

# Unaprjeđenje operativnih praksi u hotelijersko-turističkoj djelatnosti

---

**Gojak, Robert**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:538825>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-13**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Menadžment**

**UNAPRJEĐENJE OPERATIVNIH PRAKSI U HOTELIJERSKO-  
TURISTIČKOJ DJELATNOSTI**

Diplomski rad

**ROBERT GOJAK**

**Zagreb, veljača 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Menadžment**

**UNAPRJEĐENJE OPERATIVNIH PRAKSI U HOTELIJERSKO-  
TURISTIČKOJ DJELATNOSTI**

**IMPROVEMENT OF OPERATIONAL PRACTICES IN  
HOSPITALITY ACTIVITY**

Diplomski rad

**Student: Robert Gojak**

**JMBAG: 0067531004**

**Mentorica: prof.dr.sc. Jasna Prester**

**Zagreb, veljača 2021.**

## SAŽETAK

Usluge koje poduzeće nudi temelj su konkurentske prednosti na tržištu pa je važno da budu inovativne, kreativne i specifične sukladno djelatnosti iz koje proizlaze. Tako je vrlo važno da u hotelijersko-turističkoj djelatnosti, usluga smještaja koja se pruža u hotelima, bude na najvišem mogućem nivou. Hotelsko poduzeće zato ima zadatak proučiti poslovanje, odrediti tijek radnih procesa, planiranje i raspoređivanje poslova i operativnih radnji u svrhu ostvarivanja najboljih mogućih operativnih praksi. To se čini kroz operacijski menadžment i organizaciju poslovanja uz pomoć inovativnih i novih rješenja u praksi. Stoga, predmet ovog rada je objasniti važnost operativnog poboljšanja usluga u hotelima i usluge koje ostvaruju konkurentnost te istražiti kako hoteli mogu unaprijediti vlastite operativne prakse. To je istraženo putem empirijskog istraživanja i RPA upitnika modificiranog za uslužna poduzeća na šest hotela jednog hotelskog lanca. Analizom rezultata izdvojena je ukupna ocjena poslovanja svih ispitanih hotela po ocjenama iz RPD upitnika.

***Ključne riječi: hotelska industrija, usluge, operativne prakse, organizacija hotelskog poslovanja***

## SUMMARY

The services offered by the company are the foundation of competitive advantage in the market, so it is important that they be innovative, creative and specific in accordance with the activities from which they arise. Thus, it is very important that in the hotel and tourism industry, the accommodation service provided in hotels is at the highest possible level. The hotel company therefore has the task of studying the business, determining the course of work processes, planning and scheduling of jobs and operational activities in order to achieve the best possible operational practices. This is achieved through operational management and business organization with the help of innovative and new solutions in practice. Therefore, the subject of this paper is to explain the importance of operational improvement of hotel services and services that achieve competitiveness and to explore how hotels can improve their own operational practices. This was explored through empirical research and an RPA questionnaire, modified for service companies at

six hotels of one hotel chain. The analysis of the results highlighted the overall assessment of the operations of all surveyed hotels according to the assessments from the RPD questionnaire.

***Key words: hotel industry, services, operational practices, organization of hotel business***

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da ni jedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da ni jedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da ni jedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Robert Gijak

vlastoručni potpis

Zagreb, 18.02.2021.

mjesto, datum

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that non part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

Robert Gijak

personal signature of the student

Zagreb, 18.02.2021.

place and date

## SADRŽAJ

|   |  |
|---|--|
| <b>1. UVOD</b> .....  | 1  |
| 1.1. Predmet i cilj rada .....  | 1  |
| 1.2. Metodologija rada .....  | 1  |
| 1.3. Sadržaj i struktura rada .....   | 2  |
| <b>2. OPERATIVNE PRAKSE U HOTELSKOJ INDUSTRIJI</b> .....  | 3  |
| 2.1. Definicija operacijskog menadžmenta u hotelskoj industriji .....   | 3  |
| 2.2. Organizacija hotelskog poslovanja .....  | 7  |
| 2.3. Primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije u hotelskoj industriji .....                               | 11   |
| <b>3. TEHNIKE UNAPREĐENJA OPERATIVNIH PRAKSI U HOTELSKOJ INDUSTRIJI</b> .....                                     | 16   |
| 3.1. Standardizacija posla u hotelskoj industriji (čišćenje, popravci) .....                                      | 16   |
| 3.2. Operativno raspoređivanje zaposlenika i kapaciteta u hotelima .....  | 20   |
| 3.3. Važnost timskog rada i stalne edukacije zaposlenika o praksama u poslovanju hotela.....                      | 23   |
| 3.4. Upravljanje „greškama“ u operativnom procesu u hotelskoj industriji .....                                    | 28   |
| <b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UNAPREĐENJA OPERATIVNIH PRAKSI U<br/>HOTELIJERSKO-TURISTIČKOJ DJELATNOSTI</b> ..... | 30   |
| 4.1. Metoda istraživanja.....   | 30   |
| 4.2. Rezultati istraživanja.....  | 31   |
| 4.3. Ograničenja istraživanja.....  | 37   |
| <b>5. ZAKLJUČAK</b> .....   | 39   |
| <b>Popis literature</b> .....   | 41   |
| <b>Popis slika</b> .....  | 43   |
| <b>Popis tablica</b> .....  | 43   |
| <b>Životopis</b> .....  | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |

## 1. UVOD

### 1.1. Predmet i cilj rada

Danas je usluga koju poduzeće nudi, temelj konkurentske prednosti i stoga je važno da usluga bude inovativna, kreativna i specifična, kako bi se poduzeće moglo istaknuti pred konkurencijom. Uslužno poduzeće tako pruža usluge radi zadovoljenja interesa i potreba kupaca, pa je usluga aktivnost i korist koju jedna strana može pružiti drugoj. Usluge pružaju poduzeća specijalizirana za to, odnosno uslužna poduzeća. Mnogo je vrsta uslužnih poduzeća, a jedno od tih vrsta jesu hoteli odnosno cjelokupna hotelska industrija koja se bavi pružanjem usluga (smještaja, hrane i slično) u svrhu zadovoljenja gostiju. Hoteli su smještajni objekti koji gostima pružaju osnovne usluge i razne dodatne usluge, a njihova se osobitost ističe u tome što čine otvorene, složene, dinamičke sustave kojima treba upravljati, kako bi se postigla željena razina kvalitete usluge.

Hotelsko poduzeće ima za zadatak proučavanje poslovnih i uslužnih procesa, tijekom radnih procesa, planiranje i raspodjelu poslova i drugih operativnih radnji, kako bi se ostvarile najbolje operativne prakse. Sve ranije navedeno, hoteli čine kroz razne operativne prakse odnosno kroz operacijski menadžment, organizaciju vlastitog poslovanja i u novije vrijeme, primjenom informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Tako svi hoteli nastoje provesti razna unapređenja svojih operativnih praksi što uglavnom čine razvojem i oblikovanjem novih usluge, strateškim pozicioniranjem te postizanjem konkurentske prednosti. Također, koriste razne tehnike za to, primjerice standardizaciju posla, operativno raspoređivanje zaposlenika, edukacijama zaposlenika i upravljanjem greškama.

Stoga, predmet rada je objasniti operativno poboljšanje usluga u hotelima i usluge koje stvaraju konkurentnost te istražiti kako hoteli mogu unaprijediti vlastite operativne prakse povećavajući zadovoljstvo gostiju i stvaranju lojalnih klijenata

### 1.2. Metodologija rada

U radu je prikazano provedeno empirijsko istraživanje koje je provedeno putem „Rapid Plant Assessment“ koji je namijenjen za proizvodnju, a ovdje je modificiran za uslužna poduzeća u hotelskoj industriji. Upitnik je proveden u šest hotela jednog hotelskog lanca (Bluesun) kako bi se



istražile operativne prakse i usporedile razlike među njih pet. Upitnikom se ispitaio veći broj zaposlenika hotela, od direktora do šefova na drugim razinama i neki zaposlenici hotela. Nakon toga, benchmarking analizom izdvojeni su najbolji hoteli po ocjenama iz RPD upitnika i na temelju toga su predložene bolje operativne prakse koje bi se mogle proširiti na svih pet hotela. Doprinos ovog diplomskog rada je u prilagodbi upitnika o operativnim praksama u tvornici za uslužno poduzeće.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je strukturiran u pet poglavlja. Nakon uvodnog dijela, slijedi poglavlje gdje je objašnjeno što su to operativne prakse u hotelskoj industriji i kako se one primjenjuju putem operacijskog menadžmenta. Također, objašnjena je važnost organizacije hotelskog poslovanja i primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije. Nadalje, trećim poglavljem opisane su tehnike unapređenja operativnih praksi u hotelskoj industriji kroz upravljanje greškama, važnost timskog rada, operativno raspoređivanje zaposlenika i standardizacije posla. Četvrto poglavlje donosi pregled provedenog empirijskog istraživanja unapređenja operativnih praksi u hotelijersko-turističkoj djelatnosti, nakon čega slijedi zaključak sa zaključnim razmatranjima autora, popis literature, slika, tablica, grafikona i životopis autora.

## 2. OPERATIVNE PRAKSE U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

### 2.1. Definicija operacijskog menadžmenta u hotelskoj industriji

Usluge dolaze u mnogim oblicima i formama i ostvaruju se od strane raznih vrsta organizacija i djelatnosti pa je tako moguće razlikovati B2C usluge (*business-to-customer*), B2B (*business-to-business*), interne, javne, neprofitne i razne druge vrste. B2C usluge su one koje se pružaju od strane organizacija prema pojedincima, poput bankarskih usluga, usluga putovanja kao i raznih ugostiteljskih usluga. Usluga je zapravo određena aktivnost, proces ili niz koraka koji uključuju usavršavanje odnosa s kupcima/korisnicima u svrhu distribucije usluge (Johnston i sur., 2012).

Jedna od takvih djelatnosti, kojima je svrha distribucija usluga prema korisnicima (gostima) jest hotelska industrija.

Dakle, hotel i hotelska industrija dio su šire djelatnosti – ugostiteljske, koja obuhvaća pripremanje i usluživanje jela, pića, napitaka i usluga smještaja (Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti). Hotel je, dakle, objekt u kojem se gostima u suštini pružaju usluge smještaja te prehrane u vidu doručka, ručka i/ili večere i čini funkcionalnu cjelinu za zasebnim ulazom, horizontalnim i vertikalnim komunikacijama koju čini dio građevine, jedna građevina ili najviše četiri građevine povezane zatvorenim vezom. Hotel mora imat prijemni hol, smještajne jedinice, restoran, točionik i sanitarni čvor. Smještajne jedinice unutar hotela mogu biti sobe, obiteljske sobe ili hotelski apartmani. Postoje razne vrste hotela, među kojima su najpoznatiji difuzni hotel, hotel baština (eng. *heritage*), aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansion, integralni hotel, lječilišne vrste hotela i hoteli posebnih standarda (Galičić, 2017).

Moguće je, dakle, reći da je hotel smještajni objekt koji gostima pruža osnovne usluge smještaja i prehrane te razne dodatne usluge. Osobitost poslovanja hotelijerske djelatnosti je da čini složen, dinamički i otvoren sustav kojim treba upravljati, pa je u cjelokupnom poslovanju vrlo važan potpora operacijskog menadžmenta i procesa kao što je npr. kontroling, prilikom upravljanja poslovnim rezultatima. Osim navedene specifičnosti, hotelska industrija je specifična i po tome što ima kratko vrijeme trajanja proizvodno-uslužnih procesa, diskontinuirani tijek radnih procesa, nemogućnost preciznog planiranja i raspodjele proizvodnje i obavljanja usluge u vremenu, kao i velik udio fiksnih troškova i ukupnih troškova poslovanja (Krajnović i sur., 2011). U hotelu je

osnovni proizvod – soba odnosno smještajna jedinica od čije se prodaje ostvaruje relativno najveći dio prihoda, pa se upravo prodaji u marketinškoj funkciji pridaje velika pažnja. Nakon uspješne marketinško-prodajne funkcije i dolaskom gosta u hotel, svojim operativnim aktivnostima, prihod od sobe se generira neposredno kroz tri hotelske djelatnosti i to kroz recepciju, uniformirane službe i hotelsko domaćinstvo. Sve navedene službe odnosno djelatnosti, u većoj ili manjoj mjeri pridonose uspjehu poslovanja (Galičić, 2017).

Dakle, hotel je objekt koji pruža usluge smještaja, prehrane i druge slične usluge svojim gostima, u svrhu ispunjenja njihovih potreba i želja, te u svrhu ostvarivanja vlastitih poslovnih ciljeva. U tome mu dakako, pomažu razni operativni postupci koje propisuje i određuje sukladno vlastitim ciljevima i operativnom poslovanju. Drugim riječima, u hotelskom poslovanju uz navedene je procese važan i operacijski menadžment.

Operacijski se menadžment razvio iz kvantitativne perspektive i isti se posebice bavi problemima optimalizacije proizvodnje i distribucije usluga i proizvoda. Pritom, koristi razne metode poput metode predviđanja, linearnog programiranja, simuliranja, modeliranja i mnoge druge. Koriste ih brojna poduzeća u svrhu optimalizacije odnosa s korisnicima i u svrhu poboljšanja iskorištenja kapaciteta. Osim toga, operacijski se alati koriste i u svrhu predviđanja, a njihovo je korištenje moguće sa i bez alata informacijsko-komunikacijske tehnologije. Operacijski menadžment često je primarno usmjeren na proces kontrole, a u suvremeno doba veže se uz menadžerske aktivnosti i funkcije na svim razinama u skladu s potrebama specifičnog poslovanja. Operacijski menadžment u hotelskoj industriji odvija se simultano, uz neprestano usklađivanje menadžerskih aktivnosti prema trenutnim značajkama okoline (vanjske ali i unutarnje). Ideje za planiranje budućih aktivnosti tako se provode npr. analizom ljudskih potencijala, raspoloživih znanja i kompetencija (Rupčić, 2018). Osim toga, operacijski je menadžment moguće definirati kao *"sistemska upravljanje i kontrola procesa transformacije inputa u output"* te zapravo predstavlja proces usmjeren na ostvarivanje optimalne razine uspješnosti u realizaciji definiranih ciljeva i zadataka, te je najuže vezan za operativno planiranje i organiziranje poslovanja. Njegove su sastavnice izbor, oblikovanje, funkcioniranje, kontrola te modernizacija cjelokupnog procesa (Škrtić, 2011:11).

