

# Obilježja funkcionalne organizacije u hrvatskom hotelijerstvu

---

**Mišić, Katarina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:123943>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-02**



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

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti

Preddiplomski sveučilišni studij Kulture i turizma

**Katarina Mišić**

**Obilježja funkcionalne organizacije u hrvatskom hotelijerstvu**

**Završni rad**

Zadar, 2020.

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti  
Preddiplomski sveučilišni studij Kulture i turizma

## **Obilježja funkcionalne organizacije u hrvatskom hotelijerstvu**

Završni rad

Student/ica:

Katarina Mišić

Mentor/ica:

doc. dr. sc. Đani Bunja

Zadar, 2020.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Katarina Mišić**, ovime izjavljujem da je moj **završni** rad pod naslovom **Obilježja funkcionalne organizacije u hrvatskom hotelijerstvu** rezultat mogea vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mogea rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mogea rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 15. prosinca 2020.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. HOTELIJERSTVO KAO GOSPODARSKA DJELATNOST</b> .....	2
2.1. Povijesni pregled razvoja hotelijerstva .....	3
2.1.1. Povijest hotelijerstva u Hrvatskoj .....	4
2.1.2. Vila Angiolina u Opatiji .....	4
2.2. Specifične odrednice hotelijerstva .....	5
2.3. Hotel kao smještajni objekt .....	6
2.4. Vrste hotela .....	7
2.5. Hotelski lanci.....	9
2.6. Sadržaji i usluge u hotelu .....	10
2.7. Ljudski resursi u hotelijerstvu .....	11
2.7.1. Kvalitete djelatnika u hotelijerstvu .....	11
2.7.2. Proizvodnost u hotelijerstvu .....	12
2.7.3. Motivacija hotelijerskih djelatnika.....	13
2.7.4. Etika djelatnika u hotelijerstvu .....	14
<b>3. POSLOVANJE HOTELA</b> .....	15
3.1. Funkcionalna organizacija.....	16
3.1.1. Marketing, prodaja i odnosi s javnošću kao važan dio funkcionalne organizacije .....	17
3.1.2. Prodaja hotelskih usluga i prihodi.....	20
3.2. Menadžment hotela.....	21
3.2.1. Odluke menadžera u hotelijerstvu.....	22
3.3. Prijamni odjel .....	23
3.4. Hotelsko domaćinstvo.....	24
3.5. Odjel hrane i pića.....	25
<b>4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELA</b> .....	26
4.1. Radna klima i upravljanje kadrovima .....	29
4.2. Međuodnos i suradnja odjela u hotelu .....	31
<b>5. ZNAČAJKE HRVATSKOG HOTELIJERSTVA</b> .....	32
<b>6. TRENDIVI RAZVOJA HRVATSKOG HOTELIJERSTVA</b> .....	33
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	35
<b>SAŽETAK</b> .....	36
<b>SUMMARY</b> .....	37

<b>LITERATURA .....</b>	<b>38</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA .....</b>	<b>40</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>41</b>
<b>ŽIVOTOPIS AUTORA.....</b>	<b>42</b>

## 1. UVOD

Cilj ovog završnog rada je prikazati organizaciju poslovanja hotela i funkcije njegovih odjela. U hotelu se nalaze sljedeći odjeli: hotelski menadžment, odjel marketinga i prodaje, prijamni odjel, odjel hrane i pića, odjel domaćinstva itd. Svi odjeli moraju funkcionirati točno i pravodobno kako bi hotelske usluge bile na najvišoj razini kvalitete. Gosti su konzumenti sadržaja i usluga u hotelu te oni daju konačnu ocjenu za uslugu koja im je pružena. Zbog njih hotel kao takav i postoji, kao što i trgovina postoji zbog kupaca. U hotelu se sve radi na dobrobit i zadovoljstvo gostiju koji plaćaju uslugu smještaja i ostale usluge koje su zatražili i koristili.

U prvom dijelu rada, govori se o hotelijerstvu kao gospodarskoj djelatnosti, začecima hotelijerstva u svijetu i u Hrvatskoj, specifičnim odrednicama hotelijerstva te podjeli hotela prema vrstama i njegovim sadržajima i uslugama. Nadalje, objašnjava se važnost ljudskih resursa u hotelijerstvu, odnosno kvaliteta, proizvodnost, motivacija i etika djelatnika u hotelijerstvu. Zatim se obrađuju teme o poslovanju hotela, funkcionalnoj organizaciji i njegovim odjelima, a slijedi ih organizacijska struktura hotela i svi segmenti koje ista veže uz sebe, radna klima i pitanja upravljanja kadrovima te suradnja odjela u hotelu. Na samom kraju rada, dotiču se pitanja hrvatskog hotelijerstva, njegovih značajki i trendova razvoja.

## 2. HOTELIJERSTVO KAO GOSPODARSKA DJELATNOST

Profesor Bunja definirao je hotelijerstvo: “Hotelijerstvo je djelatnost koja gostima pruža usluge smještaja, prehrane, točenja pića, rekreacije i raznovrsne druge usluge.” Za vrijeme boravka u hotelu u odabranoj destinaciji, hotelijerstvo turistima omogućuje relaksaciju i odmor, poslovnim subjektima ostvarivanje kontakata u poslovnoj sferi, sudionicima seminara, kongresa i raznih drugih znanstvenih, političkih i stručnih skupova kreira uvjete za rad, turistima izletnicima daje mogućnost upoznavanja s kulturno-povijesnim spomenicima i prirodnim atrakcijama, a stanovništvu u domicilu nudi usluge prehrane, točenja pića te razne zabavne sadržaje. Gospodarski rast određene zemlje, a posebno tercijarnog sektora, rezultira ekspanzijom hotelijerstva što čini preduvjet stimulacije turističkog kretanja domaćeg stanovništva zbog turističkih i poslovnih razloga te rast globalnog turističkog tržišta odnosno rast međunarodnih putovanja u turizmu. Vrlo je važna činjenica da hotelijerstvo potiče rast i razvitak drugih djelatnosti koristeći se njihovim brojnim proizvodima u procesu vlastite pripreme te pružanja usluga. Tako hotelijerstvo zapošljava veliki broj ljudi neizravno. Hotelijerstvo je receptivna turistička djelatnost upravo zato što kroz pružanje usluga turistima ostvaruje konkretan postotak turističke potrošnje. (Bunja, 2009)

