Riviera ponosi raznim mjerama za povećanje broja i zadržavanje stalnih sezona, razočarava podatak da se njihov broj u odnosu na 2019. smanjio.

Kako bi se odredilo zadovoljstvo zaposlenika radom u kompaniji Valamar Riviera d.d. provodi interne ankete za ispitivanje korporativne klime i kulture. Prema podacima iz integriranog godišnjeg izvješća za 2023. godinu (2023), anketu je te godine ispunilo 84% djelatnika te je prosjek dobivenih ocjena svih kategorija na razini Valamar grupacije, na ljestvici od 1 do 5, 3,39. Dok su ocjenom višom od 4,0 ocjenjene kategorije organizacija posla, vodstvo, radno okruženje i timski odnosi te balans života i rada.

### 3.2. Prijedlozi poboljšanja procesa usavršavanja i praćenja karijernog razvoja zaposlenika u velikom hotelskom poduzeću

Na temelju analiziranih HRM programa različitih pogodnosti za zaposlenike koje su navedena velika hotelska poduzeća Hilton Worldwide Inc. te Valamar Riviera d.d. razvila kako bi privukla, ali i zadržala osoblje u promjenjivim uvjetima velikog turističkog tržišta, primjećuje se kako je važan dio rezerviran za edukacije i obrazovanja ljudskih potencijala te brigu oko njihova karijernog razvoja. Velika su hotelska poduzeća prepoznala vrijednost dugoročnih ulaganja u razvoj svojih zaposlenika u vidu usavršavanja njihovih znanja i vještina te karijernog razvoja, a sve s krajnjim ciljem poboljšanja svog poslovanja i zauzimanja konkurentne pozicije na tržištu. Kako bi takva poduzeća održala stabilnost svog poslovanja, kvalitete usluga te konkurentnog položaja, analizirani su izazovi s kojima se menadžment ljudskih potencijala susreće u procesima usavršavanja i praćenja karijernog razvoja zaposlenika iz prethodnog poglavlja ovog rada te su navedeni prijedlozi rješenja kao pomoć u savladavanju nekih od navedenih izazova. Prijedlozi su navedeni u shemi 5, a oni uključuju redovita ažuriranja onboarding programa učenja, uključivanje praktičnog učenja u redovite edukacije, uvođenje „on the job“ treninga, uspostavljanje bolje komunikacije unutar organizacije te uvođenje aktivnosti za oslobađanje od stresa.



**Shema 5:** Prijedlozi rješenja kao pomoć u savladavanju izazova u procesima usavršavanja i praćenja karijernog razvoja zaposlenika u velikim hotelskim poduzećima

Izvor 8: Izrada autora

U prethodnom poglavlju objašnjen je izazov kod uvođenja u posao i educiranja novih zaposlenika, pogotovo privremenih sezonaca, gdje HRM timovi često nemaju dovoljno vremena za kvalitetno educiranje novih zaposlenika zbog čega pati i posao i sami zaposlenici. Kao ideja rješenja za navedeni izazov predlaže se uvođenje uniformiranih „onboarding“ programa koji će se redovito ažurirati ovisno o zamijećenim poteškoćama ili novonastalim uvjetima uvedenim u poslovanje. Uz to, predlaže se priprema online materijala za učenje koji bi služili kao uvod u „onboarding“ programe te upoznali kandidate sa svim potrebnim informacijama o poslu, očekivanjima, ponašanjima i ostalom. Na ovaj način, zaposlenici bi se mogli samostalno pripremiti i upoznati s budućim poslom te na taj način olakšati i skratiti vrijeme potrebno za savladavanje kompleksnijih informacija koje će dobiti tijekom obuke.

Drugi prijedlog podrazumijeva uključivanje redovitih oblika praktičnog učenja u svakodnevni rad. Ovo se može odnositi na obuku novih zaposlenika, privremenih zaposlenika, ali i stalnih zaposlenika koji su u procesima usavršavanja određenih vještina. Kao što je spomenuto, potreba za savladavanjem velike količine informacija u kratkom razdoblju može predstavljati veliki problem za zaposlenike, stoga se predlaže kombinacijom teorijskog učenja i redovitih praktičnih vježbi olakšati zaposlenicima ove procese. Kroz različite pokazne vježbe, simulacije događaja i grupne aktivnosti zaposlenici mogu lakše i brže savladati nova znanja i vještine.