Odgovornosti operativnog menadžera prikazane su u tablici 1.

Tablica 1. Odgovornosti operativnog menadžera u hotelskoj industriji

|  |  |
|--|--|
| <b>PLANIRANJE</b>                        | Kapacitet<br>Osoblje<br>Lokacija<br>Proizvodi/usluge<br>Raspored<br>Projekti<br>Planiranje |
| <b>ORGANIZACIJA</b>                      | Stupanj centralizacije<br>Kooperanti i ugovaranje suradnje                                 |
| <b>UPRAVLJANJE ZAPOSLENICIMA</b>         | Zapošljavanje/otpuštanje<br>Korištenje prekovremenog rada                                  |
| <b>OPERATIVNO RASPOREĐIVANJE POSLOVA</b> | Detaljni planovi<br>Izdavanje radnih zadataka<br>Raspored dužnosti                         |
| <b>KONTROLING</b>                        | Kontrola inventara<br>Kontrola kvalitete   |

Izvor: sistematizacija autora prema Škrtić, M. (2011.), *Operativni menadžment, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, str. 16.*

Kako je u tablici 1. vidljivo, osnovne odgovornosti svakog operacijskog menadžera, pa razvidno tome i u hotelskoj industriji su organizacija, upravljanje zaposlenicima, operativno raspoređivanje poslova te planiranje i kontroling. Svaka od navedenih odgovornosti ima određene dijelove koje je važno da osoba koja se bavi operacijski menadžmentom ispuni i cjelokupnim sinergijskim djelovanjem svih funkcija, moguće je ostvariti uspješno poslovanje.

Operacijski menadžment u hotelskoj industriji i općenito u industriji pružanja usluga, važan je jer operacijski menadžeri imaju odgovornost za upravljanje dizajnom pružanja usluge smještaja u hotelima prema kupcima odnosno gostima, odgovorni su za upravljanje resursima organizacija i mogu imati značajan utjecaj na uspjeh same organizacije. Stoga, uspjeh menadžera kod operacijskog menadžmenta se ne svodi samo na izvođenje zadataka već i na dobro upravljanje uslužnim operacijama kako bi gosti ostvarili bolja iskustva (Johnston i sur., 2012). Osnovne prednosti operacijskog menadžmenta u hotelskoj industriji, prikazane su u slici 1.

Slika 1. Glavne prednosti operacijskog menadžmenta u hotelskoj industriji



Izvor: obrada autora prema Johnston, R., Clark, G., Shulver, M. (2012.), *Service operations management*, Pearson Education Limited, Edinburgh, str. 17.

Na Slici 1. su vidljive osnovne prednosti operacijskog menadžmenta u hotelskoj industriji, ako se isti dobro primjenjuje. Tako je vidljivo da njegova dobra primjena dovodi do veće razine zadovoljstva kupaca ali i zaposlenika, do unapređenje efikasnosti i povećanja prihoda, bolje povratne informacije i veće šanse da se isti kupci vrate u hotel, te do više zaposlenih u hotelskoj industriji, s ekonomskog aspekta. Tako će zaposlenici biti sretniji i zadovoljniji ako se operacijski menadžment dobro provodi, bit će produktivniji i lakše će obavljati svoje poslove. Osim toga, kupci/korisnici će biti zadovoljniji s dobivenom uslugom.

Stoga, moguće je zaključiti da je operativni menadžment itekako koristan u hotelskoj industriji jer pomaže u unapređenje pružanja usluga te organizaciji hotelskog poslovanja. Više o organizaciji hotelskog poslovanja, u idućem dijelu poglavlja.

## 2.2. Organizacija hotelskog poslovanja

Za poduzeća u turističkoj i ugostiteljskoj djelatnosti, bitno je da stvore kreativne i inovativne proizvode odnosno usluge uz čiji angažmane će lakše ostvariti konkurentsku prednost na tržištu. Stoga, hotelska industrija je industrija u kojoj je važno poticati zaposlenike na kreativnost, otvorenost i traženje novih ideja, poticati međusobnu podjelu znanja i informacija i slično, što će sve zajedno dovesti do stvaranja dodatne vrijednosti. Dugoročno gledajući, tako se ostvaruje razvoj cjelokupnog poslovanja hotelske industrije i hotela kao smještajne jedinice (Cerović, 2003). Svaki hotel ima vlastiti standardni operacijski postupak (poznat i kao SOP) koji služi za suočavanje s raznim zahtjevima gostiju. Standardni postupak odgovaranja na zahtjeve gosta je prvenstveno zaprimanje rezervacijskog upita, nakon čega slijedi utvrđivanje raspoloživosti sobe, prihvaćanje ili odbijanje rezervacije, a na kraju pružanje konkretne usluge (Galičić, 2017). Hotelijerstvo danas nije jednoznačan pojam već znači upotrebu raznih politika, procedura i alata koji će omogućiti maksimizaciju profita i prihoda. No, to samo po sebi nije dovoljno, već hoteli moraju biti sposobni uporabiti navedeno u najboljem mogućem smislu (Deković, 2014). U tom smislu, važno je donošenje raznih internih procedura i akata, ali i onih nacionalnih i međunarodnih, kako bi se na najbolji mogući način sistematiziralo poslovanje hotela.

Stoga, prema Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, hotelsko poslovanje se mora organizirati tako da se hotel sastoji od slijedećih prostorno funkcionalnih jedinica:

- a) Prostora komunikacije za goste i osoblje;
- b) Prostorija koje koriste svi gosti (zajednički ugostiteljski sadržaji)<sup>1</sup>;
- c) Prostorija smještajnih jedinica koji koriste gosti pojedinačno (privatno);
- d) Prostorija koje koristi osoblje<sup>2</sup>.

Također, objekt mora biti siguran, funkcionalan i udoban, uz uređen eksterijer i interijer. Uređaji, oprema i namještaj ne bi smjeli biti dotrajali i oštećeni već u funkcionalnom stanju te rublje, posuđe i ostali alati i pribor, kada nisu u doticaju s gostom, moraju biti zaštićeni od potencijalne kontaminacije. Objekt mora imati osigurana sredstva za pružanje prve pomoći te se otpad mora

---

<sup>1</sup> Recepcija, sanitarni čvor, usluživanje jela i pića, zabava, rekreacija i drugo

<sup>2</sup> Kuhinja, spremišta, sanitarije, garderobe, servis, instalacije i drugo

redovito odstranjivati iz objekta (Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli).

Hoteli se kategoriziraju u kategorije prema minimalnim uvjetima koje moraju imati glede uređenja, opreme, uređaja, usluga, održavanja i drugih faktora. Kategorizacija pruža svrstavanje objekata iste vrste uz propisane standarde, u kategorije jednake ili približno jednake kvalitete. Upravo se time postižu razni ciljevi (npr. informiranja gostiju o kvaliteti hotelske ponude) i kategorizacija se nastoji uskladiti i standardizirati na međunarodnoj razini kako bi se postiglo poboljšanje organizacije hotelskih usluga. Da bi se adekvatno organiziralo poslovanje hotela, ugostitelj mora brinuti o svim propisanim uvjetima, primjerice mora brinuti o sigurnom i nesmetanom boravku gostiju i osoblja, mora imati priručnik, provoditi ankete o zadovoljstvu gostiju i osoblja, mora surađivati s lokalnom zajednicom u cilju stvaranja kvalitetnijeg okruženja za boravak i slično. Hoteli se razvrstavaju u četiri kategorije te mogu dobiti jednu, dvije, tri, četiri ili pet zvjezdica kao oznaku (Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste hotel).

Sukladno navedenim pravilnicima koje je donijelo nadležno ministarstvo u Hrvatskoj, moguće je zaključiti da se hoteli kategoriziraju sukladno nekoliko minimalnih uvjeta temeljem kojih dobivaju određenu zasluženu kategoriju kvalitete. Također, pravilnici propisuju minimalne standarde koji hoteli moraju imati prilikom organizacije poslovanja, sve u svrhu poboljšanja cjelokupne hotelske usluge na obostrano zadovoljstvo hotela ali i korisnika usluge smještaja u hotelima.

Inovativnost je danas vrlo važna u svim djelatnostima pa i kod hotelske industrije i organizacije poslovanja hotela. Stoga, inovativno hotelsko poduzeće omogućuje bolju organizaciju posla i implementaciju novih ideja u uslugu. Hotelsko poduzeće mora imati strategiju koja mora biti usuglašena s njegovom strukturom koja omogućuje normalno funkcioniranje i sposobnost uočavanja potreba i izvršavanja promjena sukladno tome. Struktura takve organizacije koja je zapravo operativna uz pomoć operacijskog menadžmenta, znači da se u njoj uglavnom procesima upravlja s vrha prema dnu (tzv. *top-bottom* pristup) pri čemu se sve organizacijske jedinice kontroliraju i koordiniraju od strane višeg rukovodstva. Uspjeh hotelskog poduzeća tako ovisi o uspješnosti implementacije procesa operacijskog menadžmenta u poslovanje, kao i o njegovoj inovativnosti (Ivanović, 2003). Organizacija hotelskog poslovanja obuhvaća prije svega, utvrđivanje poslovne politike što je vrlo složena upravljačka djelatnost koja se odvija kroz niz

aktivnosti koje su determinirane raznim projekcijama, alatima, aktima, stanjima, procesima, subjektima i nizom drugih čimbenika koji predstavljaju personalne politike hotela u smislu strateških planova, razvojne politike, operacijskih planova, mogućnosti i potreba poduzeća, razvijenosti i slično (Nikolić, 2002).

Svaki hotel orijentiran je na potrebe i želje njegova gosta jer svaki gost ima individualnu strukturu potreba koja je karakteristična sukladno njegovim motivima i preferencijama. Važno je, dakle, da hoteli organiziraju svoje primarne funkcije (smještaj i prehranu) ali je danas sve važnije da nude i razne sporedne funkcije (zabavu, sport, zdravstvene funkcije i ostalo). Sve navedeno zajedno doprinosi boljem izravnom ostvarenju ciljeva hotelskog poslovanja. No, ponekad to samo po sebi nije dovoljno već na gosta utječu i razni vanjski čimbenici. Zato ne čudi da je važna dalekosežna komplementarnost ponuda usluge. Hotelsko poduzeće ima više ciljeva, a osnovni je popunjenost kapaciteta, pa je zato potrebno da poduzeće svoje kapacitete usmjeri upravo na to. U tome mu svakako pomaže strateško planiranje koje doprinosi boljem budućem razvoju i perspektivi poslovanja (Grgona, Supić, 2007). Moguće je, dakle, reći, da svaka hotelska organizacija ima vlastite poslovne procese, pravila i odluke koji se sastoje od niza povezanih procesa čije je odvijanje uglavnom uvjetovano prisustvom gosta u hotelu. To je kompleksni proces koji se odvija u tri faze (dolazak, boravak i odlazak gosta) (Kosar, Rašeta, 2013). Svaka navedena faza ima specifične ciljeve i zadatke koje treba ispuniti, što je prikazano u tablici 2.

*Tablica 2. Faze i zadaci organizacije hotelskog poslovanja*

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>DOLAZAK GOSTA</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Osnovni je proces prijem gosta, doček, prihvat i smještaj u hotelsku sobu</li> <li>- Uz to, podrška su rezervacija hotelskih usluga, organizacija prijevoza do/od hotela i slično</li> </ul> |
| <b>BORAVAK GOSTA</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Noćenje gosta (proizvodnja hrane, točenje pića)</li> <li>- Nabava i skladištenje materijala</li> <li>- Higijensko i tehničko održavanje</li> <li>- Pružanje dodatnih usluga</li> </ul>       |
| <b>ODLAZAK GOSTA</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ispraćaj – iznošenje prtljage, preuzimanje stvari iz sefa</li> <li>- Obračun i naplata procesa i usluga</li> <li>- Istraživanje i razvoj (anketiranje)</li> </ul>                            |

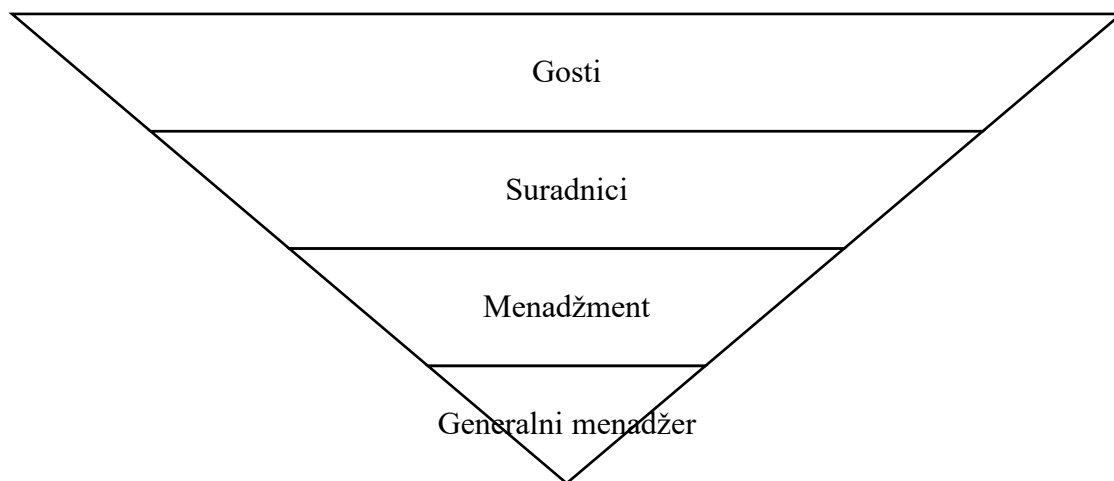


Izvor: obrada autora prema Kosar, Lj., Rašeta, S. (2013.), *Performanse procesa kao ključni činilac kvaliteta hotelskog proizvoda. IX. Međunarodni naučno-stručni simpozijum, str. 150.*

Navedeni procesi ukazuju na to da se organizacija posla u hotelskoj industriji vrti uglavnom oko tri faze (dolazak, boravak i odlazak gosta) što znači da se kontinuirano moraju provoditi razni inovativni procesi i donositi odluke koje će pomoći u većem zadovoljstvu gosta. Veće zadovoljstvo gosta tako doprinosi ispunjenju ciljeva poduzeća, poput popunjavanja kapaciteta, dobre promocije, održavanja kvalitete i prihoda/dobiti.