Slika 1. Hotelska soba



Izvor: hrturizam.hr, <https://hrturizam.hr/wp-content/uploads/2018/05/hotel3.jpg> (04.11.2020.)



## **2.1. Povijesni pregled razvoja hotelijerstva**

Povijest hotelijerstva seže još u grčka vremena kada su se gradila termalna kupališta za odmor i oporavak što je prethodilo izgradnji vila u kojima se nudio smještaj putnicima od strane Rimljana. Razvila su se prva termalna kupališta u Švicarskoj, Engleskoj i na Srednjem istoku. Kasnije su se pojavili karavan-saraji, stanice koje su bile mjesta za odmor. Opatije i samostani, prve su građevine koje su služile pružanju odmora putnicima. Vjerski redovi su sagradili prva svratišta - hotele koji su smješteni izvan grada, a danas većinom uz autocestu. Ondje je ograničena ponuda jela, a prostor za objed manji je od restorana; za ovaj objekt ne vrijedi kategorizacija zvjezdicama. Bolnice i hospicije (prenočišta uz samostan) bile su na raspolaganju ljudima u prolazu. Veliki broj utočišta, izgrađen je za križare i hodočasnike koji su išli prema Svetoj Zemlji. U Mongoliji i Kini izgrađeno je oko tisuću i dvjesto odmorišta za putnike i poštare. U 15. stoljeću je izgrađeno oko tisuću i petsto spa objekata kao npr. Karlovy Vary i Mariánské Lázně u Češkoj. U Americi su se sredinom 18. stoljeća (u Engleskoj i pola stoljeća ranije) pojavili tzv. "gentleman" klubovi i lože. Za vrijeme kralja Louisa XIV., u Parizu je izgrađen Place Vendôme, gdje su se nalazili uredi, apartmani, hoteli, butici itd. (Hotelijer, 2020)

### 2.1.1. Povijest hotelijerstva u Hrvatskoj

Prvi ugostiteljski objekti u Hrvatskoj datiraju iz davnog rimskog doba. To su bili oskudno uređeni ugostiteljski objekti u kojima su se pružale usluge prehrane i točenja pića. Na području priobalja se još u 14. stoljeću spominju gostionice koje su se nalazile na području Rijeke, Splita i Dubrovnika. (Čižmar i Weber, 1994) Kolijevka turizma, a samim tim i hotelijerstva u Hrvatskoj, svakako je Vila Angiolina u Opatiji o kojoj je sadržano više u nastavku.

### 2.1.2. Vila Angiolina u Opatiji

Vila Angiolina je 1844. godine sagrađena za trgovca Higinia Scarpu, koji je inače talijanskog podrijetla, a živio je u Rijeci. Radi se o prvoj doista reprezentativnoj građevini grada Opatije koja je namijenjena bijegu od gradske svakodnevice i primarno odmoru, zbog čega biva smatrana “glasnikom turističkog razvoja” koji će pedesetak godina poslije nastupiti i učiniti Opatiju poznatom u širim europskim razmjerima. Vila nosi relevantne konotacije od načina življenja građanske klase prve polovice 19. stoljeća i društvenih promjena do novosti u arhitektonsko-stilskom smislu koje karakteriziraju to vrijeme. Njezin višestruki značaj biva prepoznat te je 2005. dobila monografsku obradu “Vila Angiolina u Opatiji” s potpisom Berislava Valušeka. (Jakaša Borić i Dumbović Bilušić, 2017)

Slika 2. Vila Angiolina u Opatiji



Izvor: Pinterest, <https://www.pinterest.com/pin/297308012872958818/> (05.11.2020.)

## 2.2. Specifične odrednice hotelijerstva

Još jedna definicija hotelijerstva glasi: “Hotelijerstvo je djelatnost koje je rezultat u vremenski relativno kratkim proizvodnim procesima raznovrsnost usluga i proizvoda kojima zadovoljava želje i potrebe potrošača.” Iako neke poslovne aktivnosti imaju određenje materijalne proizvodnje npr. ponuda hrane odnosno pića, hotelijerstvo bitno označava uslužni karakter kako slijedi: u hotelima se gostima pružaju usluge primarno smještaja, a zatim i usluge pripreme i posluživanja hrane, točenja pića i izvanpansionske usluge; usluge koje se nude je nužno neprestano prilagođavati željama, potrebama i zahtjevima gostiju; potrebna je neposredna interakcija s gostom zbog specifičnog obilježja usluga koje se ne mogu pružiti izvan nazočnosti gosta; zaposlenici moraju uvijek biti pripravi za pružanje usluga; radno vrijeme je “elastično”; nije lako planirati, pa usklađivati potrebe kada se radi o zaposlenicima s obzirom na dinamiku razine zaposlenosti kapaciteta; intenzitet poslovanja koji tijekom dana i godine varira te donosi specifične uvjete rada tzv. sezonski rad koji se nerijetko očituje u dugom stajanju, hodanju ili radu zaposlenika izloženog visokim temperaturama; korištenje relativno skupih vrsta materijala pri pripremi jela i pića i dr. Hotelsko tržište je zasićeno ponudom te tako potrošači imaju uvijek na raspolaganju široku ponudu s otprilike istim razinama cijena. U toj situaciji, konkurencija određenog hotela uvelike utječe na njegov možebitni utjecaj na prodajnu cijenu. Cijena usluga u hotelu, potrošačima nije na prvom mjestu koje zauzima vrijednost koju će dobiti za novac. Tehnološki, kulturološki i općenito gospodarski razvitak uz fenomen globalizacije potiče masovnost putovanja i istodobno kvalitetnu prometnu dostupnost cjelokupne ponude potencijalnim potrošačima. Ova situacija još više povećava konkurenciju, iz razloga što potrošači za gotovo istu cijenu imaju mogućnost koristiti se hotelskim uslugama na različitim područjima svijeta. (Bunja, 2009)

