

# Organizacijska struktura hotelskih poduzeća

---

**Azinović, Ani**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:758660>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-07**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

ANI AZINović

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELSKIH  
PODUZEĆA

ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF HOTELS

ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, 2024.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELSKIH  
PODUZEĆA  
ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF HOTELS  
ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Menadžment hotelskih operacija

Studij: Hotelijerstvo, restoraterstvo i gastronomija

Vrsta studija: Stručni

Razina: Preddiplomski

Studijski smjer: Hotelijerstvo, restoraterstvo i gastronomija

Mentor: mr.sc. Fani Favro Bukvić

Student: Ani Azinović

JMBAG: 0275070324

Dubrovnik, rujan 2024.

## **SAŽETAK**

*Industrija smještaja se brzo mijenja, a Marriott hoteli su u dobroj poziciji da od toga imaju koristi. Jaka preferencija vlasnika i primatelja franšize, kao i potražnja za robnim markama, omogućili su Marriottu da strateški dodaju svoj portfelj smještaja s malo novog kapitala koji je uložio Marriott. Zbog snage robnih marki i sposobnosti stvaranja vrijednosti za vlasnike i primatelje franšize, ugovori o upravljanju Marriottom općenito su među onima s najdužim rokovima trajanja u industriji. U Sjedinjenim Državama i Europi potražnja za smještajem u hotelima Marriott je porasla, dok je ponuda ostala u porastu tijekom dugog niza godina. Globalizacija nastavlja preoblikovati hotelski smještaj i cjelokupnu ugostiteljsku industriju dok međunarodna putovanja nastavljaju rasti, a turisti diljem svijeta pokazuju a veću sklonost etabliranim markama kvalitete, poput hotelskog resorta Marriott.*

*Ključne riječi: hotelijerstvo, ugostiteljstvo, turizam, Marriott, organizacija*

## **ABSTRACT**

*The lodging industry is changing rapidly, and Marriott hotels are well-positioned to benefit from it. The strong preference of owners and franchisees, as well as the demand for brands, allowed Marriott to strategically add to its portfolio of accommodations with little new capital invested by Marriott. Due to the strength of brands and the ability to create value for owners and franchisees, Marriott management contracts are generally among those with the longest shelf life in the industry. In the United States and Europe, the demand for accommodation at Marriott hotels has increased, while the supply has remained on the rise for many years. Globalization continues to reshape hotel accommodation and the entire hospitality industry as international travel continues to grow, with tourists around the world showing a greater preference for established quality brands, such as the Marriott Hotel Resort.*

*Keywords: hotel industry, hospitality, tourism, Marriott, organization*

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Definicija rada</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Svrha i ciljevi rada</b> .....	<b>1</b>
<b>1.3. Metodologija rada</b> .....	<b>1</b>
<b>1.4. Struktura rada</b> .....	<b>1</b>
<b>2. ORGANIZACIJA</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1. Pojam organizacije</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2. Organizacija poduzeća</b> .....	<b>3</b>
<b>2.3. Organizacijska struktura</b> .....	<b>7</b>
<b>2.4. Vrste organizacijske strukture</b> .....	<b>9</b>
<b>2.4.1. Upravljanje izravnom linijom</b> .....	<b>9</b>
<b>2.4.2. Mješovite strukture: linijski menadžment i funkcionalni</b> .....	<b>10</b>
<b>2.4.3. Struktura projekta</b> .....	<b>11</b>
<b>2.4.4. Ravne konstrukcije</b> .....	<b>11</b>
<b>3. ORGANIZACIJA HOTELA</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1. Organizacijska struktura hotela</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2. Organizacijski ciljevi u hotelu</b> .....	<b>13</b>
<b>3.3. Raspon kontrole u hotelu</b> .....	<b>15</b>
<b>3.4. Utvrđivanje odgovornosti u hotelu</b> .....	<b>18</b>
<b>3.5. Organogram hotela</b> .....	<b>19</b>
<b>3.5.1. Odjel za sobe/recepcija</b> .....	<b>20</b>
<b>3.5.2. Sigurnost</b> .....	<b>21</b>
<b>3.5.3. Inženjering</b> .....	<b>21</b>
<b>3.5.4. Odjel hrane i pića</b> .....	<b>22</b>
<b>3.5.5. Služba marketinga i prodaje</b> .....	<b>23</b>
<b>3.5.6. Kadrovska služba</b> .....	<b>23</b>
<b>3.5.7. Računovodstvo</b> .....	<b>24</b>
<b>3.5.8. Generalni direktor</b> .....	<b>25</b>
<b>3.5.9. Rezidentni upravitelj</b> .....	<b>25</b>
<b>4. ANALIZA ORGANIZACIJE HOTELA</b> .....	<b>26</b>
<b>4.1. O Hotelu Mariott</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2. Maslowljeva “Hijerarhija potreba” i Marriott</b> .....	<b>27</b>
<b>4.3. Douglas McGregor i Marriott</b> .....	<b>28</b>
<b>4.4. Motivacija u Marriott Hotels &amp; Resorts</b> .....	<b>29</b>

<b>4.5. Izvršna razina upravljanja u Marriott Hotels &amp; Resorts.....</b>	<b>30</b>
<b>4.6. Odnosi domaćina i gostiju.....</b>	<b>32</b>
<b>4.7. Struktura zaposlenih .....</b>	<b>33</b>
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>36</b>
<b>6. LITERATURA.....</b>	<b>37</b>
<b>7. PRILOZI .....</b>	<b>39</b>
<b>IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA .....</b>	<b>40</b>

## **1. UVOD**

### **1.1. Definicija rada**

Cjelokupna moderna filozofija razvoja poslovanja i turizma u hotelskoj industriji usmjerena je prema turistima, gostima i potrošačima te zadovoljenju njihovih potreba i želja. Suvremeno ugostiteljstvo razlikuje se od ostalih srodnih djelatnosti u području pružanja smještaja kontinuiranim održavanjem kvalitete usluga i uvođenjem novih vrsta usluga koje nisu karakteristične za ugostiteljsku djelatnost, a sve u cilju povećanja kvalitete osnovnih usluga smještaja i zadovoljenja potreba suvremenog potrošača (kupaca). Opstanak hotelske industrije na zahtjevnom i dinamičnom tržištu te podizanje razine konkurentnosti ovisi o poboljšanju kvalitete hotelskih proizvoda i usluga. Hotelske tvrtke koje su usmjerene na kvalitetu, a time i zadovoljstvo svojih gostiju, mogu biti uspješne na zahtjevnom turističkom tržištu. Pojam suvremenog hotelijerstva obuhvaća sve turističke subjekte koji pružaju usluge smještaja gostima i druge usluge za turističku potrošnju, a organizirani su u različite oblike trgovačkih društava koji posluju radi zadovoljenja potreba i želja potrošača (kupaca) te ostvarivanja postavljenih gospodarskih ciljeva i što boljih poslovnih rezultata.

### **1.2. Svrha i ciljevi rada**

Svrha rada je prikazati osnove komponente organizacijske strukture hotela te prikazati primjer poslovanja hotela Marriott. Osnovni ciljevi rada su teoretski definirati pojam organizacije, poslovanja hotela, prikaza organizacijske strukture i kontrole hotela te sve potrebne razine/odjele za funkcioniranje poslovanja hotela. Unutar praktičnog cilja rada predstavljeno je postojeće stanje hotela Marriott, struktura zaposlenosti, motivacija zaposlenika te odnos gostiju i upravljače strukture/zaposlenih.

### **1.3. Metodologija rada**

U radu se je koristilo nekoliko metoda istraživanja. Pomoću povijesne metode utvrđene su neke od najvažnijih povijesnih činjenica vezanih uz postanak hotelijerstva te samog hotela Marriott. Osnovna metoda u radu je metoda istraživanja za stolom. Pomoću navedene metode istražene su sve relevantne činjenice, pretežito iz strane, ali domaće stručne literature.

### **1.4. Struktura rada**



U prvom dijelu rada definira se pojam organizacije; pojam organizacije, organizacija poduzeća, organizacijska struktura te vrste organizacijske strukture. Nadalje, definira se pojam organizacije hotela. U sklopu odjeljka organizacije hotela proučava se organizacijska struktura hotela, organizacijski ciljevi u hotelu, raspon kontrole u hotelu, utvrđivanje odgovornosti u hotelu te organogram hotela. U središnjem dijelu rada analizira se organizacija hotela Mariott. U sklopu odjeljka navedene su osnovne informacije o hotelu, navedeni čimbenici uspješnosti hotela, motivacija, izvršna razina upravljanja, odnosi domaćina i gostiju te struktura zaposlenih. Na kraju rada zaključena je cjelokupna tematika rada.

## **2. ORGANIZACIJA**

### **2.1. Pojam organizacije**

Organizacija je proces okupljanja fizičkih, financijskih i ljudskih resursa i razvijanja produktivnog odnosa među njima za postizanje organizacijskih ciljeva. Organizirati poduzeće znači osigurati mu sve što je korisno za njegovo funkcioniranje, tj. sirovine, alate, kapital i osoblje. Organiziranje poslovanja uključuje određivanje i osiguravanje ljudskih i neljudskih resursa organizacijskoj strukturi. Organiziranje kao proces uključuje:

- identifikacija aktivnosti,
- klasifikacija grupiranja djelatnosti,
- dodjela dužnosti,
- delegiranje ovlasti i stvaranje odgovornosti,
- koordinacija odnosa ovlasti i odgovornosti. (Rabbinz, 2012)

Organizacija i organiziranje se često koriste kao sinonimi, što nije točno. Organizacija se razlikuje od organiziranja. Organiziranje je jedna od funkcija upravljanja, dok se organizacija odnosi na instituciju u kojoj se obavljaju funkcije upravljanja. Organiziranje je sredstvo za postizanje planova. Ako planiranje uključuje izradu plana puta za odabranu destinaciju, onda je organiziranje sredstvo putem kojim stižete na odabrano odredište. Organiziranje je proces:

- određivanja, grupiranja i strukturiranja aktivnosti,
- kreiranja uloga za učinkovito djelovanje na poslu,
- dodjeljivanje potrebnih ovlasti i odgovornosti za rezultate,
- određivanje detaljnih postupaka i sustava za različita problematična područja kao što je koordinacija,
- komunikacija, donošenje odluka, motivacija, rješavanje sukoba i tako dalje. (Barry, 1975)

### **2.2. Organizacija poduzeća**

Organizacija se može klasificirati na temelju odnosa autoriteta ili na temelju svojih odjela. Vrste organizacije temeljene na odnosima autoriteta su:

- linijska organizacija,
- linijska organizacija i organizacija osoblja,

- funkcionalna organizacija,
- organizacija odbora,
- matrična organizacija. (Corkingdale, 2011)

Organizacija se također može podijeliti u sljedeće skupine na temelju svojih aktivnosti ili odjela:

- funkcionalna organizacija,
- organizacija proizvoda,
- regionalna ili geografska organizacija,
- organizacija korisnika,
- organizacija odbora,
- matrična organizacija. (Campbell i Craig, 2005)

Ova se klasifikacija više ili manje temelji na potrebama. Drugim riječima, ne postoji standardni popis vrsta organizacija.

**Linijaska organizacija:** Linijaska organizacija se također naziva vojnom ili skalarnom organizacijom. Kaže se da je to najstariji i najtradicionalniji tip organizacije, koji se i danas široko koristi. To se naziva linijaska organizacija jer menadžeri u ovoj organizaciji imaju izravnu odgovornost za rezultate. Inženjer, osnivajući konzultantsku tvrtku, zapošljava nekoliko mladih diplomiranih inženjera i izrađuje nacрте ljudi koji pripremaju dizajne i crteže, planove i specifikacije.

**Linija i organizacija osoblja:** Ovaj koncept je izvučen iz ranijih civilizacija i vojski. U ovoj organizaciji imamo i linijske menadžere i menadžere osoblja. Menadžeri osoblja podržavaju funkcije linijskih rukovoditelja. Riječ osoblje znači štap za potporu. Menadžeri osoblja su posebno imenovani da daju savjete, predlažu ili pomažu neposrednim rukovoditeljima u njihovim svakodnevnim poslovima. Linijski rukovoditelj može zahtijevati pravna ažuriranja i savjetovanje, a za ovaj proces mu je osiguran kompetentan stručnjak koji može ponuditi vrijedne sugestije u pitanjima donošenja politika i pružanja najnovijih pravila i propisa o određenom pitanju. Linijski rukovoditelji mogu dobiti podršku svojih rukovoditelja osoblja kako bi dobili potpuni uvid u problem koji se razmatra.

**Funkcionalna organizacija:** Taylor je predložio funkcionalnu organizaciju u svojoj teoriji znanstvenog menadžmenta kao podršku svom jednom najboljem načinu obavljanja stvari. Taylor je primijetio da je jedan predradnik bio preopterećen svim operacijama kao što su

postavljanje zadataka, bilježenje vremena, inspekcija kvalitete, disciplinski poslovi i tako dalje. Taj je posao podijelio na osam funkcionalnih rukovoditelja, četiri koji se bave zadatkom planiranja i četiri koji se bave zadatkom provedbe. Drugim riječima, zadaci planiranja i provedbe podijeljeni su kako bi se osigurala podjela rada.