Organizaciju hotela moguće je prikazati kao na slici 2. sukladno prikazanoj organizacijskoj piramidi.

Slika 2. Organizacijska shema hotelskog poslovanja



Izvor: Rutheford, D.G., O'Fallon, M.J. (2007.), *Hotel management and operations, John Wiley & Sons, New Jersey, str. 87.*

Dakle, kako je na slici vidljivo, organizacijska shema uključuje goste, suradnike, menadžment i generalnog menadžera odnosno voditelja cjelokupnog poslovanja hotela. Ovakva organizacijska shema je zapravo "obrnuta" organizacijska shema odnosno piramida. Na vrhu je uvijek kupac odnosno gost jer je upravo on fokus hotelskog poslovanja i stvara usklađenost u cijelom hotelu. Misija je osigurati da gost ode zadovoljan iz hotela i da se samim time, želi vratiti. Pod suradnike, autori ove sheme, smatraju zaposlenike što podrazumijeva suradničko-partnerski odnos i zajednički rad u svrhu ostvarivanja poslovnih ciljeva hotela. Menadžment i generalni menadžer,

zajedno moraju odabrati prave suradnike, baviti se njima i njihovim vještinama te konstantno ih usavršavati (Rutheford, O'Fallon, 2007).

Dakle, hotelsko se poslovanje organizira sukladno zakonskim i drugim aktima koje donosi međunarodna zajednica te industrije u skladu s čime se donose nacionalni mehanizmi definicije i utvrđivanja organizacije hotelskog poslovanja. Svaki hotel svoje poslovanje organizira na način koji je najoptimalniji obzirom na njegov standard, oznaku kvalitete, lokaciju i druge čimbenike.

### 2.3. Primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije u hotelskoj industriji

Hotelska industrija, kao i sve druge industrije, mora ići u korak s vremenom i svoje poslovanje prilagoditi globalnim promjenama. Stoga, u svoje poslovne procese sve više primjenjuje razne oblike informatičkog poslovanja odnosno implementira razne informacijsko-tehnološke postupke i tehnologije (IKT). Elektroničko se poslovanje tako pojavilo istodobno s virtualizacijom i automatizacijom poslovnih procesa na tri tipa računalnih mreža (Internet, intranet, ekstranet) što omogućuje veće mogućnosti izbora načina komuniciranja s potencijalnim i stvarnim klijentima. Globalizacija tržišta tako zahtijeva klijentocentričnost što zapravo znači koncentriranje tržišta zasnovanog na internetskoj infrastrukturi na korisnike interneta. Svi poslovni subjekti tako, ako žele biti na tržištu, moraju podrediti svoje poslovanje klijentima, a to sve više čine uz pomoć interneta (Galičić, Laškarin, 2016). Moderni gosti tako traže ljudski odnos pa je ispred hotelijera odgovoran zadatak u smislu usmjeravanja ka zadovoljavanju emocionalne i funkcionalne potrebe gostiju, što danas sve više čine uz pomoć tzv. e-poslovanja (Galičić, Ivanović, 2007).

Govoreći o e-poslovanju, pojam klijenta javlja se u četiri oblika elektroničkog poslovanja:

- a) Poslovni partneri (B2B – *business to business*);
- b) Kupci – turisti (B2C – *business to customer*);
- c) Zaposleni (BC2 – *business to employee*);
- d) Vladine organizacije (B2G – *business to government*) (Galičić, Laškarin, 2016).

Drugim riječima, svi navedeni oblici važni su za moderno hotelsko poslovanje jer se dobiva lakši uvid u mišljenje osoba koje borave u hotelima, olakšava se pristup njima te se stvara svijet o brendu i utjecaju na poslovanje. Društvene mreže predstavljaju, uz IKT, jedinstvenu priliku ujedinjavanja svih promocijskih aktivnosti u jedinu jer pomažu za oglašavanje, odnose s javnošću, osobnu

prodaju i publicitet. Iako "od usta do usta" promocija (*word of mouth - WOM*) još uvijek predstavlja značajan kanal distribucije informacija prilikom odlučivanja o boravku u nekom hotelu, sa širenjem interneta se multiplicira i njen utjecaj što se naziva fenomenom interpersonalnog utjecaja pa nastaje tzv. *E-WOM* način promocije. To je informalni razgovor među gostima na internetskim stranicama u svrhu podjele zajedničkog iskustva i interesa. Tako korištenje raznih online oblika komunikacije pomaže otvoriti vrata brojnim potencijalnim gostima, uz osjećaj povjerenja, zadovoljstva i vrijednosti (Galičić, Laškarin, 2016). Stoga, sve više hotela danas komunicira sa svojim gostima upravo preko raznih alata moderne tehnologije

Tehnologija i njena primjena u hotelskom poslovanju omogućuje brzi prijenos informacija i njihovo akumuliranje, pohranjivanje i bržu manipulaciju istima. Također, pomaže u većoj popunjenosti kapaciteta, pruža prepoznatljivost, dopunjuje iskustvo smještaja i omogućuje lakšu rezervaciju (Rutheford, O'Fallon, 2007). Dakle, jedna od osnovnih prednosti korištenja IKT tehnologije u hotelskom poslovanju jest racionalizacija koja uključuje sve podsustave. Racionalizacija se ogleda u smislu troškova, distribucije i ispunjavanja potreba gostiju. Utjecaj IKT-a je obostran, dakle utječe na goste ali i na ugostiteljske odnosno hotelijere i u tom procesu se razmjenjuje mnogo informacija kako bi obje strane bile jednako informirane (Galičić, Ivanović, 2007).

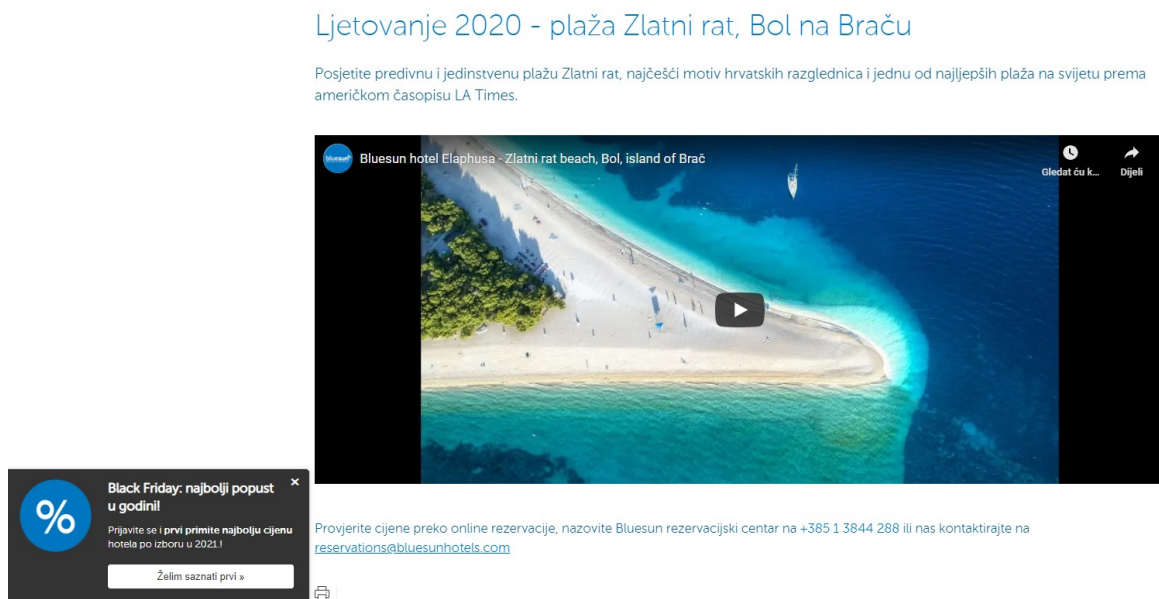
IKT pomažu hotelu da se okrene ka online poslovanju i lakšem informiranju i prikupljanju informacija o preferencijama gostiju. Sam ciklus gosta počinje i završava na recepciji pa se upravo nju smatra srcem hotela, ali komunikacijski se procesu na relaciji hotel-gost, događaju i prije boravka. Danas se to uglavnom odvija zahvaljujući IKT tehnologijama. Internet pomaže u nizu marketinških aktivnosti hotelske industrije, pa danas nije dovoljno samo imati web stranicu, već je potrebno biti aktivan i na drugim IKT servisima (npr. društvene mreže) (Gramić, 2020).

Moderne tehnologije koje se uglavnom koriste su stoga razne web stranice, video sadržaji dodatnih usluga, virtualizacija turističke ponude kroz virtualnu šetnju, društvene mreže, mobilne aplikacije, video, blogovi, e-mail i slično. Tako prvi e-doživljaj postaje sve više važniji pri odabiru destinacije ali i smještaja odnosno hotela. Tako IKT omogućuje hotelskoj industriji i poslovanju, upotrebu širokog ranga tehnologije koje olakšavaju komunikaciju s turistima i gostima što u suštini dovodi do povećane potražnje i kompleksnije ponude. Tako tehnologija predstavlja alat koji treba

omogućiti sadržaj koji zadovoljava tzv. AIDA pravila što je akronim od A – *attention* (pažnja), I – *interest* (interes), D – *desire* (želja) te A – *action* (akcija). Ta formula vrijedi za većinu ugostiteljskih ponuda i usluga. (Galičić, Laškarin, 2016).

Slika 3. prikazuje video koji je moguće pogledati na primjeru Bluesun Hotela na Braču, promovirajući pritom hotel ali i destinaciju.

*Slika 3. Snimka zaslona Bluesun hotel web stranice i promotivnog videa dostupnog za potencijalne goste hotela*



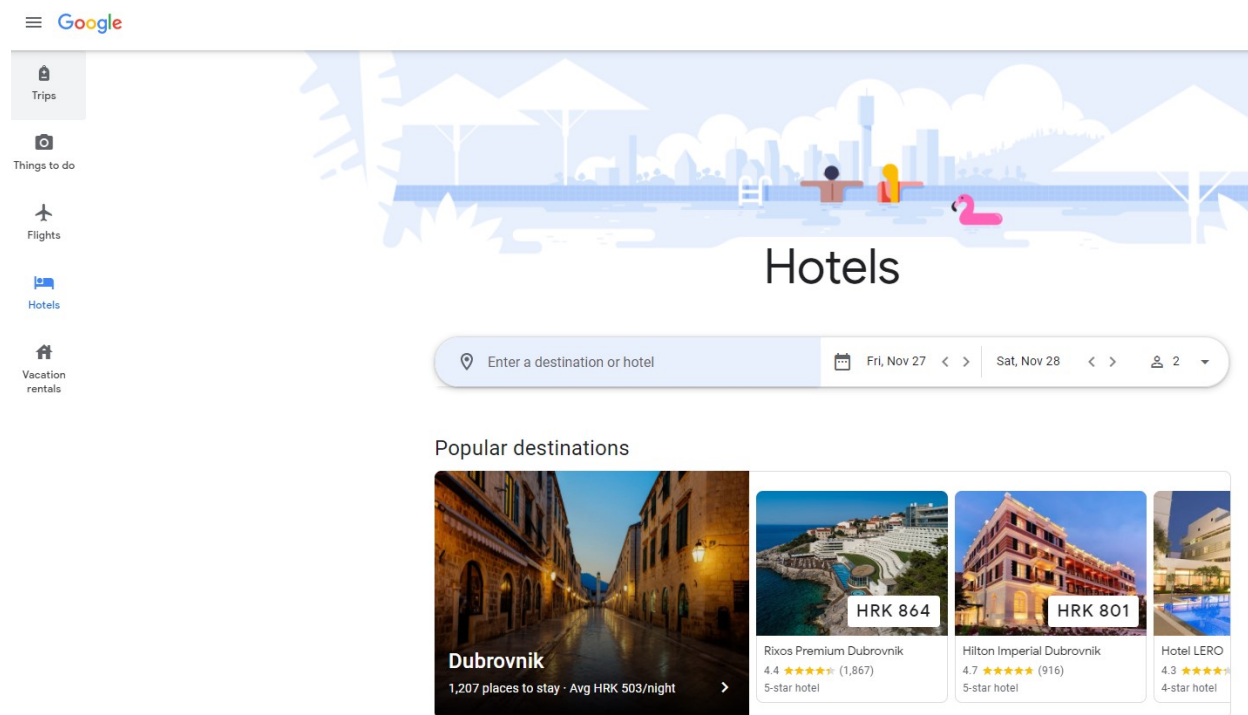
*Izvor: Mrežne stranice Bluesun hotela: <https://www.hotelelaphusabrac.com/en/summer-holiday-zlatni-rat-beach-bol-brac.aspx>, 25.11.2020.*

Na slici je tako vidljiva web stranica Bluesun hotela te video koji nude kao dio promocije putem weba za sve svoje potencijalne goste. Pritom, promoviraju hotelski smještaj ali i destinaciju (Bol na Braču).

Sve se češće koriste i online turističke agencije (*online travel agencies* ili OTA) koje pomažu u izgradnji web stranica i mobilnih aplikacija prilagođenih krajnjem korisniku. Najpoznatije su Booking, Expedia, Ctrip, Tripadvisor, Trivago, Lastminute i mnoge druge. One danas zauzimaju najveći udio rezervacija i spadaju često među prve kontakte gosta s hotelom i općenito s

destinacijom koju želi posjetiti. Uglavnom funkcioniraju na temelju najbolje raspoložive cijene (*best available rates – BAR*) i imaju jednostavna sučelja gdje gosti mogu pretražiti cjelokupnu turističku ponudu i smještaj u željenoj destinaciji. Osim OTA, sve se više javljaju i razni drugi alati pronalaska smještaja, primjerice Google Hotel Finder ili Roomkey (Galičić, Laškarin, 2016). Slika 4. prikazuje primjer pretraživanja na Google Hotel Finderu.