### 2.3. Hotel kao smještajni objekt

Francuska riječ *hôte*, u značenju domaćina odnosno gostoprimca te latinska riječ *hospes* u značenju gosta, predstavljaju riječi iz kojih je potekao pojam hotel. Svjetska turistička organizacija (WTO) kod definiranja hotela uzima u obzir njegovu veličinu, usluge koje nudi te postupak kategorizacije. “Prema WTO-u, hotel je smještajni objekt u kojemu se usluge smještaja pružaju u određenom broju soba (većem od definiranog minimuma), koji pruža određene usluge, uključivši posluživanje u sobama (room service), dnevno čišćenje i pospremanje soba i prostorija za osobnu higijenu gostiju, koji je kategoriziran prema opremi i uslugama koje nudi, te kojim upravlja jedinstveni menadžment (što vrijedi za veće poslovne sustave, odnosno lance hotela).” Usluge smještaja u hotelu pružaju se u sobama ili hotelskim apartmanima. U hotelu se nude jednokrevetne i dvokrevetne sobe uz mogućnost korištenja pomoćnoga, dodatnoga kreveta. U hotelu se iznajmljuju sobe, ne i kreveti, stoga je “mjerna jedinica” utvrđivanja poslovnih rezultata u hotelskoj industriji iznajmljena soba, ne i ostvareno noćenje. (Bunja, 2009)

Slika 3. Hotel Esplanade Zagreb



Izvor: Wikipedia, [https://hr.wikipedia.org/wiki/Hotel\\_Esplanade](https://hr.wikipedia.org/wiki/Hotel_Esplanade) (10.11.2020.)

## 2.4. Vrste hotela

Hoteli se mogu klasificirati prema nekoliko kriterija: karakteru vlasništva, veličini, lokaciji, organizacijskoj strukturi, vremenu poslovanja, tržišnom položaju, razini usluge i sl. O klasifikaciji prema karakteru vlasništva više u potpoglavlju 2.5 “Hotelski lanci”. Prema razini usluge odnosno usklađenosti kvalitete i cijene, hoteli se razvrstavaju na sljedeće tri vrste:

1. Ekonomični hoteli - skromni hoteli većinom smješteni u mjestima udaljenima od središta grada koji nude osnovne usluge nižih cijena.
2. Hoteli srednje kategorije – hoteli koji nude usluge na srednjoj razini gdje se pažnja posvećuje detaljima.
3. Luksuzni hoteli – hoteli namijenjeni elitnijim potrošačima čiji su zahtjevi složeniji, ali su i veće platežne moći. Luksuzni hoteli odlikuju jedinstvenom arhitekturom i posebnim ugođajem. Visina cijena za njihove potrošače definitivno nije presudna jer su spremni platiti luksuz i ekskluzivnost.

U međunarodnom hotelijerstvu se prema veličini razlikuju četiri vrste hotela:

1. Mali hotel – do 150 smještajnih jedinica
2. Srednji hotel – od 151 do 400 smještajnih jedinica
3. Veliki hotel – od 401 do 1500 smještajnih jedinica
4. Mega hotel – od 1501 na više smještajnih jedinica

Hoteli za odmor i poslovni hoteli razlikuju se prema položaju na tržištu. Hoteli za odmor su hoteli koji prilagođavaju ponudu zahtjevima turista. Pretežno se nalaze u turističkim središtima. Uz osnovne hotelske usluge, nude i športske, rekreacijske, zabavne i ostale sadržaje. Nekada su bili veći hoteli karakteristični za masovni turizam, no danas su uvelike manji.

Poslovni hoteli nalaze se na gradskim atraktivnim predjelima, često blizu velikih trgovačkih centara. Preko tjedna, koriste se u poslovne svrhe, a tijekom vikenda posebnom cjenovnom politikom privlače i druge kategorije potrošača. Poslovni hoteli bogati su mnogim sadržajima i uz radne sobe, dvorane za sastanke, kongresne dvorane i sl. nude privlačna i obogaćena predvorja, restorane visoke kategorije, uredan i uređen okoliš itd. Ovi hoteli su pretežno velikih kapaciteta s obzirom da su građeni u središtima grada. (Bunja, 2009)

Posebne vrste hotela dijele se na sljedeće kategorije:

1. Biro-hoteli – gradski hoteli s opremljenim uredskim prostorima i stručnim osobljem namijenjeni poslovnim ljudima kojima uz osnovne hotelske usluge nude i rješenja u tehničkom smislu za obavljanje njihova posla.
2. Aerodromski hoteli - smješteni u blizini aerodroma ili u sklopu njih te predviđeni za putnike u tranzitu.
3. Wellness hoteli – hoteli koji uz osnovne hotelske usluge nude zdravstvene usluge preventivnog tipa, a rjeđe i kurativnog tipa.
4. Lječilišni hoteli - obično se nalaze u sklopu lječilišnih centara te su namijenjeni gostima koji su ondje na rehabilitaciji.
5. Kasino hoteli – hoteli koji u svome sklopu imaju kasino te su namijenjeni igračima različitih igara na sreću.
6. Akvateli - ploveći hoteli koji su zapravo brodovi predviđeni za kružna putovanja.
7. Roteli – hoteli na kotačima ili roteli su autobusi sa krevetima, prostorijama za obavljanje osobne higijene, točionicama i kuhinjama.
8. Dogoteli – hoteli čija je namjena pružanje hotelskih usluga lovcima sa psima. (Bunja, 2009)
9. Rezidencijalni hoteli – hoteli namijenjeni boravku gosta na duži vremenski period, a gosti su većinom treće životne dobi.
10. Garni hoteli – manji hoteli, prihvatljivih cijena, koji pretežno nude isključivo usluge smještaja, ali neki garni hoteli nude i doručak.
11. Suite hoteli – hoteli koji nude jednu ili dvije sobe, dnevni boravak i opremljenu kuhinju. Uglavnom ondje borave obitelji s djecom uz duži boravak. (Galičić, 2012)

## 2.5. Hotelski lanci

Hotelski lanac je grupa hotela koja je povezana:

- “potpunim vlasništvom (nositelj standarda, tj. branda je vlasnik)
- franšiznim ugovorom (hotel koristi brand, identitet i standarde nekog hotelskog lanca; hotelski lanac nema financijskog interesa u tom hotelu, već dobiva naknadu za franšizu)
- ugovorom o menadžmentu (menadžment kompanija pruža hotelu usluge upravljanja tim hotelom, a za to dobiva određenu naknadu)
- ugovorom o najmu (hotel se daje u najam davatelju standarda, tj. branda, a on u potpunosti njime rukovodi)
- u konzorcij (grupiraju se neovisni hoteli radi unapređenja marketinga i prodaje; isti rezervacijski sustav)” (Hotelijer, 2020)

Neki od domaćih hotelskih lanaca su: Valamar hotels & resorts, Maistra, Adriatic Luxury Hotels, Laguna Poreč, Bluesun hotels & resorts, Remisens itd.

Neki od stranih hotelskih lanaca su: Westin, Sheraton, Four Points by Sheraton, Le Meridien, Sol Melia Hotels, Falkensteiner Hotels & Residences, Vienna International Hotels & Resorts, The Leading Hotels of the World itd.

Vlasnici brandova unutar kompanije mogu imati razvijeno i po nekoliko brandova kao npr. Hilton Hotels & Resorts, DoubleTree, Canopy by Hilton... (Hotelijer, 2020)

## 2.6. Sadržaji i usluge u hotelu

Sadržaji u hotelu su svi opipljivi elementi koji cijelo vrijeme postoje i na raspolaganju su gostima za vrijeme njihova boravka. Sadržaji hotela su sljedeći: sobe, apartmani, restorani, lounge barovi, cocktail barovi, Wellness&Spa centar, sauna, teretana, unutarnji i/ili vanjski bazen, sobe za sastanke, konferencijske dvorane, banketne dvorane i brojni drugi.

Glavna usluga koju hotel pruža je usluga smještaja u vidu noćenja ili dnevnog odmora. Ovisno o aranžmanu ili naknadnom zahtjevu gosta, može se dobiti i usluga prehrane i pića. Hotel nudi i usluge rekreacijskog tipa, radi sadržajnijeg boravka svojih gostiju. Te usluge su sportskog i kulturno-zabavnog karaktera. Hotel također pruža dopunske usluge poput: lokalnog prijevoza, garažiranja automobila, pranja rublja, glačanja odjeće, čuvanje dragocjenih predmeta itd.

Profesor Galičić objašnjava pojam hotelske usluge: “Kao što hotelski proizvod čine sve materijalne i nematerijalne usluge koje se gostima pružaju u hotelu, jednako se može reći da je hotelska usluga zapravo, skup više usluga (može se pridodati i roba) kojima se gostu (posjetitelju) hotelskog objekta ispunjavaju potrebe smještaja (noćenja), prehrane i pića, te ostalih usluga koje mu se pružaju i naplaćuju na uobičajen način u hotelijerstvu.”

Neke usluge uključene su u cijenu boravka, odnosno korištenja smještaja u hotelu, a one su sljedeće: pružanje raznih informacija, prijenos prtljage, usluga parkiranja, usluga dobrodošlice/piće dobrodošlice, usluga zabave i plesa, programi animacije, razne izložbe, prostor i oprema na raspolaganju besplatno po potrebi itd. Sve ove usluge pružaju se gostima s ciljem povećavanja njihova zadovoljstva uslugom, a također i kako bi opravdale cijenu koju su platili. Sve ukupno, u cilju je sadržajnije i duži boravak gostiju u hotelu, a naposljetku i ponovni dolazak gosta u hotel. (Galičić, 2012)



## **2.7. Ljudski resursi u hotelijerstvu**

Najvrjedniji dio hotelske, pa i svake druge organizacije su ljudi. Izrazito je bitno da su poslovi koje obavljaju prihvatljivi i privlačni odnosno motivirajući. Spomenuti poslovi ne bi trebali biti izvor otpora, nelagode ili nezadovoljstva. (Bunja, 2009)

### **2.7.1. Kvalitete djelatnika u hotelijerstvu**

Ključne stavke o kojima ovisi pružanje kvalitetnih usluga u hotelijerstvu, navode se u sljedećem citatu: “Pružanje kvalitetnih usluga u hotelijerstvu izravno ovisi o razini i kvalifikacijskoj strukturi osoblja. Posebnost je te djelatnosti rad s ljudima različitih kultura što zahtijeva od zaposlenika višu razinu opće kulture, stručne osposobljenosti i znanja jezika. Međutim, hotel će teško raspolagati kvalitetnim osobljem ako se ono dostatno ne motivira.”