Organizacija povjerenstva: Povjerenstvo se formira kada se dvije ili više osoba imenuju da rade kao tim na donošenju odluke o pitanjima koja su mu dostavljena. Namjera je iskoristiti znanja, vještine i iskustva svih zainteresiranih strana. Osobito u velikim organizacijama problemi su preveliki da bi ih mogao riješiti jedan stručnjak. Ovdje je financijski odbor izravno odgovoran za izvršno vijeće.

Matrična organizacija: Ovo se također naziva projektna organizacija. To je kombinacija svih odnosa u organizaciji – vertikalnih, horizontalnih i dijagonalnih. Uglavnom se koristi u kompleksu projekata. Omogućuje visok stupanj operativne slobode, fleksibilnosti i prilagodljivosti za linijske i menadžere osoblja u obavljanju njihovih uloga. Glavni cilj matrične organizacije je osigurati viši stupanj koordinacije od onoga što je moguće konvencionalnim metodama.

Virtualna organizacija: Virtualne organizacije olakšavaju konkurentnost, osobito kada su te organizacije dio globalnog gospodarstva. Ovdje mogu postojati savezi i partnerstva s drugim organizacijama gotovo u cijelom svijetu. To je fleksibilna organizacijska struktura koja uklanja tradicionalne granice. Omogućuje jednostavnu preraspodjelu i preraspodjelu resursa kako bi se brzo iskoristile promjenjive prilike na globalnim tržištima. Kako bi se izbjegla dezintegracija i postigla učinkovita potrebna usmjerenost, vodeće virtualne organizacije moraju imati zajedničku viziju, snažan brend i kulturu visokog povjerenja.

Stanična organizacija: Organizacija strukturirana oko jedinica/ćelija koje dovršavaju cjelokupne procese sklapanja nazivaju se stanične organizacije. U modernim organizacijama, mobitel. Organizacije su zamjenjivale sustave kontinuiranih linija ili linearnih proizvodnih procesa. U celularnim organizacijama radnici proizvode ukupni proizvod ili podsklopove u timovima (ćelijama). Svaki tim (stanica) radnika ima odgovornost poboljšati ili održati kvalitetu i kvantitetu svojih proizvoda. Svaki tim se može reorganizirati kako bi poboljšao učinak i kvalitetu proizvoda. Ove ćelije se sastoje od timova koji sami upravljaju. Sami nadziru i sami ispravljaju gdje je potrebno. Stanične organizacije karakterizira mnogo manje osoblja u cijeloj organizaciji sa smanjenim položajima srednjeg rukovodstva i slabim članovima rukovodstva na vrhu. To je i vitka i ravna struktura.

Struktura tima: struktura u kojoj je cijela organizacija sastavljena od radnih grupa ili timova poznata je kao struktura tima. Strukture timova su trajne i privremene prirode, ovisno o situaciji. Tradicionalne organizacije karakteriziraju vertikalne strukture, a moderne organizacije identificiraju horizontalne, tj. timske strukture. Izvještavanje jedni drugih je glavna značajka strukture tima. To vodi do organizacije bez granica u svijetu bez granica. U timskim strukturama nalazimo međufunkcionalne timove namijenjene poboljšanju lateralnih odnosa, rješavanju problema, dovršavanju posebnih projekata i izvršavanju rutinskih zadataka. Međufunkcionalni tim sastoji se od članova iz različitih funkcionalnih odjela kao što su marketing, financije, HR, proizvodnja itd. Projektni timovi sazivaju se za određeni zadatak ili projekt i raspuštaju se nakon završetka zadatka. Ovdje je namjera brzo okupiti ljude s potrebnim talentima i intenzivno usredotočiti njihove napore na rješavanje problema ili iskorištavanje posebne prilike. Ovdje su zaposlenici više uključeni i osnaženi zbog smanjenih prepreka među funkcionalnim područjima. Ponekad, kada je pritisak na timove da rade.

Organizacija bez granica: Kao što naziv kaže, organizacija bez granica eliminira unutarnje granice među podsustavima i vanjske granice s vanjskim okruženjem. To je kombinacija timske i mrežne strukture s dodatkom privremenosti. Ovakvu organizacijsku strukturu karakterizira spontani timski rad i komunikacija; ovo zamjenjuje formalni lanac zapovijedanja. To je dinamična organizacijska struktura u kojoj se organizacijske potrebe zadovoljavaju kroz razumnu kombinaciju ugovora o vanjskim poslovima i saveza prema potrebi. Ključne značajke Organizacije bez granica uključuju dijeljenje znanja, odsutnost hijerarhije i birokracije, osnaživanje, dobrovoljno sudjelovanje stručnih članova, korištenje tehnologije i privremenost. Fokus je na prikupljanju potrebnog talenta i kompetencija potrebnih za postizanje zadatka: bez ikakvih birokratskih ograničenja. Kreativnost, kvaliteta, pravodobnost, povećanje brzine i fleksibilnost prednosti su koje donosi ograničena organizacija. Također smanjuje neučinkovitost. Organizacije bez granica vrlo su fleksibilne i osjetljive. Oni crpe talente gdje god se nađu. Ponekad su neučinkoviti zbog problema u komunikaciji.

Obrnuta piramida: Ovo je alternativa tradicionalnom lancu zapovijedanja. Ovo je struktura koja je uska na vrhu i široka na dnu. Uključuje nekoliko razina upravljanja. Na primjer, prodavači i pomoćno prodajno osoblje nalaze se na vrhu kao ključni donositelji odluka za sva pitanja vezana uz prodaju i rad s kupcima. Budući da je prodajno osoblje u kontaktu s kupcem i svjesno zahtjeva kupaca, dana im je sva sloboda da slijede vlastitu najbolju procjenu na svim razinama.

Lean organizacija: Lean organizacija predana je svojim klijentima i radi na minimiziranju otpada fokusirajući sve svoje resurse na proizvodnju najbolje moguće vrijednosti za kupce.

Ulaganja se pažljivo razmatraju i ulažu samo kada je jasno da postoji dugoročna financijska prednost. Paper se uklanja sve dok ne ostanu samo odjeli i zaposlenici koji izravno utječu na gotov proizvod. Bilo koja se organizacija može učiniti vitkom sve dok je misija organizacije u jasnom fokusu.

Ravna organizacijska struktura: Mnoge male tvrtke koriste ravnu organizacijsku strukturu, gdje vrlo malo razina upravljanja odvaja rukovoditelje od analitičara, tajnica i zaposlenika na nižim razinama. Ravne organizacije najbolje funkcioniraju kada tvrtka ima manje od 20 zaposlenika, posebno ako tvrtka zapošljava jednog ili dva zaposlenika po odjelu. Jedna od prednosti korištenja ravne organizacijske strukture za upravljanje jest relativno brzo donošenje odluka. Ravnoj organizaciji nedostaje tipična birokracija viših organizacijskih struktura-- onih s mnogo razina upravljanja. (Sikavica, 2011)

### **2.3. Organizacijska struktura**

Organizacijska struktura je okvir odnosa na poslovima, sustavima, operativnim procesima, ljudima i grupama koji se trude postići ciljeve. Organizacijska struktura je skup metoda koje dijele zadatak na određene dužnosti i koordiniraju ih. Struktura nije mehanizam koordinacije i ona utječe na sve organizacijske procese. Organizacijska struktura odnosi se na modele internih odnosa organizacije, moći i odnosa i izvještavanja, formalnih komunikacijskih kanala, odgovornosti i delegiranja odlučivanja.

Pomaganje protoku informacija jedna od značajki koje struktura pruža organizaciji. Organizacijska struktura trebala bi olakšati donošenje odluka, pravilnu reakciju na okolinu i rješavanje sukoba između jedinica. Odnos između glavnih načela organizacije i koordinacije između njenih aktivnosti i internih organizacijskih odnosa u smislu izvještavanja i dobivanja izvještaja su dužnosti organizacijske strukture. Konceptualizacija organizacijske strukture je manifestacija sustavnog razmišljanja. Organizaciju čine elementi, odnosi između elemenata i struktura odnosa kao općenitosti koja čini cjelinu. Struktura je visoka kombinacija odnosa između organizacijskih elemenata koji tvore filozofiju postojanja organizacijske aktivnosti. Sustavni pogled organizacije na strukturu pokazuje da je struktura sastavljena od tvrdih elemenata s jedne strane i mekih elemenata s druge strane. Na kraju tvrde dimenzije, postoje opipljivi elementi kao grupe i hijerarhijske organizacijske jedinice. Odnosi između tih jedinica i grupa pokazuju meki element u organizacijskoj strukturi. Na kraju dimenzije mekog kontinuuma može se promatrati prosudba organizacijskih ljudi prema strukturi. (Galetić, 2011)

Organizacijska struktura se očituje u organizacijskoj shemi. U planiranju organizacijske strukture postoje tri principa:

1. Organizacijska struktura određuje formalne odnose i izvještavanje u organizaciji te pokazuje broj razina u hijerarhiji i definira raspon kontrole menadžera.
2. Organizacijska struktura određuje položaj ljudi koji rade u skupini u jedinici i dijeli jedinice u cijeloj organizaciji.
3. Organizacijska struktura uključuje dizajn sustava pomoću kojih su sve jedinice koordinirane i zajamčen učinkovit odnos u organizaciji. (Parsons, 1960)

Na organizacijsku strukturu mogu utjecati ciljevi, strategija, okruženje, tehnologija, veličina organizacije. Ove varijable su ključne i temeljene na sadržaju te ukazuju na cijelu organizaciju i njen položaj između organizacije i okoline. Varijable sadržaja mogu biti važne jer pokazuju organizaciju i okruženje u kojem postoje strukturne varijable. Strukturne varijable ukazuju na unutarne značajke organizacije i predstavljaju osnovu prema kojoj se organizacije mogu mjeriti i njihove strukturne značajke međusobno uspoređivati. Varijable sadržaja utječu na strukturne varijable. Složenost, formalnost i centralizacija važni su primjeri varijabli sadržaja. Varijable sadržaja utječu na strukturne varijable i njihovom kombinacijom nastaju različite vrste dizajnera konstrukcije. (Rabinz, 2012)

Teoretičari organizacije uglavnom razmatraju dvije vrste struktura: fizičke i društvene strukture. Fizička struktura odnosi se na odnose između fizičkih elemenata organizacije kao što su zgrade i zemljopisna mjesta na kojima se obavljaju radovi (poslovanje). U teoriji organizacije, društvena struktura odnosi se na odnose između društvenih elemenata kao što su ljudi, položaji i organizacijske jedinice (npr. odjela i sektora). Postoje različite vrste društvenih struktura. Jednostavna struktura je skup fleksibilnih odnosa i zbog ograničene odvojenosti ima nisku složenost. Članovi takve organizacije mogu dizajnirati organizacijsku shemu s fokusom na vođe i nema potrebe za formalnošću. Razmatranje dužnosti ili naloga upravljanja obavlja se zajedničkim dogovorom, a koordinacija i nadzor su izravni i neformalni. Funkcionalna struktura; organizacijom povećane složenosti upravlja se na temelju jednostavne strukture. Normalno se funkcionalna struktura koristi kao alat za ispunjavanje sve većih potreba razdvajanja. To se zove funkcija jer su u ovoj strukturi aktivnosti klasificirane na temelju logičke sličnosti radnih funkcija. Funkcije koje se stvaraju na temelju ovisnih dužnosti i zajedničkih ciljeva. U funkcionalnoj strukturi, ponovni rad aktivnosti je ograničen i ova struktura je učinkovita. Cilj ovog plana je maksimiziranje ušteda na skali specijalizacije. Multidivizijska struktura odnosi se na organizacijski razvoj; ako se razvije funkcionalna

struktura, ona se pretvara u multidivizijsku strukturu kao alat za smanjenje odgovornosti za odluke najvišeg menadžera. Multidivizijska struktura je skup odvojenih funkcionalnih struktura koje izvješćuju o središnjem centru. Svaka funkcionalna struktura odgovorna je za upravljanje svakodnevnim radom. Središnje osoblje odgovorno je za nadzor i upravljanje odnosom organizacije s okolinom i strategijom. Matrična struktura je struktura koja je stvorena s ciljem stvaranja vrste strukture sastavljene od funkcionalnih i multidivizijskih struktura. Cilj matrične strukture je kombiniranje učinkovitosti funkcionalne strukture s fleksibilnošću i osjetljivošću multidivizijske strukture ne samo na temelju logike proizvođača, kupca ili geografske regije, već i na temelju funkcionalne logike u multidivizijskoj strukturi. U matričnoj organizaciji funkcionalno specijalizirani zaposlenici rade u jednom ili više projektnih timova. Ovo delegiranje aktivnosti zaposlenicima obavlja se pregovorima između funkcionalnih i projektnih menadžera, a ponekad i uz prisutnost ljudi iz timova ili potencijalnih članova. U hibridnoj strukturi jedan dio je posvećen vrsti strukture, a drugi dio drugoj vrsti strukture. Razlog nastanka hibridnih struktura je kombinacija prednosti dviju struktura od strane projekatara ili se mijenja organizacija. Kao i u hibridnoj strukturi, prelaskom s jednog dijela strukture na drugu strukturu mijenja se baza odnosa i hibridni oblici mogu biti nejasni. S druge strane, hibridna struktura omogućuje organizaciju u kojoj se koristi najbolja i fleksibilna struktura. Mreže se formiraju kada se organizacije suoče s brzim promjenama tehnologije, kratkim životnim ciklusima proizvođača te disperziranim i specijaliziranim tržištima. U mreži, potrebna imovina se distribuira među nekim mrežnim partnerima budući da u mreži ne postoji jedinstvena organizacija za generiranje proizvođača ili usluga, a mreža je proizvođač ili dobavljač. U mrežnoj strukturi, partneri su povezani putem odnosa kupaca i dobavljača i stvara se vrsta sustava slobodnog tržišta. To znači da se robom trguje među mrežnim partnerima kao što se trguje na slobodnom tržištu. Općenito, određivanje kriterija, formiranje, objedinjavanje metoda rada što se naziva standardizacija ključni je koncept ili temelj strojne birokracije. (Taylor, 2018)

## **2.4. Vrste organizacijske strukture**

Postoje različite vrste organizacijske strukture i one su ukratko razmotrene u sljedećem odjeljku.