Kod savladavanja novih vještina i potreba za dodatnim usavršavanjima kao prilagodbu na nove uvjete poslovanja i potrebe tržišta, od zaposlenika se očekuje savladavanje velike količine novih informacija i brza prilagodba u kratkom roku. Kombinacija svakodnevnog rada i intenzivnog učenja zaposlenicima može predstavljati veliki psihički i fizički napor, stoga se predlaže da se u vrijeme visokih turističkih sezona, kada su zaposlenici preokupirani poslom, edukacije i usavršavanja odvijaju u obliku „on the job“ treninga, tj. tijekom obavljanja redovnog posla. Na ovaj način zaposlenici mogu učiti i usavršavati se dok u isto vrijeme obavljaju jedan dio svakodnevnih obaveza te efikasnije koristiti vrijeme.

Uspostavljanje bolje komunikacije unutar organizacije trebao bi biti normativ za kvalitetno poslovanje u svakom poduzeću, no ono je od iznimne važnosti u velikim poduzećima gdje se glasovi niže rangiranih zaposlenika često gube u mnoštvu, što može predstavljati izniman problem kada se uzme u obzir da oni najčešće čine većinu u poduzeću. Uspostavljanje jednostavnih, brzih i efektivnih komunikacijskih puteva unutar velike organizacije može uveliko olakšati svakodnevne zadatke svima u organizaciji. Predlaže se uvođenje centralne komunikacijske mreže kako bi svi zaposlenici mogli dijeliti međusobna iskustva i savijete te održavati nužnu komunikaciju s HRM-om za vrijeme trajanja različitih edukacijskih programa.

Na ovaj način HRM može lakše i brže prikupljati povratne informacije zaposlenika u procesima usavršavanja, identificirati probleme, ali i dijeliti potrebne informacije što pomaže organizaciji u efikasnijem iskorištavanju vremena. Osim toga, postavljanje centralizirane komunikacijske platforme u velikim poduzećima može poboljšati zadovoljstvo zaposlenika jer na taj način mogu sudjelovati u mnogim procesima, slati upite, osvrte, davati ideje za poboljšanja, razmjenjivati znanja s kolegama i motivirati se za rad.

Na posljetku, kako bi se zaposlenicima i menadžmentu olakšalo razdoblje visokih turističkih sezona u kojima je zbog velike količine posla prisutno puno stresa te su zaposlenici preopterećeni svakodnevnim obavezama, predlaže se uvođenje prostora i aktivnosti za oslobađanje stresa. To može podrazumijevati sobe za razonodu i odmaranje zaposlenika, kutke za čitanje te anti stresne aktivnosti u obliku različitih sportskih, društvenih i sličnih aktivnosti. Na ovaj način HRM može utjecati na radnu izvedbu zaposlenika i olakšati stresna razdoblja, što u konačnici rezultira zadovoljnijim zaposlenicima koji su spremniji kvalitetno se posvetiti poslu i usvajati nova znanja.

## Zaključak

Menadžment ljudskih potencijala predstavlja niz procesa čiji je cilj upravljati ljudskih potencijalima kako bi se postigli profesionalni ciljevi unutar organizacija. U procese HRM-a ubrajaju se postupci pribavljanja i odabira zaposlenika, zatim njihovo uvođenje u posao i motiviranje, upravljanje promjenama te procesi upravljanja usavršavanjem i praćenjem razvoja karijere zaposlenika što i jest tema ovoga rada. Pojam usavršavanja predstavlja kontinuiran rad pojedinca na razvoju novih vještina i stjecanju novih znanja te može obuhvaćati niz aktivnosti poput treninga, mentorstva, rotacije poslova, e-učenja, konferencija i sličnog. S druge strane karijerni razvoj predstavlja proces planiranja i razvoja strategija s ciljem postizanja karijernih ciljeva te se on ne može odvijati bez prethodnih usavršavanja.