Stručnost i sposobnost svakog zaposlenika, uvjet je za ostvarivanje kvalitete usluga i konačni poslovni uspjeh za hotel. Navedeno posebno vrijedi za zaposlenike koji ostvaruju izravan kontakt sa gostom, dakle za konobare, recepcionare, sobarice, portire i druge. Uz osnovne uvjete koje podrazumijevaju stručna sprema i zdravlje te psihosocijalne osobine, hotelski zaposlenici moraju imati sljedeće osobine:

- pravilan odnos s gostima, ljubazno i pristojno ponašanje u bilo kojoj situaciji, strpljivost i uslužnost,
- uredan izgled, smisao za red, zadovoljavajuća osobna higijena, snalažljivost i disciplina,
- odgovornost, savjesnost i poštenje,
- smisao za svoju struku te želju za usavršavanjem.

Za ispunjenje navedenih pretpostavki, potrebni su odgovarajući radni uvjeti, prikladna organizacija rada, međuljudski odnosi u skladu itd. Hotelski zaposlenici su u stalnoj interakciji s gostima i od njih se očekuje stvaranje ugodne atmosfere, izbjegavanje nesuglasica i nezadovoljstva među gostima. Gotovo svi hoteli propisuju izgled svoga osoblja i kontroliraju ga, a to uključuje odjeću, obuću i urednost te se posebno stimulira ljubaznost u radu sa gostima. (Bunja, 2009)

## 2.7.2. Produktivnost u hotelijerstvu

Kako bi se bolje shvatilo ovo potpoglavlje, započet će se s ključnim definicijama profesora Bunje koje navodi u svojoj knjizi.

Produktivnost ili produktivnost predstavlja glavni pokazatelj uspješnosti u poslovanju.

“...u širem smislu označava odnos ostvarene proizvodnje i utrošenih resursa (outputa i inputa).”

“U užem se smislu proizvodnost, odnosno produktivnost rada definira kao odnos između količine proizvedenih dobara ili usluga i radnog vremena utrošenoga za njihovu proizvodnju, odnosno količine rada koja je, uz normalno naprezanje uložena u proizvodnju.”

“Stoga se proizvodnost u hotelijerstvu definira kao odnos količine i kvalitete pruženih hotelskih usluga i utrošenog rada.”

Npr. recepcionar na svom radnom mjestu u hotelu postiže proizvodne rezultate, a skup tih rezultata predstavlja ostvarenu proizvodnju i prodaju hotela te vrijednost ukupne proizvodnje nekoga nacionalnog gospodarstva (zemlje) i konačno čini BNP – bruto nacionalni proizvod.

“Zaposlenost izražena brojem osoblja ili radnih sati tijekom godine odražava veličinu iskorištenog rada, a proizvodnost, pak, izražava veličinu proizvodnje ostvarene po jedinici iskorištenog rada.”

Pojam proizvodnje u hotelijerstvu nije određen samo količinom usluga koje su pružene, nego i kvalitetom tih usluga. Stoga se do povećanja proizvodnosti dolazi tada kada se poveća broj pruženih usluga, ali onih određene kvalitete, uz jednak ili manji utrošak rada. Ukoliko se kvaliteta usluga koje su pružene smanjila, a povećala se njihova količina, tada se ne radi o povećanoj produktivnosti jer se smanjila (tržišna) vrijednost proizvodnje tj. nije se usmjerila pozornost na balans između učinkovitosti i djelotvornosti.

Rad u hotelijerstvu ne bi se trebao mjeriti po radnom učinku, nego kroz ostvarene poslovne rezultate. (Bunja, 2009)

### 2.7.3. Motivacija hotelijerskih djelatnika

Da bi se adekvatno započelo ovo potpoglavlje, navode se definicije motivacije i motivacije zaposlenih.

“Sila koja potiče naše ponašanje u svrhu ispunjenja želja i potreba zove se motivacija.” (Jakšić, 2003 prema Enciklopedijski rječnik pedagogije, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 1963)

“Motivacija zaposlenih nije samo područje psiholoških i socioloških problema rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je zadovoljavanje potreba.” (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013)

“Pod motivacijom razumijevamo poticanje zaposlenika da u radnom okruženju postižu takve učinke koji će omogućiti djelotvornije postizanje poslovnih ciljeva hotela.” (Bunja, 2009)

Učinak zaposlenika (pripreme i pružanje usluga u hotelijerstvu) ovisni su o tri faktora:

1. Motivaciji – odnosno želji za obavljanjem danoga posla.
2. Mogućnostima - osobne i organizacijske sposobnosti zaposlenika kod obavljanja određenog posla.
3. Radnom okruženju - oprema, pomagala, materijali i razni uređaji.