### **2.4.1. Upravljanje izravnom linijom**

Ovo je vrsta strukture unutar organizacije u kojoj postoje samo izravni i vertikalni odnosi između različitih razina menadžmenta te između menadžmenta i radnika. Unutar ove vrste



pojednostavljene strukture, jedine funkcije koje se provode su one koje ostvaruju primarnu svrhu organizacije. Primjer za to je organizacija koja se fokusira na proizvodnju i prodaju proizvoda. Struktura ove vrste organizacije ima samo dva funkcionalna područja, proizvodnji i prodaju. Ova vrsta strukture ima niz prednosti. Jednostavan je i pruža jasne linije odgovornosti. Odnose između različitih razina menadžmenta i između menadžmenta i radnika lako je razumjeti. Osim što je jasno za razumijevanje, procesi donošenja odluka mogu se brzo provesti i odluke se mogu brzo donijeti. Nedostaci ove vrste strukture su da bi neki ključni zaposlenici mogli postati preopterećeni poslom jer su oni jedine osobe koje donose odluke. Budući da organizacija ima samo specifične funkcije, ključni zaposlenici moraju steći znanje ne samo o svom području, već i o drugim područjima rada koja su sastavni dio obavljanja tih funkcija. Primjeri ovih drugih područja su ljudski resursi, financije te zdravlje i sigurnost. Ova vrsta jednostavne strukture najčešće se nalazi u malim organizacijama i može se primijeniti u male obiteljske tvrtke. (Žugaj, 2004)

#### **2.4.2. Mješovite strukture: linijski menadžment i funkcionalni**

Ova vrsta organizacije ima različite kombinacije odnosa izravnog upravljanja i drugih stručnjaka koji rade u cijeloj organizaciji u matičnom pristupu. Ove vrste struktura mogu se pronaći u kompliciranijim organizacijama. Postoje i dijagonalni i horizontalni odnosi unutar mješovite strukture koja kombinira linijski menadžment osoblja i funkcionalne specijalizacije unutar organizacije. Funkcionalne specijalnosti su primjerice osiguranje ljudskih resursa i financija. Za razliku gdje menadžeri u strukturi izravnog linijskog upravljanja preuzimaju te funkcije kao dio svoje uloge, u mješovitoj strukturi funkcije financija i ljudskih resursa su specijalizacije s osobljem koje samo obavlja te funkcije u cijeloj organizaciji. U ovom primjeru ove dvije specijalističke funkcije pružaju podršku menadžerima i direktorima u odjelima proizvodnje i marketinga. Postoje mnoge varijacije ovog osnovnog modela koji se koristi s osobljem na specijalističkim funkcijama koje pružaju savjete i podršku osoblju u organizacijama. (Žugaj, 2004)

U ovoj vrsti mješovite strukture neki menadžeri imaju odgovornost za linijski menadžment za osoblje u lancu zapovijedanja, ali drugi menadžeri su stručnjaci u svom području, kao što su ljudski resursi ili financije, i sposobni su se specijalizirati za ta područja. Prednost ove vrste pristupa za organizacije je u tome što se menadžeri s odgovornošću linijskog menadžmenta i koji djeluju unutar ključnog područja kao što je proizvodnja ili marketing mogu usredotočiti isključivo na svoja područja. Kada trebaju provesti vrijeme baveći se ljudskim resursima ili

financijskim pitanjem, mogu se obratiti stručnjaku unutar organizacije i dobiti specijalistički savjet i podršku.

Mješovita struktura uobičajena je za veće organizacije. Omogućuje osoblju da se usredotoči na svoje specifično područje rada i kada je potrebno mogu pristupiti stručnim informacijama od iskusnog stručnjaka unutar organizacije. Nedostatak takvog pristupa je ako se neposredni rukovoditelj ne slaže sa savjetom stručnjaka

### **2.4.3. Struktura projekta**

Ova vrsta strukture obično je privremena i sastavlja se unutar organizacije kako bi se bavila određenim projektom. Obično je vremenski ograničen i može se postaviti kao poseban tim ili kao virtualni tim u kojem stručnjaci iz cijele organizacije ostaju u svojim glavnim ulogama, ali se redovito sastaju kao tim za rad na određenom projektu. Virtualni projektni tim uključuje osoblje iz različitih dijelova organizacije i na različitim razinama unutar organizacije. Stvarni odnosi između članova virtualnog projektnog tima unutar organizacije mogu biti vertikalni, horizontalni, dijagonalni, uzlazni ili donji. Članovi tima su odabrani zbog znanja koje posjeduju i doprinosa koji mogu dati konkretnom projektu na kojem je tim postavljen. (Žugaj, 2004)

### **2.4.4. Ravne konstrukcije**

To su strukture koje nemaju hijerarhijskog upravljanja. Organizirani su duž funkcionalnih, divizijskih, projektnih ili geografskih linija. (Žugaj, 2004)

### 3. ORGANIZACIJA HOTELA

#### 3.1. Organizacijska struktura hotela

U hotelima početkom dvadesetog stoljeća prevladavao je klasični europski hotelski model organizacije. Ova je struktura izgrađena oko dvije glavne osobe u upravljanju hotelom: kuhara i *maître d'hôtel*. Kuhar je bio glavni ili kralj od kuhinje. On je na mnogo načina predstavljao feudalca na svom imanju koji je držao sve što se tiče izbora i pripreme hrane u hotelu. Ova struktura prepoznala je važnost uloge hrane i njezine pripreme u hotelima toga vremena. Slično tome, *maître d'hôtel* je bio gospodar svih usluga u hotelu. Njegova je odgovornost bila upravljati interakcijom hotelskog osoblja i gostiju kako bi gosti uvijek bili usluženi promptno, ispravno i u redu. Čak i titule chef i *maître d'hôtel*, prevedene s francuskog kao "šef" i "gospodar hotela", sugeriraju snažan europski utjecaj na cijeli svijet. To što su ovi pojmovi i danas u upotrebi potvrđuje stalni utjecaj, ali uloge su se promijenile i razvile.

Organizacijske strukture hotela nisu imune na utjecaje gospodarstva i poslovnih ciklusa, pa su poteškoće koje se javljaju tokom poslovanja i općenito tijekom ekonomske krize utjecale na hotelske organizacije. Smanjivanje i reinženjering izrazi su koji se koriste za opisivanje promjena kroz koje su hotelske tvrtke prošle. Početkom 1990-ih neki su hoteli eliminirali više razina menadžmenta ili kombinirali menadžerske odgovornosti kako bi sravnili organizaciju. U tipičnom funkcionalnom dijagramu, izvršni pomoćnik upravitelja često je eliminiran, čineći voditelje odjela izravno odgovornima generalnom direktoru. Neki su hoteli postavili zasebne upravitelje na razini odjela, pri čemu su svi voditelji odjela odgovorni izravno generalnom direktoru. Proces organiziranja uključuje balansiranje potrebe tvrtke za stabilnošću i promjenom.

Kako bi hotel funkcionirao kao dobro vođen smještajni objekt, on zahtijeva sljedeće voditelje odjela:

- generalni direktor,
- pomoćnik generalnog direktora,
- inženjer postrojenja,
- izvršna domaćica,
- voditelj ljudskih resursa,
- direktor sigurnosti,
- direktor rekreacije,

- direktor marketinga i prodaje,
- voditelj suvenirnice,
- voditelj front officea,
- direktor hrane i pića. (Medlik i Ingram, 2002)

### 3.2. Organizacijski ciljevi u hotelu

Organizacijski ciljevi hotela smatraju se strateškim ciljevima koje je postavilo organizacijsko rukovodstvo kako bi se dobio željeni učinak i povećao napor zaposlenika. Postavljanje organizacijskih ciljeva daje organizaciji razne prednosti. Organizacijski ciljevi omogućuju zaposlenicima da razmišljaju u pravom smjeru i definiraju standarde učinka. Organizacijsko ponašanje omogućilo je da se opravdaju aktivnosti tvrtke i daju ograničenja za postizanje nepotrebnih ciljeva kao poticaji u ponašanju. Strateški plan koji je postavila organizacija pomaže organizaciji da ispuni svoj cilj.

Organizacijski ciljevi pomažu u analizi svrhe organizacije, dok organizacijsko ponašanje omogućuje postizanje tih svrha na učinkovit način. Organizacijski ciljevi pomažu uključiti zaposlenike u rad i određuju tijek djelovanja koji pomaže ostvarivanju poslovnog cilja. Organizacijsko ponašanje određuje karakteristike i ponašanje zaposlenika pri radu u organizaciji. Svi procesi koji su uključeni u organizaciju smatraju se dijelom organizacijskog ponašanja. Organizacijsko ponašanje pojačava motivaciju zaposlenika za rad u organizaciji kao i ispunjavanje organizacijskih ciljeva poduzeća. Cilj organizacije ne može se ispuniti razumijevanjem organizacijskog ponašanja organizacije. Operativna funkcija organizacije može se razumjeti kroz organizacijsko ponašanje. Pojedinci koji rade u organizaciji imaju veliki utjecaj na rast organizacije. Ciljevi i ključni rezultati hotela suvremeni su okvir za upravljanje koji uključuje postavljanje, komuniciranje i praćenje mjesečnih (uobičajeno tromjesečnih) ciljeva i rezultata u organizacijama. Cilj navedenog je povezati tvrtku, tim i osobne ciljeve na strukturiran način, u obliku mjerljivih rezultata, što uzrokuje da svo osoblje radi zajedno u jedinstvenom smjeru. Od 1950-ih, poslovni menadžeri prihvatili su različite tehnike upravljanja s namjerom poboljšanja učinka osoblja. (Gagne, 2018)

Peter Drucker (1909.-2005.) uveo je Upravljanje prema ciljevima (MBO), odnosno proces u kojem menadžeri i zaposlenici rade zajedno na postavljanju, bilježenju i praćenju ciljeva za određeno razdoblje, često godišnje. Početkom 1980-ih ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) i

SMART ciljevi koje je uveo George T. Doran (1939.-2011.) postali su prevladavajući pristupi organizacijama za postavljanje ciljeva. Međutim, 1999. John Doerr, autor bestselera "Mjerenje onoga što je važno" (2017.), predstavio je Googleu ciljeve i ključne rezultate (OKR), ideju za koju je prvi put saznao u Intel Corporation, a koja je modernizirala postavljanje ciljeva. Danas su OKR-ovi u sve namjere i svrhe, učinkoviti standard za usklađivanje ciljeva tvrtke i pojedinca - postizanje podudarnosti ciljeva. (Duggan, 2015)

Hess (2017) tvrdi da je jedan od najvećih izazova s kojima se menadžment restorana suočava pronalaženje vremena za postavljanje konkretnih i dostižnih ciljeva. Također, ako je netko u ugostiteljskoj industriji, on ili ona će vjerojatno otkriti da, naporan rad svakodnevnih zadataka u njoj, ima tendenciju nadmudriti dugoročnu strategiju rasta i uspjeh u industriji, postoji potreba za postavljanjem pravovremenih ciljeva koji su povezani s rezultatima. U međuvremenu, OKR nije samo nedavna metodologija postavljanja ciljeva vođena ishodima, oni su izgrađeni da rastu s organizacijama i usput pružaju usklađivanje sa strateškim ciljevima.