Slika 4. Pretraživanje hotela na Google Hotel Finder



Izvor: Mrežne stranice Google Hotel Finder: <https://www.google.com/travel/hotels>, 25.11.2020.

Da bi se efikasnije koristila IKT tehnologija u hotelskom poslovanju, vrlo je koristan alat – poslovna inteligencija (*business intelligence – BI*) koja pomaže u poslovnom odlučivanju uz pomoć informacijskih sustava. Alati BI prate trendove i analiziraju podatke uz pomoć menadžmenta znanja i analitičkih podataka u cilju izvođenja kompleksnijih unutarnjih i vanjskih informacija. Time se olakšava rad i donošenje odluka. Takvo je znanje korisno jer omogućuje diferencijaciju gostiju prema različitim elementima odnosno prema njihovim interesima (Galičić, Laškarin, 2016). Društveni mediji i IKT danas imaju vrlo važnu ulogu u donošenju odluke gostiju za smještaj u određenom hotelu, a isto utječe i na operativno i strateško upravljanje. Tako IKT omogućuje korištenje modernih tehnoloških rješenja što pomaže u stvaranju proaktivnijih menadžera i

poslovnih funkcija koje mogu pomoći unaprijediti cjelokupno poslovanje (Law, Buhalis, Cobanoglu, 2015).

Stoga, moguće je zaključiti da IKT pomaže u ukupnom poboljšanju poslovanja hotelske industrije i hoteli koji to primijene u svojoj poslovnoj misiji i ciljevima, mogu ostvariti značajne konkurentske prednosti pred konkurencijom.

### 3. TEHNIKE UNAPREĐENJA OPERATIVNIH PRAKSI U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

#### 3.1. Standardizacija posla u hotelskoj industriji (čišćenje, popravci)

Za poboljšanje operativnih poslova i praksi u hotelskoj industriji važno je da postoji određena odgovornost menadžmenta pa menadžer mora znati osigurati opredjeljenost, vodstvo, motivirati i pružati potrebnu podršku tehničkim i ljudskim resursima. Odgovornost je tako top menadžmenta da odredi okruženje i okvir operacija unutar organizacije uz uključivanje zaposlenika u svakodnevno poboljšanje kvalitete i praksi poslovanja te razvijanje kulture. U tom kontekstu, važno je:

- a) Planiranje – naglašavanje strategija, politika i procjena;
- b) Edukacija i osposobljavanje – u cilju promjene ponašanja zaposlenika i unapređivanja njihovih sposobnosti;
- c) Poboljšavanje procesa, sustava i usluga;
- d) Kontrola procesa – prevencija pojave pogrešaka;
- e) Sustavni pristup – sustavna aktivnost na razini cijele organizacije od dobavljača do konačnog klijenta (gosta), to čini marketing, oblikovanje, proizvodnju, kontrolu, otpremu, usluživanje i sve druge djelatnosti (Čelar i sur., 2014).

Standardizacija posla uključuje standardizaciju radnih praksi u uslužnim djelatnostima kako bi se ublažili razni rizici od neuspjeha. Uspostava standarda može biti teška, npr. kada poduzeće nema odgovarajuće vještine za to, ali se ipak treba provesti na najbolji mogući način (Field i sur., 2017). U tom kontekstu, postoje neki poznati sustavi upravljanja kvalitetom i procesima od čega su najpoznatiji sustav potpunog upravljanja kvalitetom (eng. *TQM ili Total quality management*), benchmarking, *lean* (vitka) proizvodnja, razne norme kvalitete (ISO 9000) i slično (Čelar i sur., 2014).

Jedna od metoda je i analiza produktivnosti rada i svih drugih procesa u hotelskoj industriji čime se dobivaju vrijedne informacije koje mogu poslužiti za planiranje aktivnosti u cilju povećanja produktivnosti. Porast produktivnosti tako je promjena u procesu proizvoda i usluga čime se skraćuje radno vrijeme te u kojem se za isti utrošak radne snage, proizvodi veća količina usluga

odnosno učinaka. Kvaliteta je, dakle, nezaobilazan element u postizanju željene produktivnosti rada i ista direktno utječe na povećanje produktivnosti. Mjere za postizanje toga u hotelskoj industriji su:

- a) Strategije podupiranja zaposlenika;
- b) Edukacija i trening;
- c) Nacionalni i regionalni programi poticanja turizma (Črnjar, 2005).

Stupanj primjene standarda u hotelima očituje se kroz kategoriju hotela ali i kroz cijenu hotelske usluge. Tako hoteli najviših kategorija imaju više standarde i nude kvalitetnije proizvode i usluge. Standardi se u hotelu primjenjuju na izgradnju objekata, uređenje prostorija, standarda komuniciranja, kadrovske standarde, standarde upravljanja hotelima i slično a uvođenje standarda omogućuje pojednostavljenje rada i povećanje brzine u pružanju usluga. Standardizacija je dugotrajan i složen proces koji zahtijeva stalan timski rad (Cerović, 2003).

Dakle, standardizacija se u hotelskom poslovanju primjenjuje na sve poslove i djelatnosti koje se obavljaju u poslovanju i ona je zahtijevan proces. Do nje dolazi propisivanjem standarda, obrazovanjem i treningom djelatnika, realizacijom i provođenjem, stalnom kontrolom i unapređivanjem standarda sukladno trendovima. Poštivanjem standarda ostvaruje se da svi zaposlenici ostvaruju zajedničke ciljeve.

Jedan od najvažnijih i najintenzivnijih poslova u hotelu jest održavanje hotela odnosno čišćenje i eventualni popravci komada namještaja i slično. Ti poslovi zauzimaju najveće mjesto u hotelu i nisu univerzalni za lakše razumijevanje pa je vrlo važno pronaći najbolji mogući način za standardizaciju tih poslova. Neki hoteli tako odvajaju odjele čišćenja u posebne odjele s jednim direktorom na čelu, dok drugi kombiniraju taj odjel s drugim upravljačkim funkcijama poput održavanja i popravaka. No, u načelu, te odjele karakterizira četiri glavna područja odgovornosti:

- a) Upravljanje ljudima, opremom i priborom;
- b) Očuvanje građevinskih završnih obloga, tkanina i održavanje namještaja;
- c) Kontrola troškova;
- d) Vođenje evidencije (Rutheford, O'Fallon, 2007).



Danas, potrebna su nova znanja i vještine za standardizaciju i konstrukciju tih poslova, pa je vrlo važno predstaviti razne nove operativne, obrazovne i marketinške načine za to u svrhu poboljšavanja konkurentnosti, pozicioniranja hotela i usmjeravanja prijenosa znanja. Širenje tog znanja je najučinkovitiji način za uspješnu standardizaciju. Tako u većini slučajeva, odjel održavanja i čišćenja više nije samo sporedna funkcija već je jedna od ključnih funkcija u hotelu i sve češće povezani troškovi s time, zahtijevaju da menadžer bude vrlo dobro upućen u sve i da ima specifične menadžerske vještine. Ljudi uključeni u ove poslove igraju vitalnu ulogu u današnjoj hotelskoj industriji jer služe za održavanje i servisiranje te su dio službi koje dočekuju goste pokazujući kvalitetu hotela svojim djelovanjem. Stoga, kvalitetni hoteli imaju kvalitetne sve odjele, pa i te, što omogućuje vrijednost domaćinstva i ostalih radnika, a ti poslovi zajedno s drugima, čine visokokvalitetno operativno upravljanje hotelom. Voditelji ovih odjela moraju tako uspostaviti planove za rad i pružiti svim zaposlenicima razumijevanje standarda hotelskog poslovanja (Rutheford, O'Fallon, 2007).

Optimalna kombinacija tehničko-tehnoloških, tržišnih i organizacijskih standarda u hotelskom poslovanju, čini sastav i efikasnost funkcioniranja cijelog kolektiva, a kvaliteta usluga u tome je imperativ poslovanja. Ona čini značajno područje u hotelskom poslovanju i mora se prožimati kroz sve poslovne procese i odnose. Determinante uspješne kvalitete i standardizacije poslova su opipljivost, pouzdanost, dostupnost, sigurnost, komunikativnost, reaktivnost i mnoge druge. Standardizacija poslovanja, dakle, uvjetuje interne standarde, tehničko-tehnološku i personalnu (ljudsku) komponentu poslovanja. Tako je vrlo važno interno propisivanje standarda (Čačić, 2013).

Dakle, standardizacija posla znači standardiziranje radnih praksi u hotelskoj industriji u svrhu povećanja razine kvalitete pružanja usluga pa je vrlo važno da hoteli u svoje poslovanje uključe razne sustave upravljanja kvalitetom i analize, kako bi pravovremeno dobili potrebne informacije o tome kako trebaju nadograditi vlastite prakse poslovanja. Za to su potrebne određene menadžerske vještine i zajednička suradnja i koordinacija svih zaposlenika.

Obzirom na sve prethodno navedeno, dobar primjer standardizacije posle jest Ritz – Carlton hotel čiji osnivač je bio poznat kao vrhunski domaćin koji bi razgovarao sa svojim gostima kako bi saznao što žele, nakon čega je 1989. godine otvorio svoj hotel u Parizu. Hotel je bio izrazito

luksuzan u odnosu na ostale hotele u to vrijeme<sup>3</sup> a obzirom na luksuz koji je pružao, godinu nakon otvoren je i drugi hotel u Londonu. Tako su njegovi hoteli vrlo brzo postali simbol za luksuz i okupljalište elitnih i bogatih. Sve to osnivač je nastojao unaprijediti uspostavljanjem određenih praksi od načina usluživanja gostiju sve do kulinarskih standarda. Glavna strategija kojom su se služili bila je strategija rasta kroz otvaranje novih lokacija<sup>4</sup> nakon što je franšizu hotela preuzeo novi vlasnik 1983. godine. U samim počecima ovog hotela, hoteli su bili mali i voditelj hotela bio je zadužen za sve aktivnosti, ali kako su isti rasli, bilo je potrebno zaposliti više ljudi kako bi se bolje nadzirala kvaliteta pružanja usluga. Tako su otvorena nova funkcijska odjeljenja u svakom hotelu, pa su postojali odjeli za planiranje na razini hotela, za izvršavanje linijskih aktivnosti, za čišćenje, popravke i slično. S vremenom, uspostavljena su određena standardna pravila (tzv. zlatni standardi) kojih su se svi zaposlenici trebali držati i kako bi znali kako se trebaju ponašati, pa su tako svi zaposlenici morali znati hotelski kredo (politike poduzeća), morali su biti ambasadori hotela, morala se postaviti savršena čistoća kao standard i odgovornost svakog zaposlenika, gost je morao biti adekvatno otpraćen, morali su se javljati na telefon vrlo brzo, uniforme su morale biti savršene, na ozljede i slične nezgode, moralo se promptno reagirati i slično. Svi su zaposlenici dobili knjižicu sa motom, kredom (dvadeset pravila) i principima hotela, kako bi svi bili s time jako dobro upoznati (Prester, 2014).

Inzistiralo se na uvođenju sustava potpunog upravljanja kvalitetom po uzoru na neke druge kompanije koje su taj sustav primjenjivale pa se u svrhu toga, počelo mjeriti vrijeme koliko klijent provodi na recepciji, koliko treba da se namjesti krevet, koliko se vremena troši na edukaciju, itd. Svaki je hotel imao ured i zaduženu osobu za edukaciju zaposlenih pa se u edukaciju ulagalo 10% iznosa od iznosa koji bi inače išao za plaće. Postojala su i pravila za izbor zaposlenih, pa se npr. od zaposlenika koji će raditi na čišćenju, zahtijevalo da imaju jak dar zapažanja. Kasnije, od ranijih dvadeset, nastalo je dvanaest uslužnih vrijednosti u svrhu standardizacije poslova i to:

- 1) Gradnja dugoročnog odnosa s klijentima;
- 2) Uvijek se odgovara na izražene i neizražene potrebe i želje gostiju;
- 3) Ovlast da se stvara jedinstven, pamtljiv i osoban doživljaj;

---

<sup>3</sup> Svaka je soba imala vlastitu kupaonicu (što je danas standard ali tada nije bilo), svaki prostor bio je ukrašen lijepim buketima, ogledalima i lusterima, restoran je bio a la carte, itd.

<sup>4</sup> U prosjeku tri godišnje

- 4) Svatko poznaje svoju ulogu u postizanju ključnih faktora uspjeha;
- 5) Kontinuirano se traže načini za inovaciju i poboljšanje doživljaja;
- 6) Prihvaća se odgovornost i odmah se rješavaju problemi gosta;
- 7) Stvara se takvo radno okruženje i timski rad da se zadovolje sve potrebe klijenata;
- 8) Postoji prilika za kontinuiran napredak i rast;
- 9) Uključenost u planiranje rada;
- 10) Ponosni su na svoj profesionalni jezik, izgled i ponašanje;
- 11) Štiti se privatnost svakog gosta, suradnika i informacija hotela;
- 12) Zaduženost za beskompromisnu čistoću i stvaranje sigurnog okruženja (Prester, 2014).

Za sva navedena pravila svi su zaposlenici hotela morali znati i biti usmjereni na njih, što znači da je isto bilo ugrađeno u organizacijsku kulturu, funkcionalnost i uslužne vrijednosti. Moguće je zaključiti da je Ritz – Carlton hotel, hotel koji je pokazao dobre načine upravljanja kvalitetom i uslugama u procesu poslovanja, određujući standarde kojih se svi zaposlenici moraju držati u svrhu postizanja odgovarajućih standarda za uspješno odgovaranje na potrebe i želje klijenata.