Ograničena sposobnost zaposlenika pri obavljanju određenih aktivnosti u hotelu, traži usmjerenu pažnju na vježbanje tj. razmještaj zaposlenika na radno mjesto za koje će biti najkompetentniji. Ukoliko se jave problemi s okruženjem u kojemu rade, potrebno je osigurati bolje uvjete rada. Složeni problem za hotelski menadžment javlja se kada dođe do demotivacije zaposlenika, koju je teže riješiti s obzirom da je ona individualna za svakog zaposlenika. Kada zaposlenik ostvari određene poslovne rezultate, tada i očekuje nagradu, ne nužno novčanu, ali dovoljno djelotvornu kako bi ga potaknula na daljnje ostvarivanje još boljih rezultata. “Da bi se motivacijska podloga mogla valjano provesti, u svakom hotelu treba odgovoriti na ova pitanja: što, gdje, kada, kako i zašto pojedini zaposlenik treba učiniti.” (Bunja, 2009)

#### **2.7.4. Etika djelatnika u hotelijerstvu**

Vidanec u priručniku "Uvod u etiku poslovanja" definira etiku: „Etiku možemo definirati kao filozofsku disciplinu koja ispituje ljudsko djelovanje s obzirom na dobro i zlo.“ (Vidanec, 2011)

“Poslovna etika je skup moralnih načela i normi kojima se usmjerava ponašanje aktivnih sudionika u gospodarskom sustavu, u skladu s vrijednosnim sustavima koji se temelje na općim ljudskim vrijednostima i usmjerene su na dobrobit čovjeka.” (Gregorić, 2015)

Odnosi se na poslovanje lice u lice s kupcima te na poslovanje u interakciji generalno. (Bebek i Kolumbić, 2005)

Poslovna etika s aspekta hotela definirana je individualno tj. svaki se zaposlenik hotela ponaša prema vlastitim uvjerenjima. Ukoliko se pojedinac etički ponaša, smatra se da je njegovo ponašanje u okviru prihvaćenih društvenih normi ponašanja. Suprotno, neetičko ponašanje očituje se u ponašanju koje je izvan okvira općeprihvaćenih normi. Etiku pojedinca čini sljedećih pet čimbenika: položaj u društvu, utjecaj obitelji, očekivanja, situacijski čimbenici i sustav vrijednosti te moral. Etika ima veliki utjecaj na poslovanje u hotelu, a najčešće se ogleda u odnosima: hotela prema zaposleniku, zaposlenika prema hotelu te hotela prema drugim gospodarskim subjektima. Ponašanje i odnos prema zaposlenicima trebali bi biti među prvim stavkama koje se tiču hotelskog menadžmenta. (Bunja, 2009)

### 3. POSLOVANJE HOTELA

Osnovni cilj poslovanja hotela je ostvarenje prihvatljive razine dobiti, svakako, kroz prizmu zadovoljenja potreba i želja gostiju. Hotel kao poslovna organizacija pripada određenim subjektima koji su uložili novac u njega te od čijeg poslovanja priželjkuju povrat ulaganja te većinom materijalnu korist. Upravo se zato glavni cilj poslovanja hotela očituje u ostvarivanju dobiti. Hoteli uz cilj ostvarenja dobiti nastoje biti pozitivna crta u prirodnom i društvenom okruženju u kojem djeluju. Ostvarenje dobiti ovisi uvelike o orijentiranosti hotelskog poduzeća na tržištu, što će reći da hotel mora pružiti određenu korisnost, u njegovom slučaju uslugu, korisnicima (gostima) za vrijeme boravka u hotelskom objektu. (Bunja, 2009) Uspjeh hotelu pruža mogućnost stjecanja prihoda koji je potreban da bi se podmirile obveze, nagradilo osoblje i stvorila dobit koja ulagačima ili vlasnicima osigurava visinu povrata na zadovoljavajućoj razini na prije uložena sredstva. (Medlik i Ingram, 2002)

Slika 4. Hotel kao model sustava



Izvor: (Medlik i Ingram, 2002)

### 3.1. Funkcionalna organizacija

Organizacija poslovanja u hotelu je osmišljena integracija rada zaposlenih i hotelske imovine kako bi se ostvarili poslovni zadaci. Poslovanje hotela treba organizirati na način da se potroši minimalno energije, materijalnih dobara i radnog vremena za postizanje ciljeva kako bi se uz što manje proizvodnih resursa došlo do što boljih poslovnih rezultata. Preduvjet djelotvorne organizacije pojedinog hotela je temeljita upućenost u ugostiteljsku djelatnost, hotelijerstvo, njegovu i funkciju tehnoloških procesa, strukturu potrošača, njihove zahtjeve te stručnost zaposlenika. Odrednice organizacije hotelskog poslovanja su:

- asortiman usluga
- tržišni uvjeti
- veličina, lokacija, opremljenost hotela
- struktura zaposlenika, njihov odnos prema radu i stručnost

Tehnološki aspekt u organizaciji hotelskog poslovanja odnosi se na raspolaganje hotelskom imovinom, nužnom za nesmetan proces pružanja usluga. Imovina mora biti pravilno iskorištena kako bi se postigla puna zaposlenost hotelskog osoblja i kvaliteta usluga na zadovoljavajućoj razini, uz što se također mora voditi računa o iskorištavanju tržišne mogućnosti. Rezultat takvog ustroja je veća razina prihoda, odnosno poboljšani poslovni rezultat.

Organizacija poslovanja u hotelu ima svoje specifičnosti koje proizlaze iz posebnosti poslovnih funkcija – funkcije ljudskih potencijala, proizvodne funkcije, prodajne funkcije i drugih. Osnovna svrha hotelskog poslovanja je zadovoljavanje želja, potreba i zahtjeva potrošača te ostvarivanje dobiti. Navedeno se postiže kroz pružanje usluga smještaja, pripremanje hrane i/ili pića te pružanje drugih usluga koje povećavaju kvalitetu i sadržajnost odsjedanja u hotelskom objektu. (Bunja, 2009)

### **3.1.1. Marketing, prodaja i odnosi s javnošću kao važan dio funkcionalne organizacije**

Bez marketinga i odnosa s javnošću, ne bi se moglo doprijeti do potencijalnih i trenutnih klijenata; u slučaju hotela to su gosti. Prodaja dovodi do sklapanja ugovora uvijek između minimalno dva subjekta, stoga su navedeni odjeli izuzetno važni dijelovi funkcionalne organizacije.