Pragmatično, tehnika upravljanja OKR-om kao koncept sastoji se od tri značajne riječi, tj. "ciljevi", "ključ" i "rezultati". Poslovni rječnik definira ciljeve kao specifične rezultate koje pojedinac ili sustav želi postići unutar vremenskog okvira i s raspoloživim resursima; ključ je u ovom smislu sinonim za važnost ili značaj; dok su rezultati, kako ih definira poslovni rječnik, posljedica, ishod ili zaključak problema, ispitivanja ili eksperimenta nakon nekog vremena. Proizlazeći iz gore navedenih definicija, OKR se striktno odnosi na okvir upravljanja koji se primjenjuje kako bi se dovela do značajne nedvosmislene posljedice, ishoda ili zaključka problema koji pojedinac ili organizacija želi postići ili nadmašiti unutar vremenskog okvira i s postojećim resursima. Međutim, OKR definira većina drugih tijela kako bi odražavao aspekte operacionalizacije tehnike upravljanja. OKR je suvremeni okvir za upravljanje koji uključuje postavljanje, komuniciranje i praćenje mjesečnih ciljeva i rezultata u organizacijama. On obuhvaća sustav koji se koristi za fokusiranje grupe ili pojedinca oko cilja, pri čemu se ciljevi koriste za postavljanje cilja za određeno razdoblje, obično mjesečno ili tromjesečno, kao rezultat, ključni rezultati služe kao signalne znakove ako je cilj postignut do kraja vremena. Ovo dodatno pokazuje da je OKR okvir kritičkog razmišljanja i trajna disciplina koja nastoji osigurati da zaposlenici rade zajedno, spajajući svoje napore kako bi dali mjerljive doprinose postizanju cilja. (Medlik i Ingram, 2002)

### 3.3. Raspon kontrole u hotelu

Suvremenu ugostiteljsku i turističku industriju, poput ostalih današnjih gospodarstava, karakterizira složenost i volatilitnost. Kao rezultat toga, niti jedno poduzeće nije u stanju u potpunosti razumjeti i precizno predvidjeti procese koji se odvijaju u pozadini, te predvidjeti buduće uvjete svog poslovanja i posljedice odluka. Stalna karakteristika gospodarstva je neizvjesnost, pa je svaki poslovni pothvat opterećen rizikom. Rizik u poslovanju je neizbježan i objektivan. To je imanentna karakteristika svih ekonomskih procesa. Zanemarivanje rizika i njegovo neuzimanje u obzir u procesu operativnog planiranja može rezultirati poslovnim neuspjehom. S druge strane, pretjerano razborit pristup poslovanju i izbjegavanje rizika pod svaku cijenu nije preporučljiva praksa jer može dovesti do gubitka potencijalnih koristi i rasipanja resursa. Budući da preuzimanje rizika u određenim okolnostima stvara priliku za stjecanje koristi, treba ga promatrati kao stimulans poduzetništva i inovativnosti te čimbenik gospodarskog napretka. (Blazek i sur., 2014)

Kontrola rizika je element postupka upravljanja rizikom. Temeljni cilj procesa je povećati razinu i stabilnost vrijednosti tvrtke kroz primjenu metoda, tehnika i alata usmjerenih na smanjenje negativnih posljedica događaja i maksimiziranje potencijalnih koristi zbog preuzimanja rizika. Tvrtke obično usvajaju tri - etapni pristup upravljanju rizikom:

1. identifikacija svih mogućih rizika s kojima bi se tvrtka mogla suočiti,
2. procjena potencijalnog utjecaja specifičnih čimbenika rizika na uspješnost poduzeća,
3. odabir i implementacija alata za kontrolu i praćenje rizika. (Blazek i sur., 2014)

U fazi identifikacije rizika identificiraju se mogući izvori rizika i okolnosti potrebne za aktiviranje tih čimbenika rizika te se utvrđuju izravne i neizravne posljedice preuzimanja rizika. U praksi se to čini sustavnim prikazom svih prijetnji koje mogu ugroziti realizaciju postavljenih ciljeva, te prilika koje mogu olakšati postizanje tih ciljeva. Statički prikaz potencijalnih prijetnji i prilika lišen metričkog sustava je od male koristi za tvrtku. Stoga se u sljedećoj fazi procesa upravljanja rizikom mjere specifični čimbenici rizika i utvrđuju dopuštene (kritične) granice. Ako čimbenik rizika prijeđe dopuštenu granicu, njegova se percepcija mijenja i pokreće se mjera ublažavanja. Ishod postupka procjene je klasifikacija čimbenika rizika koja identificira:

- beznačajan rizik koji se može zanemariti,
- materijalni rizik koji zahtijeva primjenu kontrolnih metoda,

- rizik pod promatranjem, beznačajan u trenutku procjene, ali za koju postoje razlozi za vjerovanje da bi mogla postati značajna u budućnosti. (Blazek i sur., 2014)

Kontrola rizika primjenjuje se na strateškoj razini poduzeća. Od interesa su samo oni čimbenici rizika kojima se može manipulirati korištenjem raspoloživih resursa poduzeća i u skladu s ciljevima poduzeća. Odabir metoda kontrole i njihova provedba moraju biti podržani kontinuiranim protokom informacija o događajima koji se događaju u poduzeću i u njegovom okruženju uz poštivanje prihvaćenih granica rizika.

Velik je broj segmenata koji su “odgovorni” za krajnju razinu pružene usluge i njezinu cjelokupnu kvalitetu. Standardizacija u sustavu upravljanja postala je ključna zadaća menadžera i prioritetno pitanje opstanka hotelske industrije u 21. stoljeću. Heterogenost hotelske strukture i njezina izražena obilježja određena je i specifičnostima samog procesa rada u ovoj djelatnosti. Ove specifičnosti rezultat su predmeta djelovanja, odnosno bitne odrednice usluga (proizvoda) koji dolaze kao učinak rada. Za razliku od proizvodnog sektora gdje su procesi proizvodnje i potrošnje prostorno i vremenski odvojeni, u hotelijerstvu su ti procesi simultani. Razdvajanje ovih procesa u proizvodnoj aktivnosti omogućuje eliminaciju loših proizvoda prije nego što dođu do korisnika. Naime, brojni proizvodi u hotelijerstvu se proizvode i troše istovremeno, pa ne postoji mogućnost eliminacije lošeg proizvoda/usluge (trenutno raspoloženje recepcionara, kuhar ili konobari) niti njihovo skladištenje. Loša usluga izaziva nezadovoljstvo gostiju. Naime, većina pojedinačnih usluga se isporučuje u određenim intervalima ciklusa boravka hotelskog gosta koji uvjetuje istodobnu proizvodnju i potrošnju usluga. Ovo je ozbiljan problem upravljanja jer je potražnja poistovječena s potrošnjom koja postaje determinirajući generator koncepta hotelskog proizvoda. Jedinstvo proizvodno-uslužnog procesa obilježava funkcioniranje prehrambenog sektora koji razlikuje dvostruki karakter rada – proizvodni i služni. Kao posljedica utjecaja brojnih i raznovrsnih elemenata koji sudjeluju u formiranju hotelske usluge, postoji nedovoljna ujednačenost u njihovoj izradi i nejednakost (varijabilnost) u kvaliteti pojedinih dijelova usluge. U procesu usklađivanja performansi hotelskog proizvoda s zahtjevima turista javljaju se različiti oblici kvalitetne manifestacije. Obvezna ili definirana kvaliteta hotelskog proizvoda podrazumijeva usklađenost proizvoda (usluge) s utvrđenim normama koje propisuje država ili druge institucije (certifikati, licence i sl.) kojih se hoteli moraju pridržavati. Normativi određuju prostorno-tehničke (projektirana kvaliteta), organizacijsko-procesne elemente i kadrovske elemente proizvoda (funkcionalna kvaliteta) koje je potrebno prezentirati gostima kako bi se znala kvaliteta rada. Ispunjavanjem propisanih minimalnih uvjeta za obavljanje ugostiteljske djelatnosti osigurava se minimalna zajamčena

kakvoća, koja je temelj niveliranja u domeni obvezne kvalitete, odnosno kategorizacije. Ova razina kvalitete uključuje prostorne, tehničko-tehnološke i organizacijske procesne značajke hotelskog proizvoda. Članstvo u određenoj kategoriji hotela jamči određenu kvalitetu, koja također povlači za sobom cijenu. Viša kategorija znači kvalitetniju uslugu, što podrazumijeva i višu cijenu. To je i zaštita hotelijera od nereálnih zahtjeva nedovoljno upućenih turista sa karakteristikama te razine. Suvremena kontrola kvalitete u hotelijerstvu usmjerena je na preventivnu ulogu u zaustavljanju grešaka i nedostatke. Novi pristup obuhvaća brigu o kvaliteti svih zaposlenika. Sektor kontrole kvalitete mora imati potrebnu suradnju sa sektorom marketinga i razvoja, kako bi sudjelovao u definiranju standarda kvalitete proizvoda, definirao metode mjerenja i ocjenjivanja kvalitete prema potrebama kupaca. (Carr i Tyson, 1992)

Osim ove suradnje potrebno ju je proširiti i u sektoru nabave za kontrolu ulaznih materijala (kao prva „rampa kvalitete“). Za uspjeh kontrole potrebno je da put informacija mora biti brz, s definiranim povratnim mehanizmom, tako da se mogu poduzeti korektivne mjere prema Demingovom krugu. Pritužbe korisnika hotelskih usluga potrebno je analizirati i sistematizirati kako bi se mogle koristiti korektivne mjere i analiza troškova. Za izgradnju dobrog sustava upravljanja potrebno je educirati i osposobiti zaposlenike za kvalitetu, kao i ovladavanje novim tehnikama i metodama. Zadatak je to djelatnika ne samo u službi kontrole koji moraju uvesti edukaciju kroz krug kvalitete, predavanja i razne oblike obuke s instrumentima, kao i pomagala potrebna za ispitivanje kvalitete. Osigurati kvalitetu u kontroli znači: pravodobno, ispravno, točno i precizno mjerenje svojstava, te dobiti objektivne procjene varijacija. Dobivene kvalitetne informacije treba dati u prikladnom obliku, na pravom mjestu i u pravo vrijeme. Svakodnevna praksa zaposlenika u hotelijerstvu ne bi trebala biti samo njihova samokontrola u radu, već ih je potrebno osposobiti za preventivno djelovanje. Trebali bi biti odgovorni, ispraviti svoje pogreške i iznijeti svaki problem kvalitete koji otkriju. Primjena nove TQM strategije u hotelijerstvu znači projekciju dobrog dokumentiranog sustava kvalitete koji pokriva sve poslovne procese hotela i nezaobilazna je osnova za uspješnu primjenu statističke kontrole procesa i učinkovit timski rad koji bi inače mogao ne smije se postavljati u slučaju sustava loše kvalitete. Na taj se način osigurava da se stavovi najvišeg menadžmenta implementiraju u politiku kvalitete i stvaraju klimu i razvoj informacijskog rada. (Besterfield, 1994)



### 3.4. Utvrđivanje odgovornosti u hotelu

U ovom vremenu globalizacije, tehnološkog napretka, dinamičnog ugostiteljskog okruženja i oštre konkurencije, hoteli moraju prepoznati i brzo odgovoriti na promjenjive potrebe, preferencije i očekivanja klijenata kako bi postigli i održali jaku konkurentsku poziciju. Inovacija u ovom kontekstu omogućuje hotelskim menadžerima kako ispunjavanje promjenjivih zahtjeva turista tako i povećanje učinka hotela. Iako je hotelska inovacija nedovoljno proučavano područje i menadžeri se često oslanjaju na intuiciju, nagađanja i svoje iskustvo o ključevima uspjeha inovacije mnoga su istraživanja prepoznala važnost ljudskih resursa u hotelskim inovacijama. Stoga je vrlo važno istražiti kako se hotelske inovacije mogu razviti praksama upravljanja ljudskim resursima.

Dobar program obuke zaposlenika pruža važne prednosti kao što su: omogućuje zaposlenicima svladavanje novih procesa i ponudu nove vrste usluga. Važniji su zaposlenici za kontakt s kupcima koji su odgovorni za pregled i testiranje novih ideja; oni određuju kvalitetu izlaza, s obzirom na bližu interakciju pružatelj-kupac. To su razlozi zašto moraju posjedovati više vještina i znanja kako bi procijenili potencijalnu učinkovitost različitih ideja; dovodi do pozitivnih stavova prema obuci i društvu. Menadžeri hotela trebaju zaposlenike koji imaju stavove i tehnički su razvijeni. Također, obuka može neizravno dovesti do veće organizacijske predanosti među ugostiteljskim zaposlenicima; motivira zaposlenike za pružanje boljih usluga i postizanje diferencijacije od konkurenata u višoj standardiziranoj konkurenciji. Postoji onoliko stupnjeva specijalizacije poslova u industriji smještaja koliko i vrsta organizacija, a postoji mnogo vrsta organizacija. Jedna krajnost je slučaj hotela u kojem je vlasnik/operator odgovoran za prijavu gostiju, pružanje usluga njihovim potrebama, brigu o održavanju soba za goste, održavanje zgrade i terena te odjavu gostiju. Nagrađujuće je imati potpunu kontrolu nad projektom od početka do kraja, a mnoge ljude motivira vidjeti rezultate svojih napora. Međutim, kako potražnja za dodatnim proizvodima ili uslugama raste (tj. ako se dodaju dodatne sobe ili kupi još jedan hotel), pojedincu postaje sve teže kvalitetno obavljati svoj posao. Jedna od prednosti povećanog opterećenja je povećanje prihoda, što bi pojedinačnom hotelskom operateru omogućilo da doda osoblje za održavanje, jednog ili više agenata na recepciji za prijavu i odjavu dodatnih gostiju, te inženjersko osoblje i osoblje za održavanje koje bi se brinulo o zgradi i zemljištu. Kao opće pravilo, specijalizacija povećava produktivnost i učinkovitost radnika. S druge strane, delegiranje poslova povećava potrebu za menadžerskom kontrolom i koordinacijom. Ključni element upravljanja hotelima i smještajem je koordinacija

mnogih specijaliziranih funkcija unutar hotela tako da organizacija teče glatko. Specijalizacija ima vlastiti niz problema; može rezultirati time da radnici uvijek iznova obavljaju iste zadatke. Može se doći do točke u kojoj stupanj specijalizacije toliko sužava opseg posla da radnik u tome nalazi malo radosti ili zadovoljstva. Znakovi prekomjerne specijalizacije uključuju gubitak interesa radnika, pad morala, povećanje stope pogreške, i smanjenje kvalitete usluge i proizvoda. Jedno rješenje za ovaj problem je modificiranje poslova tako da ih timovi mogu izvoditi. Koncept koji se naziva krug kvalitete temelji se na uvjerenju da su ljudi koji stvarno obavljaju posao, a ne njihovi menadžeri, oni koji najbolje mogu identificirati, analizirati i ispraviti probleme s kojima se susreću. Ideja je nastala u Japanu 1962. Krug kvalitete je grupa zaposlenika, obično manje od deset, koji obavljaju slične poslove i sastaju se jednom tjedno kako bi razgovarali o svom radu, identificirali probleme i predstavili moguća rješenja za te probleme. Na primjer, među agentima na recepciji može se formirati krug kvalitete. Grupa prosljeđuje svoje nalaze i prijedloge upravi na procjenu i djelovanje. Krugovi kvalitete su najuspješniji kada su dio napora za poboljšanje cijele organizacije. Američko poslovanje prihvatilo je koncept kruga kvalitete sredinom 1970-ih. (Raza, 2006)