### 3.2. Operativno raspoređivanje zaposlenika i kapaciteta u hotelima

Kako je hotelsko poslovanje radno-intenzivna djelatnost što znači velik udio ljudskog faktora i rada u obavljanju poslova, hotelijerski se djelatnici suočavaju s ogromnim izazovima kontrole kvalitete. Bez obzira koliko dobro ljudi mogu biti školovani ili nagrađeni za svoj trud, čine određene greške, a prevladavanje tih problema treba imati kao krajnji rezultat povećanje zadovoljstva gostiju. Danas gosti žele sve više komunicirati pa je na menadžmentu da pomiri ljudski aspekt pružanja usluga sa uvjetima koji vladaju u suvremeno doba poslovanja. Svrha je tako, pružanje optimalne usluge. Sve navedeno je dovelo do toga da danas hotelsko poslovanje sve više ovisi o ljudskom kapitalu pošto se većina hotelskih usluga pruža putem susreta ljudi odnosno gostiju s osobljem. Pritom je važno odabrati pristup gostu kako bi se ostvarila dugoročna razina kvalitete. Unatoč informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji i modernizaciji poslovanja, i dalje su najvažniji:

- a) Stručna sprema i iskustvo;
- b) Znanje, vještine i umješnost djelatnika;
- c) Kompetencija;

- d) Zainteresiranost;
- e) Zalaganje u radu zaposlenih djelatnika (Galičić, Laškarin, 2016).

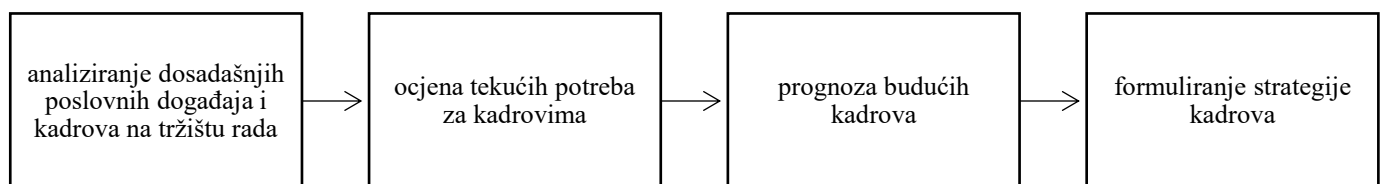
Upravljanje ljudskim resursima je stoga determinanta suvremenog uspjeha hotelijerske organizacije i proces kojim se stvaraju ključne performanse uspjeha. Zaposlenici su na prvom mjestu, a gosti na drugom, pa materijalni i ljudski kapital čine imovinu hotelskog poduzeća. Tako on čini znanje, iskustvo, sposobnost, kreativnost, inovativnost i to je uvjet za opstanak i razvoj uspjeha poduzeća (Čačić, 2013). Pritom, znanje je jedini neograničeni resurs na kojem se zasniva održivo poslovanje i ostvarivanje konkurentskih prednosti poduzeća, a u ekonomiji znanja, znanje je osnovni kapital razvitka svakog poduzeća, tako i hotelskog. Upravljanje znanjem je stoga niz međusobno povezanih aktivnosti organizacije i menadžmenta usmjerenih na strategiju i taktiku upravljanja ljudskim kapitalom kroz obuku, obrazovanje, stjecanje ranog i profesionalnog iskustva. To je kontinuirani proces koji zahtijeva zadovoljavanje aktualnih i budućih potreba posla, identifikacije i razvitka znanja i stvaranja novih mogućnosti. Stoga, u kontekstu upravljanja znanjem, važno je i znanje o kadrovima i radnim odnosima te o raznim kognitivnim, psihomotoričkim i socijalnim vještinama svih zaposlenika. Kompetencija je zapravo oblik ponašanja pojedinca i područje individualnih razlika za selekciju kadrova odnosno to je sposobnost uspješnog obavljanja zadatka ili posla. Jasno određene kompetencije sastoje se u utvrđivanju generičkih kompetencija i čine kompleksan oblik ponašanja pojedinca. O navedenim faktorima će itekako ovisiti zadovoljstvo gostiju, kvaliteta usluga, kulturno posluživanje i uspjeh poslovanja hotela (Galičić, Laškarin, 2016).

Za hotelska poduzeća tako je vrlo važno da obrate pažnju na potrošača i gosta odnosno na njegovo zadovoljstvo i to je istovremeno cilj poslovanja ali i marketinški alat. Rezultat nezadovoljstva može biti loš publicitet, odlazak potrošača, neispunjenje financijskih obaveza i slično, pa upravo kadrovanje i strukturiranje zaposlenika sukladno standardima, čini krucijalan posao u hotelskom poslovanju što se čini kroz razne vrste zaposlenika (Živković i sur., 2013). U hotelskom poslovanju, postoji mogućnost za upotrebu raznih heterogenih zanimanja jer pored osnovnih ugostiteljsko-turističkih zanimanja, postoji potreba i za ekonomskom strukom, ali i raznih drugih struka. Mjera u kojoj će pojedina struka biti zastupljena u poduzeću, ovisi o samoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta (Čačić, 2013).

Dakle, rad u hotelskoj industriji je složen, odgovoran i osjetljiv pa je vrlo važna pravilna organizacija rada i ljudskih resursa. Osim toga, važno je prostorno usklađivanje (raspored radnih mjesta, sredstava za rad, zaliha i slično), vremensko usklađivanje, znanje o radnim zadacima, projektiranje radnog mjesta i valorizacija rada (procjena) na radnom mjestu. Sve navedeno predstavlja osnovu za utvrđivanje težine pojedinih radnih mjesta. Takva se valorizacija određuje putem popisivanja svih radnih mjesta i opisivanjem svih, analizom i stupnjevanjem radnih mjesta te rangiranjem. Kvaliteta ukupne kvalifikacijske strukture odnosno radnih mjesta i zaposlenika, je pokazatelj koji se koristi u analizi strukture kadrova kako bi se ocijenila sveukupna kvaliteta svih radnika u poduzeću. Tako se pod ljudskim resursima podrazumijeva ukupnost svih menadžera i svih radnika koji utječu zajedno na rezultate poslovanja pa je upravljanje njima itekako važno u cjelokupnom poslovanju (Galičić, Laškarin, 2016). Ljudi, dakle, čine kapital u poslovanju hotela i upravljanje je ljudskim potencijalima tako jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta.

Upravljanje ljudskim potencijalima čini sve aktivnosti vezane za planiranje potrebnih kadrova, njihovo osiguranje, izbor i uvođenje u posao (Galičić, Laškarin, 2016). Faze planiranja kadrova u hotelskom poslovanju, prikazane su na slici 5.

*Slika 5. Faze planiranja kadrova u hotelskom poslovanju*



*Izvor: obrada autora prema Galičić, V., Laškarin, M. (2016), Principi i praksa turizma i hotelijerstva, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 246.*

Kako je na slici 5. vidljivo, planiranje kadrova u hotelskom poslovanju uključuje analiziranje poslovnih događaja i predviđanje budućih potreba i događaja te formuliranje adekvatne strategije sukladno prethodno provedenoj analizi.

U hotelskom poslovanju tako je vrlo važan rad posebno izučenog osoblja, od proizvodno-uslužnog, preko administrativnog, rukovodećeg i pomoćnog osoblja. Svi oni zajedno obavljaju određene funkcije koje u konačnici dovode kao uspješnijem poslovanju (Galičić, Laškarin, 2016). Stoga, moguće je reći da je kvalitetna usluga cilj svake organizacije koja se bavi uslužnom djelatnošću, pa to nije iznimka niti kod hotelskog poslovanja. Samo dobra i kvalitetna usluga omogućuje povratak gosta, pa je u tom kontekstu važna neprestana komunikacija za uspostavljanje i provođenje zahtjeva organizacije za razvoj planova i ljudskih resursa (Živković, 2013). Učinkovito upravljanje ljudskim resursima, stoga, je jedno od najvažnijih područja za razmatranje u hotelskom poslovanju jer upravo to omogućuje stvaranje i održavanje konkurentske prednosti. Stoga, ta funkcija ima ulogu u procesu strateškog planiranja i kombinira sve činjenice koje dobije kroz analizu u svrhu primjene stečenog znanja za poboljšanje poslovanja poduzeća (Rutheford, O'Fallon, 2007).

Moguće je, dakle, zaključiti da ljudski resursi imaju vrlo važnu ulogu u hotelskom poslovanju jer upravo oni čine temelj poslovanja. Uz pomoć njih se ostvaruju temeljne funkcije i ciljevi poslovanja hotela, stvara se pozitivan (ili negativan) imidž hotela i zadovoljstvo gostiju što čini preduvjet za uspjeh na tržištu. Upravo zato, vrlo je važno adekvatno upravljanje njima.

### 3.3. Važnost timskog rada i stalne edukacije zaposlenika o praksama u poslovanju hotela

Znanje i informacije su tradicionalno koncentrirani visoko na vrhu hijerarhijske ljestvice vještina potrebnih za poslovanje bilo koje organizacije pa tako i hotelske. Danas, informacije moraju biti dostupne svakom članu organizacije kako bi cjelokupna organizacija mogla funkcionirati a daljnji razvitak organizacije, zahtijeva prilagodljivost, elastičnost i fleksibilnost. Hijerarhija je ipak danas manje naglašena, a jezgra organizacije su upravo zaposlenici i menadžment. Optimalno djelovanje menadžmenta tako se izražava kroz iskazivanje povjerenja u zaposlenike, motiviranjem istih i oblikovanjem organizacijskog konteksta za autonomnost i posvećenost poslu. U tom kontekstu, vrlo je važno imati involvirane zaposlenike. Pristup involviranosti zaposlenika temelji se na samokontroli i samo-upravljanju pa pojedinci na svim razinama imaju moć utjecaja na poslovne odluke te imaju sve potrebne informacije za uspješnije poslovanje. Involviranost je produkt informacija o procesima, kvaliteti, zadovoljstvu potrošača i poslovnim rezultatima, znanju, moći donošenja

poslovnih odluka, a implementacija toga je iznimno zahtjevan proces. Efektivnost organizacije predanih zaposlenika ovisi o pojedincima te pripadajućim znanjima i vještinama. Stoga, sustav nagrađivanja treba biti temeljen na procjeni vještina, znanja, razvoja kompetencija i slično, sve u svrhu motivacije zaposlenika ka usvajanju novih znanja i vještina. Uz koncept involviranosti, veže se koncept proaktivnosti zaposlenika pa postoji sedam različitih oblika proaktivnog ponašanja (Podrug i sur., 2010). Te razine, prikazane su u tablici 3.

*Tablica 3. Sedam dimenzija proaktivnosti u poduzeću*

| <b>RAZINA PROAKTIVNOSTI</b>    | <b>ZNAČAJKE</b>   |
|--------------------------------|---|
| Ispomoć                        | Dobrovoljne aktivnosti pomaganja drugima ili prevencija problema  |
| Lojalnost organizaciji         | Promoviranje organizacije vanjskim dionicima, protežiranje organizacije od vanjskih prijatelja i predanost u svim okolnostima |
| Discipliniranost               | Dimenzija proaktivnog ponašanja koja obuhvaća prihvaćanje pravila i procedura bez potrebe za kontrolnim mehanizmima           |
| Individualna inicijativa       | Kreativnost i inovativnost na dobrovoljnoj osnovi ka poboljšanju vlastitih ili organizacijskih performansi                    |
| Kolektivni aktivizam           | Predanost organizaciji na makro-razini, aktivno sudjelovanje, praćenje okoline i prijatelja, djelovanje u najboljem interesu  |
| Samo-razvoj                    | Dobrovoljni angažman zaposlenika u poboljšanju vlastitog znanja, sposobnosti i vještina                                       |
| Pozitivan pristup organizaciji | Bespogovorna tolerancija neugodnosti vezanih uz posao   |

*Izvor: sistematizacija autora prema Podrug, N., Prester, J., Filipović, D. (2010.), Uloga menadžmenta u razvoju produktivnosti zaposlenika u velikih hrvatskih poduzeća. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8(2), str. 12.*

Kako je u tablici 3. vidljivo, postoji sedam dimenzija proaktivnog ponašanja zaposlenika koje dovodi do poboljšanja performansi poduzeća odnosno hotela u svrhu ispunjenja ciljeva i zadovoljavanja potreba i želja gostiju. Sve navedene razine zajedno sinergijski djeluju, putem ocjene uspješnosti pojedinog zaposlenika i djelovanjem organizacije na rezultate i uspješnost. Proaktivno ponašanje tako može pomoći u osnaživanju produktivnosti, preusmjeravanju resursa, boljoj koordinaciji, većoj stabilnosti, efektivnijom prilagodbom i većoj mogućnosti privlačenja i zadržavanja najuspješnijih zaposlenika (Podrug i sur., 2010). Svaka odluka o proaktivnom djelovanju poduzeća, veže se uz formiranje kolektiva za nove poslovne jedinice i objekte, kao i za postojeće. Stoga, važno je prilikom oblikovanja proaktivnog ponašanja, konstantno obučavati zaposlenike i ulagati u njihovu edukaciju. To se čini kroz razna testiranja već prije samog zapošljavanja, kroz obuku i trening osoblja u svrhu unapređenja kvalitete i imidža poduzeća i kroz standardizaciju radnih operacija u hotelskom poslovanju. Sve navedeno dovodi do adekvatnog izbora zaposlenih, pa je kasnije lakše optimizirati kolektiv (Čačić, 2013). Danas je poslovno okruženje takvo da zahtijeva konstantnu prilagodbu novim okolnostima i mora ići u tok sa suvremenim trendovima. Stoga, vrlo je važno da hotelska organizacija bude organizacija znanja odnosno učeća organizacija, kako bi svoje procese mogla prilagoditi dinamičnim promjenama.