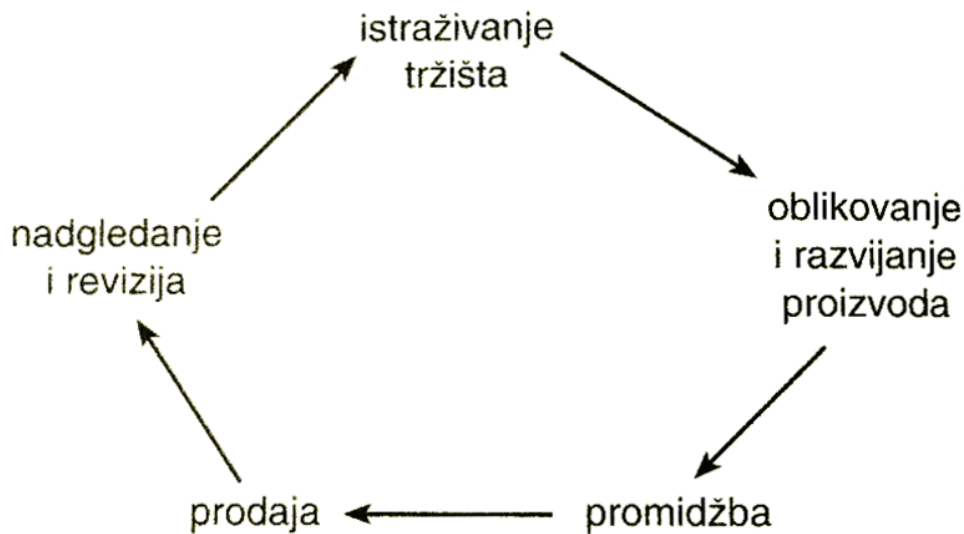
Definicija marketinga prema Kotleru glasi: “Marketing je proces kojim organizacije stvaraju vrijednost za kupce i stvaraju snažne odnose s kupcima da bi za uzvrat od kupaca dobili vrijednost.” (Kotler i Armstrong, 2006)

“Britanski The British Chartered Institute of Marketing na sljedeći je način definirao marketing:

Marketing je upravna funkcija koja organizira i upravlja svim onim poslovnim djelatnostima uključenim u procjenu i pretvaranje kupovne moći potrošača u učinkovitu potražnju za određenim proizvodom ili uslugom, kao i u pomicanje proizvoda ili usluge prema krajnjem potrošaču ili korisniku kako bi se postigao planirani profit ili drugi ciljevi koje određuje kompanija.”

Marketing i prodaja nisu iste, već se razlikuju; marketing se usredotočuje na potrebe kupaca, a prodaja na potrebe prodavača. Marketing poslovanju hotela može pridonijeti neprekidnim procesom istraživanja tržišta, razvitka proizvoda, zatim promidžbe, prodaje, kontrole i revizije. Postoje kratkoročni i dugoročni marketinški ciljevi. Kratkoročni ciljevi želje gosta mogu prilagoditi već postojećim uslugama i sadržajima, no dugoročni zadatak je prilagoditi usluge i objekte željama gosta. Hotelski marketing može se promatrati kao ciklus koji započinje procjenom već postojećih, potencijalnih tržišta vezanih uz hotelske proizvode. (Medlik i Ingram, 2002) Jasniji prikaz marketinškog ciklusa koji vrijedi i u hotelijerstvu, prikazan je na slici u nastavku.

Slika 5. Marketinški ciklus



Izvor: (Medlik i Ingram, 2002)

Proizvodnu funkciju u ugostiteljstvu i turizmu čine priprema te pružanje usluge smještaja. Prodaja smještajnih kapaciteta, primanje te smještaj gostiju vežu se uz taj proces u njegovom širem smislu. Usluge mogu biti pružene isključivo ako su prodane. Prodaja u hotelijerstvu se odvija na dva moguća načina:

1. Prodaja temeljena na rezervaciji
2. Prodaja temeljena ugovorom s putničkom agencijom

Razlika između hotelske i prodaje u industriji leži u tome da hotelska usluga mora biti naručena da bi se prodala, dok se proizvodi u industriji mogu skladištiti.

“Poslovna funkcija prodaje može se organizirati u sklopu prijamnog odjela hotela, ako je posrijedi samostalna hotelska organizacija, ili u sklopu središnjeg odjela prodaje, ako je riječ o većem poslovnom sustavu.”

Veliki hotelski sustavi imaju specijalno organizirane odjele čiji je zadatak istraživanje tržišta, bavljenje propagandom i formiranje suradnje sa putničkim agencijama. (Bunja, 2009)

Poslovna funkcija prodaje i marketinga zahtjeva kreiranje informacija i podataka koje će se bazirati na donošenje poslovnih odluka.

Aktivnosti, funkcije i zadaci prodaje i marketinga, jednako se kao ostale funkcije hotela mogu informatizirati zahvaljujući implementaciji i razvoju informacijske tehnologije u poslovanje hotela.



“Informacijski sustav „Marketing i prodaja“ predstavlja skup aplikacijskih softverskih programa kojima se koristi zaposleno osoblje u sektoru, službi ili odjelu marketinga i prodaje u hotelu.”