### **3.5. Organogram hotela**

Kako se njihovi objekti povećavaju, upravitelji smještaja suočavaju se s potrebom grupiranja određenih poslova i sastavljanja organograma hotela kako bi osigurali učinkovitu koordinaciju i kontrolu aktivnosti. Ove grupe poslova obično se nazivaju odjelima. Općenito, odjeli se mogu grupirati u prednji dio hotela (oni odjeli u kojima zaposlenici imaju kontakt s gostima, kao što je recepcija) i stražnji dio hotela (gdje zaposlenici imaju malo kontakta s gostima, kao što je računovodstvo). Međutim, odvajanje odjela po funkciji najčešći je način organiziranja hotela ili smještaja. Struktura odjela u hotelijerstvu i smještajnoj industriji mogu se podijeliti na:

- odjele hotela s ograničenom uslugom;
- odjele hotela s punom uslugom. (Blazek i sur., 2014)

U određenom odjelu može biti samo 2 ili čak 50 zaposlenika. U vrlo malom poduzeću za smještaj, kao što je noćenje i doručak, vlasnik može nadzirati svaki odjel. Međutim, kako se smještajni posao povećava (tj. iznad 20 soba), najučinkovitije je stvoriti rukovodeće pozicije unutar odjela. (Blazek i sur., 2014)

### 3.5.1. Odjel za sobe/recepcija

Obično odjel za sobe/recepcije (nazvan odjel recepcije u objektu s ograničenom uslugom) uključuje rezervacije, recepciju, održavanje i telefon. U manjim hotelima s punom uslugom, sigurnost i inženjering također mogu biti uključeni u odjel soba. Odgovornosti odjela za sobe uključuju rezervacije, prijem gostiju, dodjelu soba, praćenje statusa soba (slobodne ili zauzete), brzo prosljeđivanje pošte i telefonskih poruka, sigurnost, održavanje soba za goste i javnih prostora kao što su predvorja i odgovaranje gostima na pitanja. Za učinkovito obavljanje ovih brojnih dužnosti, odjel za sobe može se podijeliti u više specijaliziranih podjedinica. Da stvari budu komplicirane, u mnogim se slučajevima te podjedinice nazivaju i odjelima. Na primjer, odjel za pranje rublja odgovoran je za čišćenje i glačanje svih hotelskih posteljina i uniformi zaposlenika, kao i za pranje rublja za goste. Zbog svoje specijalizirane funkcije, malo znanja i vještina potrebnih za upravljanje operacijom praonice rublja može se prenijeti na drugapodručja hotelskog poslovanja. (Blazek i sur., 2014)

Front office ili recepcija je jedan od najvažnijih odjela u hotelu, jer često nudi jedini kontakt između gostiju i osoblja. Prednji ured hotela je mjesto gdje se gosti dočekuju kada stignu, gdje se registriraju i dodjeljuju im sobe te se odjavljuju. Obično telefonski operater, druge funkcije za komunikaciju s gostima i osoblje za zvono ili oni zaposlenici odgovorni za dostavu prtljage i poruka te ispunjavanje posebnih zahtjeva gostiju također potpadaju pod recepciju.

Odjel za čišćenje odgovoran je za čišćenje gostinjskih soba i javnih prostora. Zbog njihove specijalizirane prirode, o sigurnosnim i inženjerskim odjelima raspravlja se u zasebnim odjeljcima. Među podjedinicama odjela soba postoji velika međuovisnost. Na primjer, rezervacije moraju obavijestiti recepciju o broju unaprijed prodanih soba svaki dan kako bi se osiguralo da je trenutni popis prodajnih soba uvijek dostupan. S druge strane, recepcija mora obavijestiti rezervaciju kad god se uhodni gosti (oni koji nemaju rezervacije) registriraju. Slična razina suradnje potrebna je između front officea i housekeepinga (čuvanja hotela). Prilikom odjave gosta, recepcija mora obavijestiti domaćinstvo kako bi se soba mogla očistiti. Nakon što je soba očišćena, domaćica mora obavijestiti recepciju kako bi se soba mogla prodati. Određeni zadaci unutar odjela za sobe moraju se odvijati određenim redoslijedom. Na primjer, kućanstvo ne može ispravno opskrbiti sobu za goste ako praonica rublja ne dostavi dovoljno čistih ručnika ili posteljine. Inženjering ne može zamijeniti neispravan prekidač za svjetlo u gostinjskoj sobi ako domaćica/sobarica ne prijavi problem. Učinkovito upravljanje ovim zaposlenim odjelom

zahtijeva standardizirane planove, procedure, rasporede i rokove, kao i čestu izravnu komunikaciju između rukovoditelja koji upravljaju ključnim operativnim jedinicama odjela soba. (Blazek i sur., 2014)

### **3.5.2. Sigurnost**

Poslovanje hotela i smještaja osjetljivo je na sigurnosne probleme. Probleme mogu stvarati gosti, zaposlenici ili uljezi. Narušavanje sigurnosti može rezultirati pronevjerom, krađom, podmetanjem požara, pljačkom, pa čak i terorizmom. Ovisno o veličini hotela ili smještajnog objekta, sigurnosnu funkciju može obavljati odjel s punim osobljem na licu mjesta, angažiran s vanjskom zaštitarskom tvrtkom ili dodijeljen određenom osoblju ili lokalnom nadzornom osoblju u odjelu za sobe. U većem hotelu s punom uslugom, direktor sigurnosti može odgovarati izravno generalnom direktoru. U manjim hotelima sigurnosna funkcija može postati zadatak odjela za sobe. (Blazek i sur., 2014)

### **3.5.3. Inženjering**

Obično odgovornosti inženjerskog odjela uključuju preventivno održavanje; popravak; zamjena; poboljšanje i modifikacija namještaja, pribora i opreme; te osiguravanje nesmetane opskrbe komunalnim uslugama (plin, struja, voda). Preventivno održavanje uključuje rutinske provjere i pregled ključnih komponenti sve opreme. Održavanje rekreacijskih objekata može biti dio odgovornosti inženjerskog odjela. Konkretno, bazeni zahtijevaju opsežno održavanje kako bi se osigurala pravilna filtracija i spriječilo nakupljanje algi i ostali uvjeti neprikladni za kupanje. Brzi popravak smanjuje gubitak produktivnosti u drugim hotelskim operativnim odjelima i neugodnosti za goste hotela. Kada određeni proizvod dođe do kraja svog vijeka trajanja i popravak više nije isplativ, indicirana je zamjena. Projekti poboljšanja poboljšavaju postojeći rad ili smanjuju operativne troškove objekta. Projekti modifikacije mijenjaju postojeće operacije kako bi se prilagodile jednoj ili više novih funkcija. Jedan hotel može imati veliko inženjersko osoblje koje uključuje vodoinstalater, stolare, ličioce, električare i druge tehničare. Drugi bi mogao imati osoblje za održavanje koje ima opće znanje i razumijevanje poslovanja hotela, ali se oslanjaju na vanjske izvođače za specijalizirane poslove. U većim hotelima s punom uslugom, inženjering može biti zaseban odjel, s direktorom koji odgovara izravno rezidentnom upravitelju. (Blazek i sur., 2014)

### 3.5.4. Odjel hrane i pića

Primarna funkcija odjela hrane i pića je opskrba gostiju hotela hranom i pićem. Ranije, kada je gostionica imala jednu blagovaonicu koja je mogla primiti ograničeni broj gostiju, ovo je bio prilično jednostavan zadatak. Danas, međutim, pružanje hrane i pića je puno kompliciranije. Veliki hotel mogao bi imati kafić, gurmanski restoran, snack bar uz bazen, posluhu u sobu, dvije dvorane za bankete i deset prostorija u kojima se poslužuju hrana i piće. Također može imati salon, noćni klub i bar u predvorju. U prometnom danu (ili noći), vrlo je vjerojatno da će događaji biti rezervirani u više prodajnih mjesta u isto vrijeme. Osim toga, neka prodajna mjesta mogu imati više događaja zakazanih za jedan dan. Kao što možete vidjeti, postoji velika raznolikost u vrstama aktivnosti koje obavlja odjel hrane i pića, što zahtijeva značajnu raznolikost vještina od strane njegovih radnika. Zbog raznolikosti usluga koje se pružaju, odjel hrane i pića obično je podijeliti na podjedinice. Izvršni kuhar, osoba od velike važnosti i autoriteta u svakom hotelu s punom uslugom, vodi odjel proizvodnje hrane ili kuhinju. Različiti kulinarski stručnjaci koji su odgovorni za različite aspekte pripreme hrane podnose izvještaj izvršnom kuharu. Stvarno posluživanje hrane u velikim hotelskim restoranima obično je odgovornost posebnog odjela, na čelu s pomoćnikom direktora hrane i pića. Odjel za posluživanje hrane sastoji se od pojedinačnih voditelja restorana i prodajnih mjesta, konobara, konobarica i pomoćnika u autobusu. Zbog svojih posebnih dužnosti i briga, mnogi veliki hoteli imaju zasebnu podjedinicu koja je odgovorna samo za posluhu u sobu. Zbog visoke vrijednosti i profitnih marži povezanih s prodajom alkoholnih pića, neki hoteli imaju poseban odjel koji preuzima odgovornost za sva prodajna mjesta u kojima se prodaju alkoholna pića. Osoba odgovorna za ovaj odjel je upravitelj pića. Većina hotela s punom uslugom također se bavi kongresima i ugostiteljstvom. Tipična konvencija koristi male dvorane za sastanke i veće prostorije za opće sastanke, sajmove, izložbe i bankete. Kako hotel ili smještajno poduzeće povećava korištenje svojih objekata za kongrese i sastanke, može formirati zaseban odjel za kongresne usluge. Odjel za kongresne usluge i njegovo osoblje upoznaju se s klijentom, organizatorom sastanaka ili izvršnim direktorom udruge od strane odjela marketinga i prodaje. Odjel kongresnih usluga zatim obrađuje sve zahtjeve klijenta za sastanke i catering. Događaji s individualnim cateringom uključuju zabave, svadbene domjenke, poslovne sastanke i druge događaje koje organiziraju grupe. Kako bi zadovoljili jedinstvene potrebe ove vrste kupaca, hoteli često organiziraju zasebne ugostiteljske i kongresne odjele. Ovisno o veličini hotela, posao čišćenja samih lokala s hranom i pićem, kao i pranje lonaca i tava, posuđa, čaša i posuđa često se delegira podjedinici. (Blazek i sur., 2014)

Samo kontinuiranom suradnjom i koordinacijom hotelska funkcija usluživanja hrane može se učinkovito provoditi. Gost koji objeđuje u hotelskom restoranu zahtijeva zajedničke napore odjela kuhinje, posluživanja hrane i pića. Kongresni banket ne može se održati bez napora kongresnog i ugostiteljskog odjela, zajedno s odjelima za proizvodnju hrane i pića- Redoslijed događaja i suradnja koja je potrebna među osobljem za hranu i piće još je važnija nego u odjelu soba, čime se povećava važnost komunikacije između menadžera i zaposlenika. Drugi izazov s kojim se susreće menadžment je raznolikost zaposlenika u odjelu hrane i pića.