Hotelska se industrija susreće s nizom karakterističnih specifičnosti u obliku sezonalnosti turizma, velikih fluktuacija zaposlenika te nužnosti posjedovanja posebnih vještina i kompetencija kako bi se gostima pružila vrhunska kvaliteta usluge. Zahtjevnost upravljanja takvim poslovanjem očituje se i kroz niz izazova s kojima se menadžment ljudskih potencijala susreće u procesima upravljanja usavršavanjem i praćenjem karijernog razvoja zaposlenika. Među navedenim izazovima su nedostatak motivacije privremenih sezonskih zaposlenika, zatim nedostatak vremena za kvalitetnom obukom novih zaposlenika tijekom vrhunaca turističkih sezona, velika količina stresa zbog nespremnosti na visok intenzitet rada, potreba za usvajanjem prevelike količine informacija u kratkom razdoblju, potreba za prilagođavanjem edukacijskih programa zbog generalnog nedostatka kvalificiranih osoba u industriji te stalne potrebe za prilagodbom novim zahtjevima tržišta. Usprkos tome, hotelski sektor iziskuje kvalificirane zaposlenike spremne na pružanje vrhunske usluge gostima i prilagodbu na različite uvijete poslovanja zbog čega je od iznimne važnosti sustavno i kontinuirano provoditi procese usavršavanja zaposlenika na svim pozicijama. Osim toga, ponuda edukacijskih programa i karijerne podrške povećava zadovoljstvo zaposlenika odabirom poslodavca, utječe na povećanje njihove motiviranosti i produktivnosti te povećava mogućnosti za karijerni razvoj unutar poduzeća što u konačnici utječe na smanjenje fluktuacije zaposlenika, povećanje njihove radne efikasnosti te poboljšanje cjelokupnog poslovanja organizacije.

Nizom istraživanja na temu usavršavanja i karijernog razvoja zaposlenika zaključene su neke od najboljih praksi iz tog područja, a među njih se ubrajaju mentorstvo, tečajevi i radionice, rotacijski programi te sustavi praćenja razvoja i podrška u napredovanju zaposlenika. Na primjerima uspješnih hotelskih poduzeća, svjetske grupacije Hilton Worldwide Inc. te

domaćeg brzorastućeg lanca Valamar Riviera d.d. utvrđeno je da su implementirali navedene najuspješnije prakse iz područja usavršavanja i razvoja karijere te prepoznali važnost brige za zadovoljstvo i dobrobit zaposlenika. Postavljena hipoteza koja glasi "U velikim hotelskim poduzećima posebno se razvija proces usavršavanja i razvoja karijere zaposlenika s ciljem smanjenja fluktuacije" potvrđena je jer se na obrađenim primjerima utvrdilo da su velika hotelska poduzeća osvijestila važnost zadovoljstva zaposlenika za dobrobit vlastitog poslovanja te ona uvode niz edukacijskih programa i mogućnosti za karijerni razvoj kako bi svojim zaposlenicima omogućili ostvarivanje osobnih profesionalnih ciljeva unutar poduzeća te na taj način zadržali talentirane pojedince koji će pridonijeti poslovnoj koristi organizacije. Neki od prijedloga za rješavanje navedenih izazova u procesima upravljanja usavršavanjem i praćenjem karijernog razvoja zaposlenika obuhvaćaju redovita ažuriranja „onboarding“ programa učenja, uključivanje praktičnog učenja u redovite edukacije, uvođenje „on the job“ treninga tijekom razdoblja visokih turističkih sezona, zatim uspostavljanje bolje centralne komunikacijske mreže unutar poduzeća te uvođenje aktivnosti za oslobađanje od stresa.



## Bibliografija

### Knjige:

- 1) Vujić, V., 2004. *Menadžment ljudskog kapitala*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- 2) Jacobs, R. L., 2003. *Structured On-the-Job Training: Unleashing Employee Experience in the Workplace*. Berrett Koehler Publishers, INC. San Francisco
- 3) Čerović, S., 2019. *Upravljanjem ljudskim resursima u hotelijerstvu*. 4. izdanje. Univerzitet Singidunum. Beograd
- 4) Gržinić, J., 2019. *Uvod u turizam - povijest, razvoj, perspektive*. Sveučilište Jurja Dobrile. Pula
- 5) Griffeth, R.W. i Hom, P.W., 2001. *Retaining Valued Employees*. Sage. Thousand Oaks, CA
- 6) Manoharan, A., Madera, J.M., Singal, M., 2023. *The Routledge Handbook of Diversity, Equity, and Inclusion Management in the Hospitality Industry*. Routledge. London