U tom kontekstu, menadžment znanja javlja se kao sredstvo poboljšanja poslovanja i upravljanje znanjem je sveobuhvatan proces kojim organizacija prenosi važne informacije i stručno znanje u svrhu organiziranja i pronalaska rješenja za probleme, strateško planiranje i slično. Znanje se stvara usred četiri komplementarna procesa – socijalizacije, kombinacije, eksternalizacije i internalizacije. Znanje o specifičnim zadacima odnosi se na specifične postupke, a svaki zaposlenik mora posjedovati to znanje, kao i znanje o povezanim zadacima, poslovnim događajima i gostima. Učeća organizacija je tako organizacija koja svojim zaposlenicima omogućuje stvaranje raznih vještina i informacija za sistematično rješavanje mogućih problema. U hotelima, sustav upravljanja znanjem je vrlo važan radi visokog stupnja interakcije među zaposlenicima i gostima hotela pa sposobnost i znanje znači konstantnu edukaciju u svrhu konstantnog usavršavanja poslovnih procesa. Stoga, u hotelskom je poslovanju važno:



- a) Definirati ciljeve vezane za upravljanje znanjem u hotelima;
- b) Identificirati postojeće probleme i znanje;
- c) Definirati nove strategije;
- d) Usvajati nova znanja i razvijati postojeća;
- e) Akumulirati, pronaći i širiti znanje;
- f) Kontrolirati ispunjenje prethodno definiranih ciljeva vezanih uz znanje (Črnjar, 2005).

Stoga, važno je stalno obrazovanje i konstantno usavršavanje svih zaposlenika i to čini kontinuiran i dugoročan proces koji pretpostavlja učenje svih zaposlenika i stjecanje navika. To se čini već od sustava obrazovanja pa se nastavlja u radnom odnosu i procesima. Temelj toga jest konstantna obuka i razvoj kadrova. Važno je da hoteli omogućuju razne treninge svojim zaposlenicima u svrhu njihova podučavanja i obučavanja da promjene na tržištu adekvatno implementiraju u hotelsko poslovanje. Sve to zajedno dovodi do povećanja nivoa kvalitete, pripremu za mogućnost rada s raznolikim vrstama gostiju, za sklad i učinkovitu kooperaciju, učinkoviti marketing i osnaživanje zaposlenih (Galičić, Laškarin, 2016). Temelj svega navedenog je organizacijska kultura koja odražava vrijednosti organizacije kroz ponašanje radnika, odnose među kolegama, odnosima radnika i menadžera te odnosima s gostima. Pri širenju organizacijske kulture tako je važno staviti naglasak na nove zaposlenika koji su tek promatrači vrijednosti organizacije. Snažnu organizacijsku kulturu u hotelskom poslovanju odlikuje jednaka kvaliteta usluge neovisno o dobu dana, zadovoljni i ponosni radnici, dobro organiziran sustav nagrađivanja, pozitivan pristup na prigovore gostiju, organizirani sustav izvješćivanja i slično. Organizacijska je kultura stoga zajednički obrazac djelovanja i vrijednosti koji čine smisao postojanja pravila ponašanja (Laškarin Ažić, 2018).

Nakon definiranja ciljeva, važno je naći načine kako će se ti ciljevi ostvariti, ali i kako će se zaposlenici vrednovati (Črnjar, 2005). Kako bi se na najbolji mogući način vrednovali zaposlenici, vrlo je važno da menadžment konstantno potiče želju i potrebu suradnika za proaktivnim ponašanjem, sposobnost prakticiranja takvog ponašanja i da oblikuje radno okruženje koje je podložno proaktivnom ponašanju. To se čini kroz stvaranje osjećaja odgovornosti, izgradnjom povjerenja, povećanjem zadovoljstva poslom odnosno kroz tzv. transformacijsko vodstvo (Podrug i sur., 2010). Upravo zato je vrlo važno na pravilne načine motivirati osoblje kao najvažniji element u osiguranju kvalitete hotelskih operacija. To se čini raznim neposrednim nagrađivanjem za

izvršeni rad i stimulacijama kroz plaće, dividende i druge oblike zarade, dodatnim slobodnim danima, plaćenim godišnjim odmorom i raznim drugim metodama (Čačić, 2013).

Drugim riječima, znanje zaposlenika je preduvjet za njihovo vrednovanje i za stvaranje nove dodatne vrijednosti hotelskog poslovanja. Ono stvara organizacijsku kulturu koja omogućuje stvaranje zajedničkih obrazaca ponašanja, pa je vrlo važno kontinuirano usavršavanje znanja i vještina svih zaposlenih. Sve to dovodi do ostvarenja ciljeva i zadovoljstva potrošača odnosno kupaca, a samim time i do zadovoljstva i motiviranosti samih zaposlenika.

Funkcija upravljanja ljudskim resursima i sustava motiviranja, tako je usmjeravanje zaposlenika u odgovarajućem smjeru poslovanja. Stoga, prilikom dizajniranja hotelskog standarda poslovanja, vrlo je važno ugraditi znanje o timskom radu kako bi se sve usluge pružile uz pomoć timskog poslovanja. Timski rad pomaže u preoblikovanju procesa sukladno potrebama korisnika. Tako timski rad omogućuje rješavanje svih transakcija do korisnika i omogućuje veću kvalitetu i produktivnost svih zaposlenika. Uz druge načine motiviranja, timski je rad jedan od načina motivacije zaposlenika na bolje poslovanje. Timski rad ima slijedeće prednosti:

- a) Dopunske vještine i iskustva premašuju pojedinca pa timski rad olakšava učinkovitiji odgovor na zahtjeve za inovacijama u uslugama;
- b) Timovi zajedno rade za razvijanje jasnih ciljeva i poboljšanja procesa uz učinkovitija sredstva komuniciranja i fleksibilnije odgovore na promjene;
- c) Ljudi zajedno grade povjerenje i učinkovitije pružaju usluge temeljem toga;
- d) Timski rad dovodi do timskog uspjeha i viših performansi te se lakše zaposlenici suočavaju sa stresom (Johnston i sur., 2012).

Stoga, u svrhu stvaranja dobre razine timskog rada, važno je:

- a) Postaviti zahtjevne izazove za učinkovitiju izvedbu uspješnog tima;
- b) Organizirati poslovanja na timskim osnovama;
- c) Naglasiti i individualni učinak uz timski rad;
- d) Stvoriti timove kao prirodnu jedinicu za integriranje izvedbe i učenja (Johnston i sur., 2012).

Samo takva organizacija rada, pogotovo timskog, može dovesti do uspješnijeg poslovanja u konačnici i do ostvarivanja ultimativnog cilja zadovoljstva gosta. Organizacije koje sve prethodno navedeno uvažavaju u svoje poslovne standarde, mogu poslovati prosperitetnije i s višim šansama za uspjeh.

### 3.4. Upravljanje „greškama“ u operativnom procesu u hotelskoj industriji

U zadovoljstvu kupaca u hotelskoj industriji vrlo je važno konstantno poboljšanje u korištenju resursa, smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti. Za sve to su vrlo važni svi zaposlenici i njihovo sudjelovanje može smanjiti moguće greške i dovesti do operativnog poboljšanja procesa. Stoga, u svrhu smanjenja grešaka, vrlo je važno da se konstantno poboljšavaju performanse hotela općenito, s naglaskom na njegovim zaposlenicima (Johnston i sur., 2012). Zbog specifičnosti hotelske industrije i njena poslovanja u operativnim procesima, vrlo je važno praćenje recepcijskog poslovanja, smještaja i ugostiteljskog poslovanja. Radi kompleksnosti poslovanja, dolazi do raznih odstupanja pa je sve navedene segmente hotela nužno s posebnom pažnjom organizirati i pratiti kroz redovito izvještavanje (o prihodima, troškovima, manjkovima/viškovima, postocima popunjenosti i slično) (Krajnović i sur., 2011).

Problemi u poslovanju nastaju kao posljedica operativnih akcija i kupčevog ponašanja. Unatoč najboljim naporima, ni jedna organizacija nije imuna na krize poslovanja ili na neke greške u poslovanju, pa je vrlo važno kontinuirano poboljšavanje procesa. Pogreške se mogu javljati radi raznih razloga, od osoblja, preko tehnoloških problema ili problema s opremom, one su zaista neizbježne. Razne greške dovode do posljedica za kupce, primjerice dolazi do žalbe ili lošeg glasa, pa je vrlo važno upravljanje greškama u operativnom procesu. Greške ne moraju nužno biti vezane uvijek za zaposlenike već mogu proizaći iz drugih faktora, primjerice radi kvarova na opremi ili neispravnosti računala nakon čega nastaju nezadovoljni kupci s kojima se treba znati ponašati i ophoditi se prema njima s najvećom mogućom pažnjom. U tom kontekstu, važno je kupcima omogućiti da ostave svoj glas, što mogu učiniti kroz žalbu ili pak manje invanzivne načine, poput mogućnosti ispunjavanja anketa, ostavljanja poruka, povratne informacije kroz razgovor s osobljem ili preko web stranice. Sve navedene komentare menadžment mora uzeti u obzir i negativnosti pretvoriti u pozitivno, iz čega će naučiti kompletan menadžment ali i svi zaposlenici (Johnston i sur., 2012).

Stoga, moguće je reći da je hotelska usluga interpersonalna pa zahtijeva pravilnu regulaciju odnosa među zaposlenima i gostima, a kvaliteta pruženih usluga i smanjenje grešaka, uvelike će ovisiti o kvaliteti osoblja i gostoljubivosti cijelog hotela. Upravo zato, ključni su upravljanje osobljem i menadžment ljudskih resursa (Vrtiprah, Pavlič, 2005). Greške u poslovanju se mogu reducirati standardizacijom poslovanja i poštivanjem svih postavljenih standarda, kroz nagrađivanje i kažnjavanje zaposlenika, uklanjanjem raznih nedoumica i pojednostavljenjem obavljanja poslova (Cerović, 2003). Greške se, uz to, mogu donekle izbjeći stvaranjem prave organizacijske kulture i adekvatnih načina oporavka nakon negativne recenzije ili pojave greške. Osim toga, važno je naći adekvatne procesne i financijske alate za oporavak, a najvažnije je da poduzeće iz greške nauči kako se ista ne bi dalje ponavljala. Oporavak usluge i poboljšanje nakon greške, može se postići uz razne alate, između ostalog uz pravovremeno otkrivanje problema, kvarova i servisna jamstva (Johnston i sur., 2012).

Dakle, greške su u suštini sve ono što odstupa od postavljenih standarda u poslovanju hotela i njima treba pristupiti na sveobuhvatan način kako bi se smanjile u mogućnosti i adekvatno riješile u trenutku kada se pojave.

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UNAPREĐENJA OPERATIVNIH PRAKSI U HOTELIJERSKO-TURISTIČKOJ DJELATNOSTI

### 4.1. Metoda istraživanja

U svrhu istraživanja za potrebe ovog diplomskog rada, u radu je provedeno empirijsko istraživanje provedeno putem tzv. "*Rapid Plant Assessment*"<sup>5</sup> upitnika, inače namijenjenog za proizvodnju a u ovom slučaju modificiranog za uslužna poduzeća u hotelskoj industriji. Tako je upitnik distribuiran na šest hotela hotelskog lanca Bluesun u svrhu istraživanja operativnih praksi i usporedbe razlike među njima. Upitnikom je ispitan veći broj zaposlenika hotela, nakon čega je benchmarking analizom izdvojen najbolji hotel po ocjenama iz RPD upitnika. Temeljem toga predložit će se bolje operativne prakse koje bi se mogle proširiti na svih pet hotela.

Prvi je korak, dakle, predstavljalo ispunjavanje upitnika koji je sadržavao 21 pitanje na koje su ispitanici odgovarali sa "DA" ili "NE". Što je više potvrdnih odgovora, znači da je poduzeće uspješnije u kvalitetnijem pružanju usluge smještaja, hrane i pića i svih drugih usluga koje hotelsko poduzeće pruža. Drugi korak je ispunjavanje ocjenjivačkih listova te svaka kategorija unutar ocjenjivačkog lista ima određena pitanja koja se odnose na upitnik (ili više njih). Korelacija upitnika i ocjenjivačkog lista pomaže u osiguravanju dosljednosti i boljeg ocjenjivanja. Kategorije ocjenjivačkog lista pritom su:

- 1) Korištenje savjeta od strane savjetnika;
- 2) Zadovoljstvo kupaca;
- 3) Sigurnost okoliša, čistoća i red;
- 4) Nprekidnost pružanja usluge;
- 5) Stanje i održavanje opreme i alata;
- 6) Posvećenost kvaliteti;
- 7) Inovativnost.

---

<sup>5</sup> Brza procjena postrojenja

Također, u ovom istraživanju korištena je metoda benchmarkinga u svrhu uspoređivanja i mjerenja operacija i poslovanja poduzeća u smislu analiziranja kvalitete njihove usluge te radi identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja tih usluga s najboljom praksom, u svrhu poboljšanja vlastitog poslovanja.

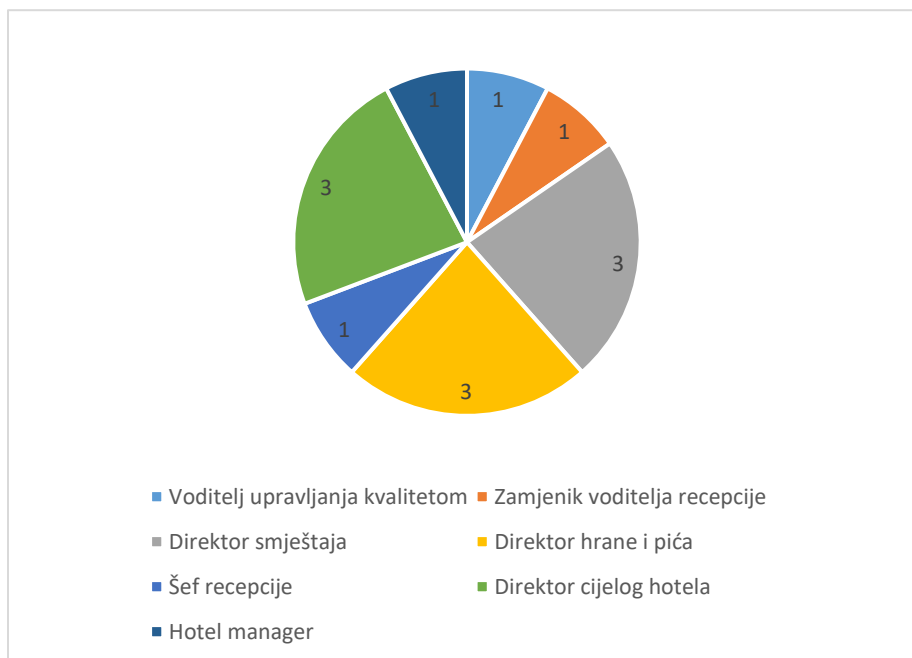
#### 4.2. Rezultati istraživanja

RPA upitnik služi za odgovor na pitanje o tome je li poduzeće vitko i koliko je vitko u relativno kratkom roku (cca 30 minuta koliko treba da se odgovori na pitanja). Ovaj pristup koristi upitnik s dvadeset pitanja i listom za ocjenu odgovora na ta pitanja, a što je više pozitivnih odgovora, poduzeće je vitkije. U ovom je radu ovaj upitnik prilagođen za uslužna poduzeća odnosno hotele. Za potrebe istraživanja, upitnik je distribuiran na šest Bluesun hotela i to na:

- a) Bluesun Hotel Alga (Tučepi);
- b) Bluesun Hotel Berulia (Brela);
- c) Bluesun Hotel Alan (Starigrad);
- d) Bluesun Hotel Marina (Brela);
- e) Bluesun Hotel Maestral (Brela);
- f) Bluesun hotel Neptun (Tučepi).