### **3.5.5. Služba marketinga i prodaje**

Koordinacija nije toliko važno pitanje u odjelu marketinga i prodaje, koji je općenito mnogo manji od odjela hrane i pića. Primarna odgovornost voditelja prodaje koji čine odjel marketinga i prodaje je prodaja, odnosno prodaja hotelskih sadržaja i usluga pojedincima i grupama. Voditelji prodaje prodaju sobe, hranu i piće potencijalnim klijentima putem oglašavanja, sudjelovanja na sastancima udruga i konferencija te izravnih kontakata. Odjel marketinga i prodaje također je udaljen od većine svakodnevnih operativnih problema s kojima se drugi odjeli suočavaju. Podjela poslova među menadžerima prodaje temelji se na vrsti kupaca koje hotel pokušava privući. Individualni voditelji prodaje često su specijalizirani za korporativne račune, konvencije ili tržišta obilazaka i putovanja. Računi menadžera prodaje ponekad se dijele duž zemljopisnih linija na regionalne ili nacionalne račune. Prodajno osoblje najvećih hotela s punom uslugom obično ne prelazi desetak. Ovi menadžeri prodaje rade više ili manje neovisno u svojim određenim tržišnim segmentima. (Blazek i sur., 2014)

### **3.5.6. Kadrovska služba**

Odjel za ljudske resurse ne poslužuje klijente, ne knjiži poslove i ne priprema obroke, ali igra ključnu ulogu u učinkovitom radu hotela. Funkcije odjela za ljudske potencijale su zapošljavanje zaposlenika, administracija beneficija i obuka. Od direktora ljudskih potencijala također se očekuje da bude stručnjak za savezne i državne zakone o radu i da savjetuje menadžere u drugim odjelima o tim temama. Glavni izazov odjela za ljudske resurse je njegova interakcija s drugim hotelskim odjelima. Iako odjel za ljudske potencijale zapošljava, intervjuira i provjerava potencijalne zaposlenike, konačna odluka o zapošljavanju ostaje na odjelu u kojem će potencijalni zaposlenik raditi. Isto vrijedi i za napredovanje i stegovne odluke; unos odjela za ljudske potencijale je u većini slučajeva ograničen na savjete i tumačenje pravnih pitanja. Učinkovitost odjela za ljudske resurse ovisi o sposobnosti njegovog

rukovoditelja da uspostavi učinkovite radne odnose s menadžerima drugih odjela. (Blazek i sur., 2014)

### **3.5.7. Računovodstvo**

U mnogim hotelima odjel računovodstva kombinira funkcije osoblja i linijske funkcije, ili one funkcije koje su izravno odgovorne za posluživanje gostiju. Tradicionalna uloga računovodstvenog odjela je bilježenje financijskih transakcija, pripremanje i tumačenje financijskih izvješća te pružanje menadžerima drugih odjela pravovremenih izvješća o rezultatima poslovanja (linijske funkcije). Ostale odgovornosti, koje obavlja pomoćnik kontrolora za financije, uključuju pripremu platnog spiska, potraživanja i obveze (funkcije osoblja). Druga dimenzija odgovornosti računovodstvenog odjela bavi se različitim aspektima hotelskog poslovanja, troškovnim računovodstvom i kontrolom troškova u cijelom hotelu. Dva područja središnje brige računovodstvenog odjela su sobe te hrana i piće. Blagajnik odjela računovodstva na recepciji odgovoran je za praćenje svih troškova na računima gostiju. Na kraju svakog radnog dana, što se razlikuje od hotela do hotela, ali se obično događa u ponoć ili nakon što je većina transakcija gostiju dovršena (tj. prijava, troškovi restorana, maloprodajni troškovi itd.), noćni revizor je odgovoran za usklađivanje svih računa gostiju s naknadama iz različitih hotelskih odjela. Iako blagajnik na recepciji i noćni revizor fizički rade na recepciji i u slučaju blagajnika imaju izravan kontakt s gostima, oni su članovi računovodstva i odgovaraju pomoćnom kontroloru poslovanja. Odjel hrane i pića može biti odgovoran za pripremu i posluživanje hrane, ali je odjel računovodstva odgovoran za prikupljanje prihoda. Kontrolor hrane i pića i blagajnici hrane i pića prate i prihode i rashode odjela hrane i pića. Posao kontrolora hrane i pića je provjeriti točnost i razumnost svih prihoda od hrane i pića. (Blazek i sur., 2014)

Osim praćenja i pripreme dnevnih izvješća o troškovima hrane i pića korištenih u hotelu, računovodstvo je u mnogim slučajevima odgovorno i za nabavu i skladištenje. Konačno, direktor sustava odgovoran je za projektiranje računovodstvenih i kontrolnih sustava koji se koriste u cijelom hotelu. Računovodstveni odjel je sve samo ne pasivna jedinica osoblja. Računovodstveni odjel također je odgovoran za prikupljanje i izvješćivanje o većini operativnih i financijskih statistika hotela, koji pružaju važne podatke za donošenje odluka i pripremu proračuna. Voditelj računovodstvenog odjela može odgovarati ne samo glavnom direktoru hotela, već i potpredsjedniku financija hotelskog lanca ili vlasnik hotela. Razlog za ovu

dvostruku odgovornost i odnos izvješćivanja je omogućiti hotelskoj korporaciji neovisnu provjeru financijskih i poslovnih rezultata hotela.

### **3.5.8. Generalni direktor**

Osim što je zadužen za nadgledanje svih odjela, generalni direktor hotela mora biti sposoban za definiranje i tumačenje politika koje je uspostavilo najviše rukovodstvo. Generalni direktor služi kao veza s vlasnikom hotela ili roditeljskom kompanijom, postavlja (ili komunicira) cjelokupni strateški smjer hotela, postavlja ciljeve za cijeli hotel, koordinira aktivnosti između odjela i arbitrira u sporovima među odjelima. Uobičajena je praksa u velikom hotelu s punom uslugom da direktor odnosa s javnošću odgovara izravno generalnom direktoru. Generalni direktor također ima odgovornosti na korporativnoj razini, sudjeluje u građanskim odborima te se uključuje u aktivnosti povezane s industrijom kao što je služenje u lokalnoj turističkoj komisiji ili udruzi hotela i motela. Uz posjedovanje visoke razine tehničkih vještina (tj. temeljito razumijevanje svakog operativnog odjela u hotelu), generalni direktor također mora biti odlučan, analitičan i vješt s računalima i ljudima. On ili ona moraju moći vidjeti širu sliku kako se svi dijelovi hotela uklapaju u cjelokupnu organizaciju. (Blazek i sur., 2014)

### **3.5.9. Rezidentni upravitelj**

Izvršni direktor može biti unaprijeđen kako bi razriješio generalnog direktora nekih operativnih dužnosti. To se često postiže podizanjem dužnosti i odgovornosti jednog određenog voditelja odjela bez oslobađanja te osobe redovnih dužnosti odjela. Naziv ove pozicije obično je rezidentni menadžer. Sasvim je uobičajeno (i logično) da generalni direktor odabere upravitelja ostalih odjela da bude rezidentni upravitelj. Odgovornosti rezidentnog upravitelja uključuju vršenje dužnosti generalnog menadžera u odsutnosti generalnog menadžmenta, predstavljanje generalnog menadžmenta u hotelskim odborima među odjelima i preuzimanje odgovornosti za važne posebne projekte kao što su velika renoviranja hotela, VIP gosti i operativna izvješća koja zahtijevaju dubinsku analizu za regionalnim ili korporativnim uredima. (Blazek i sur., 2014)



## 4. ANALIZA ORGANIZACIJE HOTELOVA

### 4.1. O Hotelu Marriott

Marriott International je američka multinacionalna diversificirana ugostiteljska tvrtka koja upravlja širokim portfeljem hotela i srodnih smještajnih objekata i daje franšize. Marriott International je najveći lanac hotela na svijetu. Ima 30 brendova sa 7003 svojstva u 131 zemalja i teritorija širom svijeta. Marriott je osnovao John Willard Marriott 1927. kada su on i njegova supruga, Alice Sheets Marriott, otvorili štand s pivom u Washingtonu. Dobra hrana i dobra usluga po poštenoj cijeni postali su vodeći princip za restorane Hot Shoppes i za Marriott International kako je rastao. Marriott je napravio povijesni pomak u hotelijerstvu 1957. godine kada je otvoreni prvi motorni hotel na svijetu u Arlingtonu (Virginia), pod upravljanje sinom J. Willarda Marriotta, Billom. U sljedećih 25 godina, Marriott je postao raznoliko globalno poduzeće, a Bill Marriott postao je vizionarski izvršni direktor čije je vodstvo transformiralo ugostiteljsku industriju. (Marriott, 2023)

Marriott Hotels & Resorts jedan je od vodećih lanaca u ugostiteljstvu na globalnoj razini. Marriott Hotels & Resorts posluje na više od 500 lokacija diljem svijeta i svojim klijentima pruža usluge izvrsne kvalitete. Marriott hoteli uslužuju kulturološki raznolike klijente svojom kulturološki raznolikom radnom snagom. Tvrtka sa sjedištem u Washingtonu D.C. - Marriott Hotels & Resorts kontinuirano se bira u Forbesovim najboljim tvrtkama za rad. Vodstvo u Marriott Hotels & Resorts vrlo je motivirajuće. U osnovi, motivacija se može opisati kao radnja ohrabrenja da se pojedinci natjeraju da postignu nešto što pojedinci inače ne bi izvršili. Marriott hoteli savršena organizacija u kojoj se postiže svaki pojedinačni cilj, a i vanjske i unutarnje nagrade smatraju se vrlo značajnim. (Hill i sur., 2014)

Hoteli Marriott imaju jedinstven stil i neopisivu privlačnost. Bez obzira na to ostaju li gosti mjesec, tjedan ili noć, mogu uživati u svjetski poznatoj profesionalnoj usluzi Marriott Internationala. Hotel će svakodnevno nuditi raznovrsnu ugostiteljsku ponudu, poput zapadnjačke hrane, kineske hrane, pića itd. Hotel će također provoditi dezinfekciju i čišćenje kako bi svaka soba bila vrlo čista i uredna svaki dan. Čist i udoban smještaj omogućuje klijentima da se osjećaju kao kod kuće i zaborave sav stres na poslu. Širokopojasni pristup internetu dostupan je u svakoj prostoriji, a brzine ovih mreža su vrlo brze i nesmetane. Svaka soba ima zasebnu kuhinju i najsuvremenije sadržaje za zabavu, tako da korisnici mogu uživati i raditi kao da su kod kuće. Hotel nudi i tjednu zabavu s roštiljem te vrijeme za druženje gostiju

kako bi gosti mogli pronaći toplinu doma daleko od doma. Marriott Hotel je najpopularniji hotel na svijetu, bez obzira kada klijenti putuju u mnoge zemlje i regije, Marriott Hotel je najbolji izbor za klijente u bilo koje vrijeme. Svo osoblje hotela Marriott vrlo su ljubazni ljudi, svi imaju ozbiljan i vrhunski stav prema usluzi, što čini da hotel Marriott ima sretnu i uzbudljivu atmosferu. Hoteli Marriott pružaju nezaboravno iskustvo svim gostima u bilo kojem trenutku. Marriott Hotel također će dodatno proširiti svoju hotelsku mrežu, platformu i konkurentnost na kineskom tržištu, uz konsolidaciju i širenje različitih distribucijskih kanala, tako da gosti mogu uživati u raznovrsnim uslugama i vrhunskom, ugodnom okruženju.

Slika 1 Logo Marriott



Izvor: <https://1000logos.net/marriott-logo/>, 12.07.2023.

#### **4.2. Maslowljeva “Hijerarhija potreba” i Marriott**

Abraham Maslow smatra se jednim od najuglednijih teoretičara u smislu motivacije zaposlenika. Maslow je svoju pretpostavku zasnovao na pristupu motivacije utemeljene na potrebama. Kada se zadovolji potreba niže razine zaposlenika, on nastoji zadovoljiti svoju sljedeću potrebu najviše razine i u konačnici zaposlenik doseže razinu samoaktualizacije. Maslowljeva pretpostavka sastoji se od pet različitih razina (Gary, 2011):

- a. fiziološki

U Marriott Hotels & Resorts fizičke potrebe svih zaposlenika smatraju se vrlo važnima i uprava daje sve od sebe kako bi svojim zaposlenicima osigurala sklonište, novac, hranu i nekoliko drugih pogodnosti poput životnog osiguranja, zdravstvenih beneficija i mirovinskih planova.

- b. sigurnost

Ovo je opća pretpostavka u Marriott Hotels & Resortu da je jedini način da se radnik učini produktivnijim za organizaciju pružanje sigurnosti radnog mjesta, a Marriott Hotels & Resorts također osigurava da nekoliko drugih radnika, kao i radno mjesto slijedi sigurne propise.

c. društveni

Međuljudski odnosi visoko se cijene i potiču u Marriott Hotelu & Resortu. Menadžment smatra učinkovite međuljudske asocijacije stvarno bitnima i ovdje menadžeri formiraju okruženje u kojem se suradnja među članovima osoblja visoko nagrađuje. Ono što najviše ohrabruje je to što u Marriott Hotelu & Resortu; kontinuirana menadžerska komunikacija o operativnim pitanjima bitna je komponenta zadovoljenja socijalnih potreba radnika.

d. samopoštovanje

Temeljna je potreba zaposlenika da može naučiti nekoliko drugih dužnosti i zadataka te na ovaj ili onaj način proširiti svoje zadatke. Uprava Marriott Hotels & Resorts koristi neke popularne tehnike kao što su obogaćivanje posla, unakrsna obuka i posebni zadaci kako bi dužnosti učinile isplativijima. Ovdje je zaposlenicima također dopušteno sudjelovanje u procesima donošenja odluka u organizaciji.

e. samoostvarenje

Radnik će samoaktualizacijom pokazati mnogo više interesa za osobni razvoj i rast. Vlasti Marriotta potpuno su svjesne činjenice da svi njegovi zaposlenici žele zaista zahtjevan posao, priliku da završe svoje obrazovanje i autonomiju u objašnjavanju osobnih procesa za postizanje organizacijskih ciljeva. Menadžeri u Marriott Hotels & Resorts potpuno su usredotočeni na poticanje radnog okruženja u kojem radnik može lako zadovoljiti svoje osobne potrebe za samoostvarenjem.