### Članci:

- 1) Delaney, J.T., i Huselid, M.A., 1996. The impact of human resource management practices on perception of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 949-969.
- 2) Sekhar, C., Patwardhan, M., Singh, R., 2013. A literature review on motivation. *Global Business Perspectives*, (1), pp. 471–487
- 3) Long, C. S. i Tan, K. O., 2016. Improving organizational performance through training function: A review. *International Business Management*, (10), pp.475-478
- 4) Castellanos, R.M.M. i Martín, M.Y.S., 2011. Training as a source of competitive advantage: Performance impact and the role of firm strategy, the Spanish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), pp.574-594
- 5) Chang, W. i Busser, J.A., 2017. Hospitality employees promotional attitude: Findings from graduates of a twelve-month management training program. *International Journal of Hospitality Management*, 60, pp.48-57
- 6) Jurić, J., 2017. Sezonalnost i struktura smještajnih kapaciteta u turizmu. *Sveučilište u Splitu*. Split

- 7) Gutić Martinčić, S., 2017. Motivacija sezonskih zaposlenika u turizmu. *Univerzitet modernih znanosti CKM*. Mostar
- 8) Basariya, R. i Sree, V., 2019. Pros and Cons of On the Job training versus Off the Job Training. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(10), pp.671-674
- 9) Kalargyrou, V. i Woods, R. H., 2011. Identifying Training Challenges in Hospitality Industry: An Exploratory Approach. *Hospitality Review*, 29(1)
- 10) Jakić, M., 2022. Pregled istraživanja o motivaciji na radu. *Sveučilište u Slavonском Brodu*
- 11) Mijoković, M., 2018. Utjecaj motivacije zaposlenika hotela na kreiranje vrijednosti za gosta. *Veleučilište VERN*, Zagreb
- 12) Acquafal, G., Dedume, V., Appiah, S., 2016. Staff Training and Development in the Hospitality Industry, Problems and Challenges. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 3(2), pp. 179-195
- 13) Lamo, E., 2019. The Center of Success: A Case Study on Hilton's Company Culture. *Faculty of the Department of Experience Industry Management*. San Luis Obispo
- 14) Khalid, S. i Ishaq, S., 2015. Job related outcomes in relation to perceived organizational politics. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(1), pp. 133-148
- 15) Griffeth, R.W.W., Hom, P.W., Gaertner, S., 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, pp.463-488
- 16) Rok, M. i Mulej, M., 2014. CSR-based model for HRM in tourism and hospitality. *Kybernetes: The International Journal of Systems & Cybernetics*, 43, pp.3-4
- 17) Dwesini, N.F., 2019. Causes and prevention of high employee turnover within the hospitality industry: A literature review. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8 (3)
- 18) Cho, S., Jang, S., Erdem, M., Woods, R.H., 2006. Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25, pp. 262-277
- 19) Richman, A.L., Shannon, L. L., Hill, E.J., Civian, J., 2008. The Relationship of Perceived Flexibility, Supportive Work-Life Policies, and Use of Formal Flexible Arrangements and Occasional Flexibility to Employee Engagement and Expected Retention. *Community Work & Family*, 11(2), pp. 183-197
- 20) Zahra, S., Iram, A., Naeem, H., 2014. Employee Training and Its Effect on Employees' Job Motivation. *Journal of Business and Management*, 16(9), pp. 60-68

- 21) McAleese, D. i Hargie, O., 2005. Five guiding principles of culture management: A synthesis of best practice. *Journal of Communication Management*, 9(2), pp. 155-170
- 22) Flamholtz, E., 2001. Corporate culture and the bottom line. *European Management Journal*, 19(3), pp. 268-275
- 23) Zabid, M., Sambasivan, M., Johari, J., 2003. The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), pp. 708-728
- 24) Šekarić, M., Stanić, N., Kostić, M., Šekarić-Sotirovski, J., 2015. Uticaj ljudskih resursa na uspešno poslovanje hotelskih preduzeća. *International Scientific Conference of IT and Business-Synthesis 2015 - International Scientific Conference of IT and Business-Related Research*, Beograd.
- 25) Kyriakidou, O., Gore, J., 2005. Learning by Example: Benchmarking Organizational Culture in Hospitality, Tourism and Leisure Smes. *Benchmarking An International Journal*, 12(3), pp. 192-206
- 26) Russell, J. E.A., Adams, D.M., 1997. The Changing Nature of Mentoring in Organizations: An Introduction to the Special Issue on Mentoring in Organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), pp. 1-14