Svi su hoteli, dakle, dio grupacije Bluesun i mahom se nalaze na Makarskoj rivijeri (Tučepi i Brela) osim hotela Alan koji se nalazi u Zadarskoj županiji. Prvo pitanje postavljeno u upitniku za ispitanike bilo je odgovoriti na poziciju na kojoj rade i u kojem hotelu rade. Sveukupno je bilo trinaest odgovora te je najviše bilo odgovora da rade kao direktori određenog hotela (devet odgovora od čega tri direktora smještaja, tri direktora hrane i pića i tri direktora cjelokupnog hotela), zatim po jedan voditelj upravljanja kvalitetom, zamjenik voditelja recepcije, šef recepcije i jedan hotel menadžer. Ti podaci vidljivi su grafički na slici 6.

Slika 6. Podaci o radnim mjestima/pozicijama ispitanika u hotelima



Izvor: samostalna obrada autora prema rezultatima istraživanja

Na to pitanje odgovorilo je trinaest ispitanika dok je na sva slijedeća pitanja odgovorilo petnaest ispitanika. Pritom, tablica 4. prikazuje hotel gdje pripadaju pojedini ispitanici.

Tablica 4. Radno mjesto u hotelima

| HOTEL                          | RADNO MJESTO   |
|--------------------------------|--|
| Bluesun Hotel Alga (Tučepi)    | Direktor hrane i pića  |
| Bluesun Hotel Berulia          | Zamjenik voditelja recepcije, šef recepcije, direktor hrane i pića, direktor smještaja |
| Bluesun Hotel Alan             | Direktor hotela  |
| Bluesun Hotel Marina           | Direktor smještaja, direktor hrane i pića  |
| Bluesun hotel Neptun           | Direktor hotela  |
| Bluesun Hotel Maestral (Brela) | Direktor hotela  |

Izvor: samostalna obrada autora prema rezultatima istraživanja

Od ostalih odgovora, za voditelja upravljanja kvalitetom, još jednog direktora smještaja te jednog hotel menadžera nisu poznati podaci jer ispitanici nisu označili mjesto odnosno hotel u kojem rade, dok u dva upitnika općenito nedostaju ti odgovori. Ipak, vidljivo je da je najviše ispitanika direktora hotela, zatim direktora hrane i pića, smještaja, šef recepcije i zamjenik voditelja recepcije.

U daljnjem dijelu rada, slijedi prikaz RPA ocjenjivačkog lista za pojedine hotele i njihove odgovore. To je prikazano u tablici 5.

*Tablica 5. Ocjenjivački list RPA upitnika za pojedine hotele*

| Kategorije                                 | Povezana pitanja u RPA upitniku | HOTELI I POZITIVNI ODGOVORI HOTELA NA SKUPINE PITANJA |                       |                       |                       |                  |                |
|--|---------------------------------|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|----------------|
|  |                                 | Hotel Alga  | Hotel Berulia         | Hotel Alan            | Hotel Marina          | Hotel Maestral   | Hotel Neptun   |
|  |                                 | BROJ POZITIVNIH ODGOVORA                              |                       |                       |                       |                  |                |
| 1) Korištenje savjeta od strane savjetnika | 1, 2                            | 2   | 6                     | 2                     | 2                     | 0                | 2              |
| 2) Zadovoljstvo kupaca                     | 3, 21                           | 2   | 8                     | 1                     | 4                     | 2                | 2              |
| 3) Sigurnost okoliša, čistoća i red        | 4, 13                           | 0   | 4                     | 1                     | 2                     | 2                | 2              |
| 4) Neprekidnost pružanja usluge            | 14, 18                          | 2   | 6                     | 2                     | 3                     | 2                | 2              |
| 5) Stanje i održavanje opreme i alata      | 5, 6, 8, 17, 19                 | 4   | 20                    | 4                     | 9                     | 2                | 5              |
| 6) Posvećenost kvaliteti                   | 7, 9, 10, 15, 16, 20            | 6   | 21                    | 4                     | 12                    | 5                | 6              |
| 7) Inovativnost                            | 11, 12                          | 1   | 5                     | 1                     | 4                     | 2                | 2              |
| <b>Ukupna ocjena</b>                       |                                 | <b>Iznad prosjeka</b>                                 | <b>Iznad prosjeka</b> | <b>Iznad prosjeka</b> | <b>Iznad prosjeka</b> | <b>Prosječno</b> | <b>Izvršno</b> |

*Izvor: samostalna obrada autora prema rezultatima istraživanja*



Prikazani rezultati u tablici sumarno za svaki hotel, ukazuju na činjenicu da većina hotela posluje iznad prosjeka, a samo jedan izvrsno (hotel Neptun). Navedeni hotel jedini posluje izvrsno jer je imao najmanje negativnih odgovora na pitanja. Negativan odgovor zabilježen je samo kada je u pitanju odgovor na pitanje mjerenja kvalitete zraka i razine buke u hotelu. To ukazuje na potrebu poboljšanja u tom aspektu.

Kod Hotela Berulia većina je ispitanika negativno odgovorilo na pitanje o tome pružaju li se pojedine usluge u hotelu koristeći inovativna rješenja (jedan ispitanik) te mjeri li se kvaliteta zraka i razina buke u hotelu (100% ispitanika). Također, primijećen je negativni odgovor na pitanje o izvješnom rasporedu za preventivno održavanje opreme, poboljšavanje alata i procesa (jedan ispitanik). Jedan ispitanik hotela Berulia (zamjenik voditelja recepcije) nije odgovorio na pitanje o tome dolaze li savjetnici u hotel i smatra li njihove savjete korisnima. Kako je iz tog hotela bilo čak četiri ispitanika, moguće je reći da je ovaj broj pozitivnih odgovora izvrstan te da po tome hotel iznad prosječno pruža svoje usluge.

Gledajući rezultate Hotela Marina i dva zaposlenika hotela (direktora smještaja i direktora hrane i pića), moguće je zaključiti da je direktor smještaja odgovorio negativno na pitanje o tome dolaze li savjetnici u hotel kako bi pomogli u usavršavanju operativnih praksa hotela, kao i na pitanja o bilježenju razine buke i kvalitete zraka. S druge strane, direktor hrane i pića koristi savjete savjetnika te ih smatra korisnima.

I direktor Hotela Maestral odgovorio je negativno na pitanje o savjetnicima i potrebi korištenja njihovih usluga, kao i na bilježenje razine buke i kvalitete zraka. Također, taj je ispitanik negativno odgovorio na pitanje o vidljivom sustavu označavanja opreme u svrhu brzog lociranja zaliha, alata i procesa. Također, taj hotel ne ažurira operativne ciljeve hotelskog poslovanja niti ne mjere ažurno uspješnost tih ciljeva. Nemaju niti izvršen raspored za preventivno održavanje opreme, poboljšavanje procesa i alata. Stoga, obzirom na najveću količinu negativnih odgovora, moguće je reći da ovaj hotel svoje usluge pruža tek prosječno.

Direktor Hotela Alga odgovorio je s NE na pitanje o dovoženju opreme i drugog materijala direktno u hotel te također da ne koriste nikakve real-time metode praćenja procesa (npr. kroz mobilnu aplikaciju). S druge strane, u tom hotelu se redovito mjeri kvaliteta zraka i razina buke

što je pozitivan rezultat i ovaj se hotel pokazao kao jedini hotel koji to mjeri od ispitanih hotela. Stoga, hotel posluje iznad prosjeka.

Direktor Hotela Alan govori kako ocjene zadovoljstva gostiju hotela i razne slične kontrolne liste nisu izvještene na vidljivom mjestu te nemaju vidljiv sustav vizualnog označavanja opreme. Također, u hotelu se ne mjeri razina buke niti kvalitete zraka. Ipak, sumarno gledajući, hotel svoje usluge pruža iznad prosječno prema ocjenama upitnika.

Dakle, većina ispitanika (66,7%) smatra važnim savjetnike i njihove savjete vezane za hotelski smještaj, postrojenje, zaposlenike, usluge i goste te od navedenih ispitanika čak 90% smatra to vrlo korisnim za poboljšanje operativnih praksi. Kada je u pitanju zadovoljstvo gostiju, većina ispitanika (86,7%) smatra važnim da im kontrolne liste i ocjene zadovoljstva gostiju budu vidljive i generalno veliku pažnju pridaju nastojanju da gosti budu zadovoljni. Sigurnost okoliša, čistoća i red u hotelu također su važni svima, osim kako je vidljivo, kod mjerenja razine buke i kvalitete zraka pošto samo jedan od hotela to primjenjuje. Vizualno označavanje opreme, spremanje opreme na predviđeno mjesto, ažuriranje operativnih ciljeva, mjerenje uspješnosti ciljeva i slično, dio su operativnih praksi koje svi hoteli primjenjuju u manjoj ili većoj mjeri. Inovativne procese i digitalne tehnologije također primjenjuju gotovi svi hoteli kako bi neprekidno pružali usluge u svojim hotelima. Projektni menadžment je dio poslovanja svih hotela te je razvidno da ga ispitanici smatraju vrijednim alatom u svom poslovanju.

Najveći problem, sukladno prikazanim rezultatima, je nepostojanje kontinuiranog procesa mjerenja kvalitete zraka i buke u prostorijama hotela, što ukazuje na mogućnost i potrebu poboljšanja te operativne prakse, kako bi ista postala ustaljena i dio svakodnevnog poslovanja. To je bitno kako bi se mogla pratiti sveobuhvatna kvaliteta poslovanja te kako bi gosti bili sigurni da odsjedaju u hotelu koji ima najviši mogući stupanj kvalitete.

Od drugih rezultata, odnosno nedostataka, ističe se nepostojanje ocjena zadovoljstva gostiju na vidljivom mjestu (Hotel Alan), kao i nepostojanje vizualnog sustava označavanja opreme u svrhu lakšeg pronalaženja i lociranja iste. Neki hoteli također ne koriste usluge savjetnika kako bi znali koje procese bi trebali poboljšati kako bi operativne prakse bile na najvišoj razini, te neki ne koriste real-time metode praćenja procesa. Samo jedan hotel (Maestral) ne ažurira redovito svoje operativne ciljeve, dok drugi ističu kako to rade, što je pohvalno.

Drugim riječima, najveći broj hotela posluje iznad prosječno sukladno prikazanim rezultatima jer u najvećoj mjeri primjenjuju sve operativne prakse koje su korisne i pohvalne u procesu hotelskog poslovanja. Tek jedan posluje samo prosječno, a drugi izvrsno. Ipak, svi hoteli paze na čistoću, red i sigurnost okoliša, neprekidnost pružanja usluga te su svi na neki način posvećeni kvaliteti.

Tablica 6. prikazuje RPA ocjenjivački list odnosno sumarni zaključak istraživanja i dobivenih rezultata. Ocjene rezultata su podijeljene od 1 (loše) do 11 (najbolji rezultat).

*Tablica 6. Analiza rezultata prema RPA ocjenjivačkom listu skupno za sve hotele*

| Kategorije                                 | Povezana pitanja u RPA upitniku | Ocjene                      |
|--|---------------------------------|-----------------------------|
|  |                                 | Prosječna ocjena ispitanika |
| 1) Korištenje savjeta od strane savjetnika | 1, 2                            | Iznad prosjeka              |
| 2) Zadovoljstvo kupaca                     | 3, 21                           | Iznad prosjeka              |
| 3) Sigurnost okoliša, čistoća i red        | 4, 13                           | Najbolji rezultat           |
| 4) Neprekidnost pružanja usluge            | 14, 18                          | Izvrsno                     |
| 5) Stanje i održavanje opreme i alata      | 5, 6, 8, 17, 19                 | Izvrsno                     |
| 6) Posvećenost kvaliteti                   | 7, 9, 10, 15, 16, 20            | Izvrsno                     |
| 7) Inovativnost                            | 11, 12                          | Iznad prosjeka              |
| <b>Ukupna ocjena</b>                       |                                 | <b>Izvrsno</b>              |

*Izvor: samostalna obrada autora prema rezultatima istraživanja*

Iz tablice je moguće vidjeti da većina hotela u većini kategorija ima odlične rezultate, odnosno izvrsne ili iznad prosjeka dok u sigurnosti okoliša, čistoći i redu ima najbolje rezultate sa sto posto pozitivnih odgovora na pitanje što je bilo vidljivo ranije kroz analizu odgovora. Od ostalih kategorija, dobri rezultati pokazani su (odnosno izvrsni) kod neprekidnosti pružanja usluge, stanja

i održavanja opreme i alata te kod posvećenosti kvaliteti. Iznad prosjeka su rezultati inovativnosti, zadovoljstva kupaca i korištenja savjeta u svrhu postizanja većeg stupnja kvalitete.