### **4.3. Douglas McGregor i Marriott**

Teorija X pretpostavlja da je svaki radnik lijen i da će izbjegavati raditi ako mu se pruži prilika. Općenito, većina menadžera diljem svijeta podržava ovaj koncept. S druge strane, teorija Y pretpostavlja da zaposlenici žele obavljati izvrstan posao i da će svoje dužnosti obavljati na izuzetno dobar način, ako im menadžeri to dopuste. Relativno manji broj menadžera slaže se s ovom pretpostavkom, a još je manji broj poslova pogodan za njezino izvršenje. Uzimajući u obzir radno okruženje Marriott Hotels & Resorts, njegovi menadžeri diljem svijeta provode i teoriju X i Y u skladu s kulturom zemlje u kojoj posluju. Primjerice, menadžer azijske sredine

smatra da je puka svrha radničkog interesa za dužnost novac. Ovdje je jedan nedostatak to što će upravitelj vjerojatno prvo okriviti pojedinca, ne ispitujući činjenicu da li je krivnja možda posljedica politike, nedostatka obuke zaposlenika ili sustava koji zaslužuje kritiku. S druge strane, Marriott Hotels & Resorts koji posluju u zapadnom okruženju vjerojatno će imati teoriju Y u provedbi. To je zbog razloga što se vjeruje da zapadnjaci uživaju u svojim fizičkim i mentalnim radnim zadacima. Stoga upravitelj hotela i ljetovališta Marriott koji posluje u zapadnoj kulturi pretpostavlja da su radnici samomotivirani i ambiciozni. Zapadni radnici posjeduju sposobnost inovativnog rješavanja problema. Stoga, s obzirom na odgovarajuće okolnosti; upravitelj teorije Y vjeruje da će radnici naučiti prihvatiti dužnosti i da mogu izvršiti samousmjerenje i kontrolu u postizanju ciljeva Marriott Hotels & Resorts kojima su radnici predani. (Marriott, 2023)

#### **4.4. Motivacija u Marriott Hotels & Resorts**

Stil vođenja može se definirati kao proces interakcije između grupa pojedinaca koji se sastoji od restrukturirane ili strukturirane situacije, percepcija i očekivanja članova. To se također može objasniti kao obrazac ponašanja s kojim se vođe slažu tijekom rada s drugima i preko drugih, kako oni to razaznaju. Tri bitna čimbenika koji odlučuju o vrsti stila vođenja su karakteristike vođa, karakteristike podređenih i okruženje organizacije. Stoga, stilovi vođenja mogu se kategorizirati u skladu s moći vođe i njegovim ponašanjem kao demokratski, autokratski i laissezfaire; gdje se stilovi vodstva razlikuju prema utjecaju vođa na njihove podređene. Izrazitije, diktatorski ili autokratski stil vodstva usađen je u vođe koji posjeduju potpunu organizacijsku kontrolu i ovlasti za donošenje odluka u svojim rukama (Hartman i Werhane 2013).

Obično takvi vođe ne dijele ovu vrstu ovlasti sa svojim podređenima, dok participativni ili demokratski stil vodstva sugerira da vođe svojim radnicima raspodijele moć odlučivanja i dodjele, a naposljetku laissez-faire stil vodstva opisuje da vođe svojim radnicima pružaju velika moć odlučivanja. Učinkovito vodstvo iznimno je važno u današnjim konkurentskim trgovačkim okolnostima i očito se ugostiteljstvo ne može isključiti iz toga. Umjesto toga, zahtjev za učinkovitim vodstvom u ovoj industriji još je značajniji, posebno u kontekstu Marriotta; koji je svjetski poznati luksuzni hotel. Marriott svojim klijentima pruža najviše standarde kvalitete usluge i brige o kupcima (Werner, Schuler i Jackson 2012.).

Menadžeri u Marriottu prepoznati su po prepoznatljivim profesionalnim i osobnim karakteristikama i karizmi koja je nužna za produktivnog hotelskog upravitelja. Na globalnoj

razini, menadžeri Marriott Hotels & Resorts imaju mogućnost djelovati s čela dajući primjer koji će njihovi radnici slijediti. Imaju sposobnost potaknuti svoje zaposlenike prema uspjehu i posjeduju karizmu da utječu na osoblje na kreativan i pozitivan način (Flamholtz i Randle 2011.).

Menadžeri u Marriottu jasno razumiju zahtjeve radnika, kao i kupaca, te imaju sposobnost rješavanja različitih problema i motiviranja zaposlenika u nekim od najizazovnijih situacija. Želja za uspjehom, inteligencija, osobnost i otpornost neki su od njihovih drugih važnih atributa. Uspješan način vodstva implementiran u hotelima Marriott percepcija je koju su dali njegovi začetnici koji su rođeni vođe. Suvremeni Marriott Hotels & Resorts prikazuju opsežno putovanje prosperiteta za koje su njegovi osnivači dobili viziju, koja se tumačila u stvarnost. Nadalje, suvremeno vodstvo Marriott Hotels & Resorts također se njegovalo u skladu sa sličnim vrijednostima i vizijom koju su postavili njegovi začetnici. Nepobitna je činjenica da je u prošlosti ugostiteljstvo imalo nekoliko vođa s najviše diktatorskog stila, a većinu aktivnosti i odluka provodio je jedan pojedinac, s potpunim naglaskom na stvaranje profita putem konvencionalnih normi ugostiteljstva. Ali kako vrijeme prolazi, ugostiteljska industrija također je doživjela mnogo promjena i kao rezultat tih promjena; današnja ugostiteljska industrija puno je autonomnija i odražava težnje zaposlenika kako u dobrobiti radnika tako i u uslugama. (Hartman i Werhane 2013).

U Marriott Hotels & Resorts, upravljanje je označeno kao 'hands on' stil, koji daje intervenciju, stres i kontrolu interakcija i operacija među zaposlenicima na svim činovima u hotelima. Ovaj stil 'praktičnog' ili smatra se uobičajenim stilom vodstva u Marriott Hotels & Resorts; takav stil može biti mnogo učinkovitiji od drugih vrsta stilova vodstva za postizanje zadovoljstva radnika poslom; budući da uprava Marriott Hotels & Resorts redovito radi sa svojim radnicima i stoga uprava pokazuje više interesa za probleme zaposlenika na poslu. (Kumar, 2010).

Ali to se ne može smatrati preferiranim stilom vodstva u Marriott Hotels & Resorts. Nasuprot tome, čini se da je teško prihvatiti participativni stil vodstva. No, to apsolutno ne znači da je primjena autokratskog stila vođenja bolji, ali je bitno da se primjenjuje u Marriott Hotels & Resorts.

#### **4.5. Izvršna razina upravljanja u Marriott Hotels & Resorts**

Hay-McBer je definirao šest ključnih stilova upravljanja koji uključuju treniranje, određivanje tempa, participativno, pridruženo, autoritativno i direktivno. Direktivni stil također se naziva

prisilnim jer ima glavni cilj koji zahtijeva brzo pridržavanje zaposlenika. Ova vrsta stila upravljanja učinkovita je kada su odstupanja rizična ili postoji kriza; dok je neučinkovito kada su radnici visoko kvalificirani (jer ih čini ogorčenim i frustriranim), a radnici su nerazvijeni. (Ashkanasy i sur., 2011).

Drugi stil upravljanja je autoritativan koji je također poznat kao vizionarski stil. Osnovni cilj ovog stila upravljanja je pružiti dugoročnu viziju i smjer zaposlenicima. Autoritativan stil je učinkovit kada je vođa vjerodostojan i kada postoje jasni standardi i upute za obavljanje određenog zadatka; dok je neučinkovito kada vođa nije vjerodostojan (podređeni ne slijede viziju ako u nju ne vjeruju), a radnici su nerazvijeni (podređenima je potrebno vodstvo kako bi nastavili sa zadatkom). Treći stil upravljanja je afilijativan. Osnovni cilj ovog stila je stvaranje harmonije između menadžera i zaposlenika te među zaposlenicima. ovaj stil upravljanja je učinkovit kada vođa ili menadžer savjetuje, upravlja sukobima, zadaci su rutinski i izvršavaju se adekvatno; dok je neučinkovito kada postoji kriza i zaposlenici trebaju odgovarajuće smjernice ili kada je ukupna izvedba neadekvatna. Četvrti stil upravljanja je participativni ili demokratski (Werner, Schuler i Jackson 2012). Osnovni cilj ovog stila je stvaranje konsenzusa i izgradnja predanosti među zaposlenicima. Ovaj stil je učinkovit kada postoji stabilno radno okruženje, osoblje ima kredibilitet i iskustvo i zaposlenici rade zajedno; dok je neučinkovit kada zaposlenici imaju lošu koordinaciju, organizacija je suočena s krizom i nedostaje kompetencija. Peti stil upravljanja je određivanje tempa. Glavni cilj ovog stila upravljanja je izvršavanje zadataka prema visokim standardima kako bi se postigla izvrsna izvedba. (Kodama, 2009)

Ovaj je stil učinkovit kada treba upravljati stručnjacima, kada je potrebna mala koordinacija ili usmjeravanje, a ljudi su kompetentni i visoko motivirani; dok je neučinkovito kada postoji puno posla koji zahtijeva pomoć drugih i potrebna je koordinacija, treniranje i razvoj. Zadnji stil upravljanja je treniranje. Primarni cilj ovog stila upravljanja je dugoročni profesionalni razvoj zaposlenika. Ovaj stil upravljanja je učinkovit kada su zaposlenici motivirani i žele razvoj, a zaposlenici trebaju razvijati svoje vještine; dok je neučinkovit kada je organizacija u krizi, nedosljednost u izvedbi je prevelika, a vođa ili organizaciji nedostaje stručnost. (Hartman i Werhane, 2013)

Marriot Hotels and Resorts slijedi coaching i affiliative stil upravljanja u svojoj organizaciji koji je omogućio zaposlenicima da rade u timovima dok se njihove aktivnosti prate i vode ih njihovi menadžeri. Štoviše, korištenje ove dvije vrste stilova upravljanja pomaže u smanjenju sukoba među članovima tima koji osiguravaju nesmetan tijek operacija koji donosi zadovoljstvo korisnika.

#### 4.6. Odnosi domaćina i gostiju

Odnosi domaćina i gostiju odnose se na stanje u kojem domaćin dobro posluhuje svoje goste ili je tvrtka uspješna u pružanju zadovoljstva kupaca. Budući da je Marriott Hotels & Resorts uslužna organizacija, važno je održavati jake odnose s gostima i domaćinima. Marriott Hotels & Resorts održava dobre odnose sa svojim klijentima pružajući im usluge vrhunske kvalitete. (Werner i sur., 2012)

Štoviše, gosti su dobrodošli da daju svoje otvorene komentare i povratne informacije o uslugama koje su pomogle hotelu da se poboljša. Kako bi potaknuo svoje goste da opetovano posjećuju Marriott Hotels & Resorts, hotel nudi i kartice vjernosti. To je omogućilo gostima da postanu doživotni korisnici Marriott Hotels & Resorts. Međutim, Marriott Hotels & Resorts moraju poduzeti učinkovitije mjere za poboljšanje odnosa između domaćina i gostiju.

Upravljanje očekivanjima:

Upravljanje očekivanjima odnosi se na stanje kada tvrtka ispunjava očekivanja svojih dionika. Za Marriott Hotels & Resorts važno je upravljati očekivanjima svih svojih klijenata ili gostiju. Iako Marriott Hotels & Resorts upravlja očekivanjima u pružanju usluga, tvrtka mora osigurati da se očekivanja gostiju od usluga moraju ispuniti u svim područjima jer će njihovo nezadovoljstvo rezultirati povratom novca, gubitkom vrijednosti za kupca i lošim imidžom marke.

Nedostaci usluge:

Jaz u uslugama pomaže u mjerenju kvalitete usluga na pet različitih načina. Prvo, mjeri jaz između percepcije uprave i očekivanja potrošača. Drugo, mjeri jaz između specifikacije kvalitete usluge i percepcije menadžmenta. Treće, mjeri jaz između isporuke usluge i specifikacije kvalitete usluge. Četvrto, mjeri jaz između vanjske komunikacije i pružanja usluga. Na kraju, mjeri jaz između iskusnih usluga i očekivane usluge. Marriott Hotels & Resorts redovito prati sve te nedostatke usluga kako ne bi zaostajali ni u jednom aspektu u pružanju visokokvalitetnih hotelskih i turističkih usluga. Međutim, preporuča se da tvrtka mora pratiti praznine u uslugama strogo u redovitim intervalima. (Gary, 2011)

Pravila, prakse i postupci usluge i njihova primjena:

Svaka organizacija ima vlastitu politiku, praksu i postupke koji ovise o vrsti organizacije i industriji kojoj pripada. Pravila i praksa pružanja usluga Marriott Hotels & Resorts odražavaju

da daju prvi prioritet svojim gostima ili klijentima. Štoviše, hotel naglašava jedinstvenu proceduru koju slijede svi zaposlenici u cijeloj organizaciji za provođenje bilo koje specifične aktivnosti. Štoviše, primjena ovih postupaka također je uobičajena u svim lancima hotela i odmarališta hotela Marriott; međutim, to bi moglo biti drugačije na temelju kulturnih i regionalnih razlika. Stoga se preporučuje da Marriott Hotels & Resorts mora poticati svoje zaposlenike da se pridržavaju politika usluga, prakse i procedura u svim regijama. (Kumar 2010)

#### 4.7. Struktura zaposlenih

Na kraju 2021. godine Marriott je upravljao s približno 325.000 zaposlenika diljem svijeta. To uključuje otprilike 205 000 suradnika koji zapošljavaju vlasnici hotela i oko 120.000 suradnika koji su zaposleni u Marriottu. Otprilike 97 000 ovih suradnika nalazi se u SAD-u. U sljedećem dijelu rada prikazane je ukupna struktura zaposlenosti u Marriott hotelima.