#### **Internet i ostali izvori:**

- 1) Four Seasons Hotels Limited, <https://careers.fourseasons.com/us/en/employee-experience> , pristupljeno: 20.03.2024.
- 2) Hilton Worldwide, <https://help.hilton.com/s/article/What-is-the-Go-Hilton-employee-program> , pristupljeno: 20.03.2024.
- 3) Hyatt Hotels Corporation, <https://about.hyatt.com/content/dam/HyattStories/risehy/resources/Playbook2WorkingWithHyatt.pdf> , pristupljeno: 21.03.2024.
- 4) Blakely-Gray, R., <https://www.patriotsoftware.com/blog/payroll/5-advantages-disadvantages-job-rotation-strategy/> , pristupljeno: 26.03.2024.
- 5) Hilton Worldwide, <https://www.hilton.com/en/corporate> , pristupljeno 15.03.2024.
- 6) Hilton Worldwide, <https://ir.hilton.com/~media/Files/H/Hilton-Worldwide-IR-V3/committee-composition/hlt-code-of-conduct-en-rev-05-10-17.pdf> , pristupljeno: 15.03.2024.

- 7) Hilton Worldwide Holdings Inc., <https://esg.hilton.com/wp-content/uploads/sites/4/2023/04/Hilton-2022-Environmental-Social-and-Governance-Report.pdf> , pristupljeno: 20.03.2024.
- 8) Hilton Worldwide, <https://stories.hilton.com/releases/hilton-announces-thrive-sabbatical-and-thrive-reset-winners> , pristupljeno: 2.04.2024.
- 9) Hilton Worldwide, <https://cr.hilton.com/wp-content/uploads/2020/04/Hilton-Team-Member-Engagement.pdf> , pristupljeno: 2.04.2024.
- 10) Lambrano, L., <https://www.linkedin.com/pulse/brief-history-corporate-culture-transformation-hilton-lambrano-1e> , pristupljeno: 5.04.2024.
- 11) Hilton Worldwide Holdings Inc., <https://esg.hilton.com/wp-content/uploads/sites/3/2022/10/2021-ESG-Report-9-21.pdf> , pristupljeno: 5.04.2024.
- 12) Great Place To Work, <https://www.greatplacetowork.com/certified-company/1000367> , pristupljeno: 20.03.2024.
- 13) Valamar Riviera d.d., <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/> , pristupljeno: 17.04.2024.
- 14) Valamar Riviera d.d., <https://www.dobarposaouvalamaru.com/edukacije-i-treninzi/valamar-education/v-executive/> , pristupljeno: 17.04.2024.
- 15) Valamar Riviera d.d., <https://www.dobarposaouvalamaru.com/edukacije-i-treninzi/valamar-training/> , pristupljeno: 17.04.2024.
- 16) Valamar Riviera d.d., <https://www.dobarposaouvalamaru.com/kako-je-raditi-u-valamaru/programi-cjelogodisnjih-primanja/mjera-stalni-sezonac/> , pristupljeno: 21.04.2024.
- 17) Valamar Riviera d.d., Integrirano godišnje izvješće. <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/482328/integrirano-godisnje-izvjesce-i-odrzivo-poslovanje-za-2023-godinu-1-43-24.pdf> , pristupljeno: 29.04.2024.
- 18) Valamar Riviera d.d., <https://valamar-riviera.com/media/326480/viv-magazin-prosinac-2019.pdf>, pristupljeno: travanj 2024.
- 19) Valamar Riviera d.d., <https://valamar-riviera.com/media/482357/viv-ozujak-2024.pdf>, pristupljeno: travanj 2024.
- 20) Damjanić, I., [https://valamar-riviera.com/media/479344/viv\\_studeni\\_2023.pdf](https://valamar-riviera.com/media/479344/viv_studeni_2023.pdf), pristupljeno: travanj 2024.

# Popis ilustracija

## Popis grafikona

Grafikon 1: Hilton Worldwide Holdings broj zaposlenika između 2013. i 2023. godine.....	32
Grafikon 2: Ukupan broj sati provedenih edukacija u sklopu Valamar Excellence programa.....	36
Grafikon 3: Broj zaposlenih Valamar grupacije - razlike 2023. u odnosu na 2019. godinu .....	38

## Popis shema

Shema 1: Proces i menadžmenta ljudskih potencijala.....	8
Shema 2: Usavršavanje i karijerni razvoj.....	13
Shema 3: Vrste fluktuacije zaposlenika .....	19
Shema 4: Valamar Excellence program učenja.....	34
Shema 5: Prijedlozi rješenja kao pomoć u savladavanju izazova u procesima usavršavanja i praćenja karijernog razvoja zaposlenika u velikim hotelskim poduzećima .....	39