Iz dobivenih rezultata moguće je utvrditi da hoteli uglavnom primjenjuju kvalitetne operativne prakse, a one koje se u ovom slučaju mogu identificirati su:

- a) Postojanje svjesnosti o potrebi dobivanja savjeta od stručnjaka i profesionalaca iz struke i uvažanje njihova mišljenja/savjeta kao korisnih;
- a) Obraćanje pažnje na zadovoljstvo gostiju i praćenje istog;
- b) Osiguravanje da hotel bude čist, uredan i pravilno osvjetljen;
- c) Spremanje opreme na za to predviđeno mjesto;
- d) Redovito ažuriranje operativnih ciljeva hotelskog poslovanja i mjerenje uspješnosti;
- e) Vidljivost radnih uputa;
- f) Implementacija inovativnih alata i real-time alata u poslovanje;
- g) Osposobljavanje radnih timova i njihova uključenost u rješavanje problema;
- h) Postojanje adekvatnog projektno menadžmenta i plana;
- i) Identificiranje usluga i metoda zaštite od grešaka u poslovanju.

Iako rezultati pokazuju da ne primjenjuju svi hoteli sve dijelove operativnog menadžmenta, kontrole kvalitete i redovitog ažuriranja uspješnosti i održavanja opreme u hotelu, većina se slaže u tome da je to vrlo važno i da to utječe na uspješnije poslovanje hotela. Većina ispitanika izjavljuje tako da koristi operativni menadžment u svrhu unapređenja poslovanja i pružanja usluga te koristi određene dijelove poboljšanja usluga. Propust koji većina hotela čini jest izostanak mjerenja kvalitete zraka i razine buke u hotelu pa je u tom kontekstu bitno istaknuti važnost poboljšanja i unapređenja operativnih praksi u budućnosti.

#### 4.3. Ograničenja istraživanja

Istraživanje provedeno putem RPA upitnika, provedeno je sa visoko pozicioniranim zaposlenicima Bluesen hotelskog lanca uglavnom u području Makarske rivijere i obzirom na to, najveće je ograničenje istraživanja mali uzorak radi kojeg rezultati teško mogu biti signifikantni te nije moguće izvršiti generalne zaključke za cjelokupnu hotelsku industriju odnosno kako hoteli mogu unaprijediti poslovanje. Ograničenje se odnosi i na subjektivnost ispitanika prilikom odgovaranja

jer su isti mogli dati odgovor koji ne prikazuju realnu sliku poduzeća u kojem rade što doprinosi tome da rezultati vjerojatno nisu signifikantni. Osim što su možda dali nerealne odgovore, vjerojatno su odgovarali sukladno politikama povjerljivosti poslovanja radi očuvanja konkurentnosti i slično što također ograničava pravu sliku hotelskog poslovanja.

Radi provedbe budućih istraživanja ovakve vrste, preporuka je korištenje većeg uzorka, više hotelskih lanaca i s većeg područja kako bi dobiveni rezultati mogli biti generalizirani za cijeli uslužni sektor odnosno onaj dio koji se odnosi na hotele i njihovo poslovanje.

## 5. ZAKLJUČAK

Usluge čine aktivnost, proces ili niz koraka koji se provode kako bi se usavršili odnosi s kupcima u svrhu što bolje distribucije te usluge. To nije drugačije niti u hotelskoj industriji koja je dio ugostiteljske djelatnosti. Hotelska se usluga pruža prvenstveno u hotelima koji čine objekte za pružanje usluge smještaja i prehrane te čine funkcionalnu cjelinu koja mora imati određene dijelove da bi mogla biti proglašena hotelom. Osobitost poslovanja hotelske industrije je da čini složen sustav upravljanja pa je važno da ima potporu operacijskog menadžmenta u cjelokupnom poslovanju.

Operacijski menadžment tako se razvio u svrhu optimalizacije proizvodnje i distribucije usluga i proizvoda pa pritom koristi razne metode kako bi se postigla optimalna razina zadovoljstva korisnika usluge. To se čini raznim operacijskim alatima a osnovni zadaci su upravljanje, organizacije, planiranje, operativno raspoređivanje i kontroling. Ako je kvalitetno proveden, operacijski menadžment može hotelima omogućiti zadovoljnije korisnike, tolerantnije zaposlenike, veće šanse povratka gosta u hotel, unapređenje i poboljšanje efikasnosti te više zaposlenih u hotelskoj industriji. U organizaciji hotelskog poslovanja, bitno je da se stvore određene kreativne i inovativne usluge kako bi se ostvarila konkurentna prednost na tržištu pa je tako za tu industriju važno poticanje kreativnosti, otvorenosti, traženje novih ideja, podjelu znanja i slično, sve u svrhu cjelokupnog razvoja hotelske industrije u pružanju usluge smještaja. Sve navedeno mora se činiti već i prije faze dolaska gosta, a posebice tokom njegova boravka u smještajnoj jedinici. Danas, sve se više koriste blagodati informacijsko-komunikacijske tehnologije u hotelskom poslovanju što je važan dio unapređenja usluge.

Osim navedenog, za unapređenje operativnih praksi u hotelskoj industriji važna je standardizacija posla kroz sve dijelove pružanja usluge (čišćenje, popravci i slično) pa je u tom kontekstu važno planiranje, edukacija i osposobljavanje, poboljšavanje procesa, kontrola procesa i sustavan pristup svemu tome kako bi se standardizirane prakse lakše primijenile i kako bi iste doprinijele sveukupno boljem procesu. Uspostava standarda je teška ali mora biti provedena. Standardizaciji doprinosi i operativno raspoređivanje zaposlenika i kapaciteta u hotelima, timski rad i konstantne edukacije te odgovarajuće upravljanje greškama u operativnom procesu. Stoga, u ovom je radu prikazano empirijsko istraživanje unapređenja operativnih praksi u hotelskoj industriji. To je

ispitano putem RPA upitnika koji je prilagođen za uslužna poduzeća hotelske industrije te distribuiran na šest odabranih hotela koji su dio hotelskog lanca. Hoteli se uglavnom nalaze na Makarskoj rivijeri osim jednog koji se nalazi u Zadarskoj županiji (Starigrad). Ispitani su razni rukovodeći zaposlenici hotela, od voditelja upravljanja kvalitetom i menadžera do direktora i šefa recepcije. Analiza upitnika odnosno odgovora dobivenog njima, ukazuje da je prosjek svih odgovora izvrstan te većina ispitanika nastoji primjenjivati operacijski menadžment odnosno unaprijediti svoje usluge na najbolji mogući način. Ipak, kako je ispitano samo šest hotela na ograničenom području, rezultati su donekle ograničeni i teško primjenjivi na sveukupnu hotelsku praksu. No, moguće je zaključiti da određeni hoteli čiji su zaposlenici ispitani, imaju prostora za poboljšanje svojih operativnih praksi.

## Popis literature

- 1) Cerović, Z. (2003.), *Hotelski menadžment*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
- 2) Čačić, K. (2013.), *Poslovanje hotelskih preduzeća*. Univerzitet Singidunum, Beograd
- 3) Čelar, D., Valečić, V., Željezić, D., Kondić, Ž. (2014.), Alati za poboljšavanje kvalitete. *Technical journal*, 8(3): 258-268.
- 4) Črnjar, K. (2005.), Upravljanje znanjem u hotelima. *Tourism and hospitality management*, 11(1): 373-381.
- 5) Field, J.M., Victorino, L., Buell, R.W., Dixon, M.J., Goldstein, S.M., Menor, L.J., Pullman, M.E., Roth, A.V., Secchi, E., Zhang, J.J. (2017.), Service operations: what's next? *JOSM*, 29(1): 55-97.
- 6) Galičić, V. (2017.), *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
- 7) Galičić, V., Laškarin, M. (2016), *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
- 8) Galičić, V., Ivanović, S. (2007.), Dehumanization of hospitality industry using information-communication technologies. *Informatologia*, 40(3): 223-228.
- 9) Gramić, D. (2020.), Analiza upotrebe informaciono-komunikacionih tehnologija u hotelijerstvu. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu*, 35(5): 845-848.
- 10) Grgona, J., Supić, A. (2007.), Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju. *Ekonomika misao i praksa*, 16(1): 41-61.
- 11) Ivanović, S. (2003.), Inovativni turistički proizvod u funkciji hotelske industrije. *Tourism and hospitality management*, 9(2): 79-95.
- 12) Johnston, R., Clark, G., Shulver, M. (2012.), *Service operations management*, Pearson Education Limited, Edinburgh
- 13) Kosar, Lj., Rašeta, S. (2013.), Performanse procesa kao ključni činilac kvaliteta hotelskog proizvoda. *IX. Međunarodni naučno-stručni simpozijum*, str. 145-160.
- 14) Krajnović, A., Čičin-Šain, D., Prevolšek, D. (2011.), Specifičnosti operativnog kontrolinga u hotelijerstvu. *Oeconomica Jadertina*, 1(2): 26-34.
- 15) Laškarin Ažić, M. (2018 ), *Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija



- 16) Law, R., Buhalis, D., Cobanoglu, C. (2015.), Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *IJCHM*, 26(5): 727-752.
- 17) Nikolić, M. (2002.), Uticaj personalnog menadžmenta na kreiranje poslovne politike, strategije, misije i kulture ugostiteljskog preduzeća. *Časopis Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo Turizam*, br. 6: 144-146.
- 18) Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, NN 56/16, 120/19
- 19) Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste hotel, NN 9/16
- 20) Prester, J. (2014.), *Operacijski menadžment u uslugama*, Sinergija, Zagreb
- 21) Podrug, N., Prester, J., Filipović, D. (2010.), Uloga menadžmenta u razvoju produktivnosti zaposlenika u velikih hrvatskih poduzeća. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(2): 7-21..
- 22) Rupčić, N. (2018.), *Suvremeni menadžment, Teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
- 23) Rutheford, D.G., O'Fallon, M.J. (2007.), *Hotel management and operations*, John Wiley & Sons, New Jersey
- 24) Škrtić, M. (2011.), *Operativni menadžment*, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac
- 25) Vrtiprah, V., Pavlić, I. (2005.), *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik
- 26) Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, NN 85/15, 121/16, 99/18, 25/19, 98/19, 32/20, 42/20
- 27) Živković, R., Gajić, J., Aleksić, A. (2013.), Strategije hotelskog preduzeća u situacijama nezadovoljstva korisnika usluga. U: Barjaktarović, D. (ur.) *Hotelska kuća, IX. Međunarodni naučno-stručni simpozijum*, Poslovno udruženje hotelsko-ugostiteljske privrede Srbije – Hores, Zlatibor, str. 237-249.
- 28) Živković, A., (2013.), Dvosmerna komunikacija kao faktor kvaliteta hotelskih usluga. U: Barjaktarović, D. (ur.) *Hotelska kuća, IX. Međunarodni naučno-stručni simpozijum*, Poslovno udruženje hotelsko-ugostiteljske privrede Srbije – Hores, Zlatibor, str. 250-257.

## **Popis slika**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Glavne prednosti operacijskog menadžmenta u hotelskoj industriji .....                                     | 6  |
| Slika 2. Organizacijska shema hotelskog poslovanja .....  | 10 |
| Slika 3. Snimka zaslona Bluesun hotel web stranice i promotivnog videa dostupnog za potencijalne goste hotela ..... | 13 |
| Slika 4. Pretraživanje hotela na Google Hotel Finder.....   | 14 |
| Slika 5. Faze planiranja kadrova u hotelskom poslovanju.....  | 22 |
| Slika 6. Podaci o radnim mjestima/pozicijama ispitanika u hotelima .....  | 32 |

## **Popis tablica**

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. Odgovornosti operativnog menadžera u hotelskoj industriji.....             | 5  |
| Tablica 2. Faze i zadaci organizacije hotelskog poslovanja .....                      | 9  |
| Tablica 3. Sedam dimenzija proaktivnosti u poduzeću .....                             | 24 |
| Tablica 4. Radno mjesto u hotelima .....  | 32 |
| Tablica 5. Ocjenjivački list RPA upitnika za pojedine hotele .....                    | 33 |
| Tablica 6. Analiza rezultata prema RPA ocjenjivačkom listu skupno za sve hotele ..... | 36 |

## Životopis

# ROBERT GOJAK

**Tel:**

+385 959685477

**Email:**

Robertgojak95@gmail.com

## Jezici

---

Engleski-B2

Talijanski-B1

Španjolski-A2

## Obrazovanje

---

1.veljače 2019-1.svibanja 2019  
Erasmus Španjolska Illes Balears  
Universidad

01.listopad 2014-danas  
Ekonomski fakultet u Zagrebu

10.rujan 2010-10.rujan 2014  
Opća gimnazija, Makarska

## Certifikati

---

IPMA Certifikat

Erasmus+ trening "Employment and Competences for Success" Reggio di Calabria, 4/11-11/11/2017. Cilj projekta bio je unapređenje vještina poduzetništva kod mladih.

## Sažetak

Komunikativna osoba koja je dobro upućena u aktivnosti tima sa sposobnošću izvršavanja individualnih zadataka. Imam želju profesionalno napredovati što je garancija uspjeha u budućim izazovima.

## Poslovne vještine

---

- Projektni menadžment, vještine vođenja tima i timski rad (IPMA certifikat)
- Vođenje i organizacija evidencije za smještaj turista (internetska platforma "Booking i AirBNB")
- Poznavanje rada na računalu za ekonomske potrebe (MS Office, Navision)

## Osobne vještine

---

- Uspostava komunikacije s klijentima zbog dugogodišnjeg rada u turističkom sektoru
- Sposobnost brzog savladavanja novih sadržaja i poslovnih izazova
- Vozačka dozvola B kategorije

## Radno iskustvo

---

**Samostalno vođenje obiteljske vile**- Komunikacija s turistima i vođenje turističkog prometa

Makarska (Hrvatska)

15.lipnja 2020-15.listopada 2020

15.lipnja 2019-15.listopada 2019

**Recepcija** - Komunikacija s turistima

Hotel Meteor, Makarska (Hrvatska)

15.lipnja 2018-15.listopada 2018

15.lipnja 2016-15.listopada 2016

15.lipnja 2015-15.listopada 2015

**Odjel za marketing** – Smišljanje promocije hotela

Hoteli Makarska, Makarska (Hrvatska)

15.lipnja 2017-15.listopada 2017

**Voditelj turističkih objekata** – Pomoć turistima oko smještaja  
Jadran, Makarska (Hrvatska)

**Razni pomoćni poslovi**- Šank, HEP (struja), Parking, Praona, Brod Ljeta 2010-2017, Makarska