Tablica 1 Ukupna struktura zaposlenosti

	2021	2020	2019
Ukupni broj zaposlenih	325,000	321,000	418,000
Ne-upravljači dio zaposlenika	85%	85%	86%
Upravljači dio zaposlenika	15%	15%	14%
Muškarci	57%	56%	47%
Žene	43%	44%	53%

Izvor: [http://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2022/10/Marriott-2022-Serve-360-ESG-Report-accessible\\_F.pdf](http://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2022/10/Marriott-2022-Serve-360-ESG-Report-accessible_F.pdf), 10.07.2023.

Iz navedene tablice prikazano je kako se ukupna struktura zaposlenosti lagano smanjuje. Naime, u posljednjoj promatranoj godini ukupni broj zaposlenih je iznosio 325,000 zaposlenika. Ukupno je bilo zaposlenih 57% muškaraca te 43% žena.



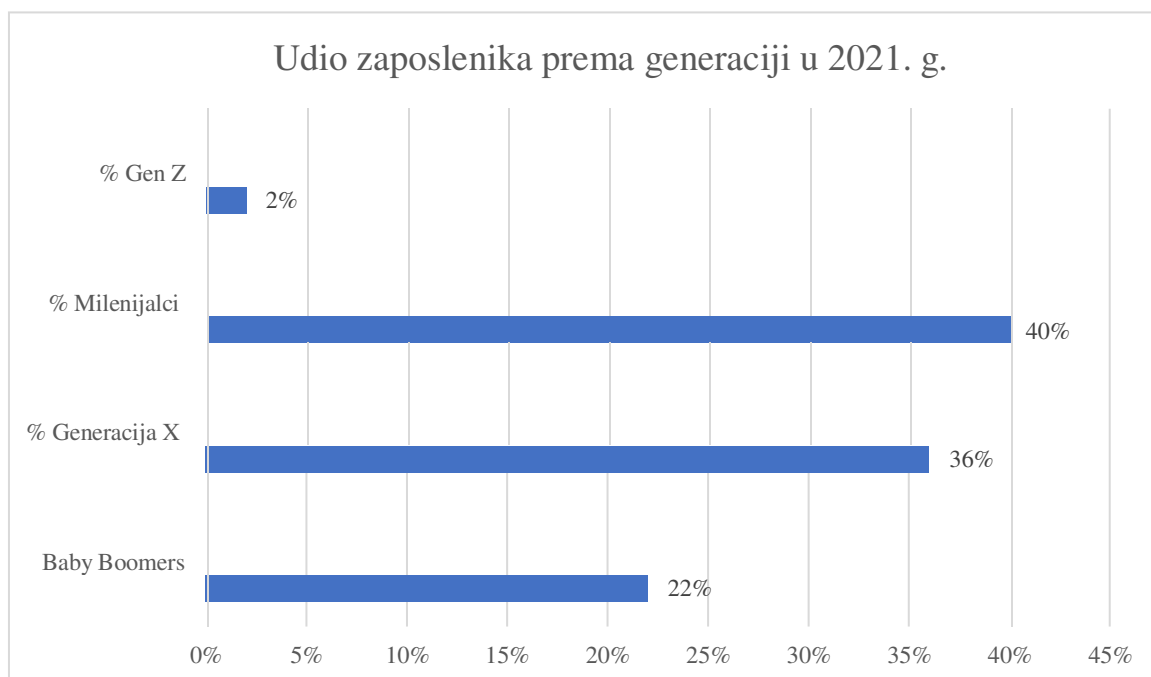
Tablica 2 Zaposlenost prema regijama

	2021	2020	2019
Azija i Pacifik	120,000	120,000	147,000
Karibi i Latinska Amerika	20,000	17,000	25,000
Europa, Bliski istok i Afrika	77,000	73,000	94,000
SAD i Kanada	108,000	111,000	152,000

Izvor: [http://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2022/10/Marriott-2022-Serve-360-ESG-Report-accessible\\_F.pdf](http://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2022/10/Marriott-2022-Serve-360-ESG-Report-accessible_F.pdf), 10.07.2023.

Tablica br. 3 prikazuje zaposlenost prema regijama. Najveći udio zaposlenih je iz SAD-a i Kanade te Azije i Pacifika. Takav trend vidljiv je u svim promatranim godinama.

Slika 2 Udio zaposlenika prema generaciji u 2021. g.



Izvor: [http://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2022/10/Marriott-2022-Serve-360-ESG-Report-accessible\\_F.pdf](http://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2022/10/Marriott-2022-Serve-360-ESG-Report-accessible_F.pdf), 10.07.2023.

Udio zaposlenika prema generaciji u 2021. g. prikazuje kako su najveći udio činili zaposlenici Milenijalci, Generacija X i Baby Boomeri.

Prije gotovo 30 godina, Marriott je pokrenuo revolucionarnu uslugu resursa i preporuke kako bi zadovoljio specifične potrebe zaposlenika u SAD-u koji možda nisu dobro opsluženi tradicionalnim programom pomoći zaposlenicima. Danas nastavljaju nuditi program "Pomoć i resursi za život", pružajući svim zaposlenicima/suradnicima u SAD-u i Kanadi i njihovim obiteljima 24/7 pristup konzultacijama, resursima i preporukama za gotovo sve poslovne ili životne potrebe. Program pruža brojne internetske resurse, od kojih su mnogi usmjereni na izazove uzrokovane pandemijom, kao što je COVID-19 sa savjetima za brigu o sebi i drugima i održavanje mentalnog blagostanja. Tijekom 2021. poboljšali su i podigli fokus na mentalno zdravlje kako bi suradnicima pružili snažnu podršku iznad onoga što je predviđeno planovima zdravstvenih beneficija. Na primjer, Marriott je stvorio alate za mentalno zdravlje koji su menadžerima dali alate za promicanje emocionalne dobrobiti. To je uključivalo dodatne resurse za mentalno zdravlje, savjete za brigu o sebi, strategije suočavanja, smjernice za prepoznavanje depresije, savjete kako ostati povezan i ideje za osobni rast.

## 5. ZAKLJUČAK

Na kvalitetu hotelskih usluga u suvremenom hotelijerstvu utječe niz čimbenika, no najvažniji su zadovoljni i motivirani ljudski resursi. Nedovoljno stručni i nezadovoljni zaposlenici hotela dugoročno mogu negativno utjecati na kvalitetu hotelskih usluga, konkurentnost i poslovnu uspješnost hotela. Tvrtku mora voditi misija ulaganja u ljudske resurse, odnosno u njihovu edukaciju i motivaciju, što predstavlja trošak koji u konačnici donosi veće zadovoljstvo gostiju i veće financijske rezultate. Svaki menadžment hotela mora kontinuirano raspolagati podacima o zadovoljstvu poslom pružatelja hotelskih usluga i zadovoljstvu gostiju kvalitetom pruženih usluga. Uzimajući u obzir ove činjenice, svaki ozbiljni menadžment hotela trebao bi u svoje poslovanje uvesti „poseban program“ za poboljšanje kvalitete hotelskih usluga s ciljem povećanja zadovoljstva kako zaposlenika, tako i gostiju hotela.

Više od 76 godina Marriott je stekao reputaciju pružanja najbolje usluge s najboljim ljudima. To je imperativ koji se nikada ne mijenja i strategija koja je dobro služila u dobrim i lošim vremenima. Marriott hoteli vodeći su u industriji jer nikad nisu na neki način zadovoljni s vlastitim rezultatima, uvijek traže načine za poboljšanje i neumorno teže izvrsnosti. S ponosom služe gostima u gotovo 70 zemalja, s portfeljem smještaja koji uključuje više od 2700 hotela, odmarališta i nekretnina s vremenskim dijeljenjem, kao i apartmane za korporativno stanovanje, u 18 prepoznatljivih marki.

## 6. LITERATURA

1. Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F. (2011.). The Handbook of Organizational Culture and Climate, SAGE, pp. 11-12
2. Barry, B, (1975.). The Development of Organisational Structure in the Family Firm, *Journal of General Management*, 3 (1)
3. Besterfield, D., (1994.). *Quality control*, 4th edition, Prentice Hall.
4. Blazek, A., Deyhle, A., Eismayer, K., (2014.). *Kontroling i kontroler : menadžersko izvješćivanje, poslovno planiranje, upravljanje pomoću ciljeva, uloga kontrolera, Kontroling Kongosko, Zagreb*
5. Campbell, D., Craig, T., (2005.). *Organisations and the Business Environment*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
6. Carr, L. P., Tyson, T., (1992.). Planning quality cost expenditures. *Strategic Finance*, 74(4)
7. Corkingdale, G, (2011.)., The importance of Organizational Design and Structure, *Harvard Business Review*, February 11
8. Duggan, K., (2015.). *Getting Started with Objectives & Key Results (OKRs)*. Retrieved October 22, 2018, preuzeto sa: [https://static1.squarespace.com/static/5a86c8eaf43b55c5a1945f70/t/5ac777c2aa4a9945f394d501/1523021768605/OKR\\_Guide\\_Betterworks.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5a86c8eaf43b55c5a1945f70/t/5ac777c2aa4a9945f394d501/1523021768605/OKR_Guide_Betterworks.pdf)
9. Gagne, M. (2018.). From strategy to action: transforming organizational goals into organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 20, pp. 83-104
10. Galetić, L. (2011.). *Organizacija velikih poduzeća, Sinergija nakladništvo, Zagreb*
11. Gary, D. (2011.)., *Human Resource Management*, Pearson Education India, pp. 9-11
12. Hartman, L.P., Werhane, P.H. (2013.). *The Global Corporation: Sustainable, Effective and Ethical Practices, A Case Book*, Routledge, pp. 7-8.
13. Hess, A., (2017.). *How To Set And Obtain Goals In The Restaurant Business*. Retrieved October 21, 2021, preuzeto sa: <https://www.joinforge.com/set-obtain-goals-restaurant-busines>
14. Hill, C., Jones, G., Schilling, M. (2014.). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*, Cengage Learning, pp. 139-140.
15. Hotel Marriott, (2023.). preuzeto: <https://www.marriott.com/default.mi>

16. Kodama, M. (2009.). *Boundary Management: Developing Business Architectures for Innovation*, Springer Science & Business Media, pp. 99-100.
17. Kumar, R. (2010.)., *Human Resource Management: Strategic Analysis Text and Cases*, I. K. International Pvt Ltd, pp. 59-60
18. Marriott izvješće, (2022.). preuzeto: [http://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2022/10/Marriott-2022-Serve-360-ESG-Report-accessible\\_F.pdf](http://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2022/10/Marriott-2022-Serve-360-ESG-Report-accessible_F.pdf), 10.07.2023.
19. Medlik, S., Ingram, H., (2002.). *Hotelsko poslovanje, Golden marketing*, Zagreb
20. Parsons, T, (1960.). *Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe, Free Press
21. Rabbinz, S. (2012.). *The basics of organizational management*. Translated by Parsian and Arabi. Tehran. Cultural research office
22. Raza, Ivo., (2006.). *Pune postelje : marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu*, M plus, Zagreb
23. Sikavica, P., (2011.). *Organizacija, Školska knjiga*, Zagreb.
24. Taylor, S. P., (2018.). *Organisational Behaviour, Leadership and Change*, *International Journal of Housing and Human Settlement*, 4 (1)
25. Werner, S., Schuler, R.S., Jackson, S.E. (2012.), *Human Resource Management*, South-Western Cengage Learning, pp. 4-45
26. Žugaj, M. (2004.). *Organizacijska kultura*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

## 7. PRILOZI

### Popis slika

Slika 1 Logo Marriott .....	27
Slika 4 Udio zaposlenika prema generaciji u 2021. g. ....	34

### Popis tablica

Tablica 1 Ukupna struktura zaposlenosti.....	33
Tablica 2 Zaposlenost prema regijama .....	34

## IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA

kojom ja Ani Azinović, 0275070324, izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da:

- sam završni/diplomski rad pod naslovom: Organizacijska struktura hotelskih poduzeća, na studiju: Hotelijerstvo, restoraterstvo i gastronomija , izradio samostalno, pod mentorstvom mr.sc. Fani Favro Bukvić.
- Sam u izradi koristio navedenu literaturu i pri tome se pridržavao etičkih standarda u citiranju i korištenju izvora te niti jedan dio rada nije izravno preuzet iz tuđih radova.
- Sam suglasan da se sadržaj moga rada trajno pohrani i objavi u Repozitoriju Sveučilišta u Dubrovniku te se time, putem interneta učini javno i bez naknade dostupan svima.
- sadržaj moga rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog i eventualno nakon obrade uređenog rada.
- sam prilikom korištenja slika s interneta poštovao autorska prava

Ime i prezime studenta:

**Ani Azinović**

Potpis

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored background. The signature reads "Ani Azinović".

U Dubrovniku, 16.09.2024.