Pomoću ovog sustava, lakše je evidentirati rezervacije, ugovore o alatmanu, ugovore za skupine gostiju, cjenike te prikazati statističke pokazatelje o cjelokupnoj aktivnosti marketinga i prodaje kapaciteta. (Galičić, 2017)

Odnosi s javnošću, jedan su od najvažnijih dijelova funkcije prodaje i marketinga u turizmu. “Odnosi s javnošću su upravljanje komunikacijom između organizacije i njezine javnosti.” (Tomić, 2016) Povećanje konkurencije u toj branši navodi tvrtke na stvaranje svijesti o novim kapacitetima ili proizvodima kod potencijalnih gostiju. Imidž kompanije gradi se i kreira pomoću odnosa s javnošću kroz usmenu predaju, medije i stavove ciljane publike. (Katić, 2017) Kako bi se bolje razumjela uloga odnosa s javnošću, slijedi slika u nastavku koja prikazuje razliku između marketinga, odnosa s javnošću, oglašavanja i brandinga.

Slika 6. Razlika između marketinga, odnosa s javnošću, oglašavanja i brandinga



Izvor: Pinterest, <https://www.pinterest.com/pin/96334879503326285/> (09.11.2020.)

### 3.1.2. Prodaja hotelskih usluga i prihodi

Hotel svoje usluge prodaje na (turističkom) tržištu koje karakteriziraju različite prodajne cijene i troškovi poslovanja te prostorna odvojenost potražnje od ponude.

"Za uspješno povezivanje ponude i potražnje, osim adekvatne organizacije službe marketinga, neophodna je i dobro uhodana tehnika poslovanja u službi prodaje, ali i u hotelskom prijamnom odjelu."

Informacije o gostima poput: odakle dolaze, na koji način vrše rezervaciju usluga, koja prijevozna sredstva koriste za dolazak, što očekuju i žele, o kojem segmentu tržišta se radi, od velike su koristi.

U okviru svakog pojedinog hotela, potrebno je definirati i izabrati sljedeće:

- “1. organizacijsku strukturu službe marketinga i prodaje
2. koordinaciju s drugim službama u kojima se izvršavaju ostale poslovne funkcije (nabavna, kadrovska, financijsko-računovodstvena, razvojna i dr.)
3. mikro organizaciju (tehniku i tehnologiju rada)
4. asortiman ponude i njegovu dobru promociju.”

Prodaja usluga u hotelu podrazumijeva izvršavanje rezervacija i prodaju smještajnih kapaciteta koji su slobodni.

Najveći dio prihoda poslovanja hotela ostvaruje prodaja hotelskih soba, a cilj te prodaje je optimalna iskorištenost kapaciteta pri čemu se maksimalno ispunjavaju želje i potrebe gostiju te ostvaruje zadovoljavajući poslovni rezultat (profit). Upravo je to razlog pridavanja izuzetne pažnje marketinškoj funkciji (uz poslove rezervacija i prodaju kapaciteta). Nakon što je marketinško-prodajna funkcija ostvarila uspjeh i gost došao u hotel, prihod od izdane sobe operativnim aktivnostima neposredno generiraju sljedeći hotelski odjeli: hotelska recepcija, uniformirane službe i hotelsko domaćinstvo. Svaki navedeni organizacijski dio, doprinosi uspjehu poslovanja hotela i uspjehu drugim djelatnostima u hotelu, a njihova primarna funkcija očituje se kroz zahtjeve koje gosti za vrijeme boravka postavljaju i upravo njima pružaju hotelske usluge.

U hrvatskom se hotelijerstvu s obzirom na organizacijsku formu, prakticira individualna prodaja neposredno gostima na recepciji, alotmanske i skupne prodaje te je od izuzetnog značaja razumljiva, ažurna i uvijek raspoloživa informacija na svim dislociranim lokacijama. Služba koja prodaje kapacitete hotela je samostalna jedinica ili dio sustava prodaje većeg hotela te se njezini zadaci svode na rezervacije, korespondenciju te individualnu prodaju.

Hotelijeri pokušavaju povećati rezervacije smještaja bez posrednika te na taj način umanjiti trošak provizije. Opravdan razlog za povećavanje direktnog kanala prodaje su provizije koje se kreću od 15 do 25% za broj rezervacija koje se primaju putem agencija na Internetu. (Galičić, 2017)

### **3.2. Menadžment hotela**

U knjizi “Temelji menadžmenta” o uspjehu organizacija i menadžmenta navedeno je sljedeće: “Uspjeh organizacija, više nego ikada do sada, rezultat je djelotvornog menadžmenta. A uspješnog menadžmenta nema bez sposobnosti i talentiranih ljudi, bez menadžera i odgovarajućeg stručnog znanja i vještina.” (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008)

Hotelima, kao svim drugim gospodarskim subjektima, upravljaju menadžeri. Upravljanje podrazumijeva donošenje odluka koje donose rezultat, a rezultat bi trebali biti zacrtani učinci. Menadžment hotela snosi odgovornost pri donošenju odluka.

Profesor Bunja navodi definiciju menadžmenta: “Menadžment se može definirati kao skup aktivnosti (planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja) u svezi s korištenjem i transformacijom resursa radi djelotvornog i učinkovitog ostvarivanja ciljeva organizacije.”

Osnovna zadaća svakog menadžera je učiniti ljude sposobnima za rad u timu, ostvariti da se sve njihove kvalitete pravilno iskoriste, a sve njihove slabosti postanu nevažne. Upravo je to srž organizacije poslovanja te razlog što je hotelski menadžment odlučujući i kritični čimbenik uspjeha u poslovanju. (Bunja, 2009)

Svaki menadžer, da bi bio dobar, treba iskusiti sve odjele i radna mjesta kojima rukovodi, kako bi što bolje razumio zaposlenike, prirodu rada i probleme s kojima se mogu suočavati u toku svoga rada.

### **3.2.1. Odluke menadžera u hotelijerstvu**

Menadžeri koji djeluju u području hotelijerstva trebaju informacije o sljedećem: planu i stanju zauzetih kapaciteta, dolascima gostiju, rasporedu hotelskih smještajnih jedinica, informacijama poput prigovora, žalbi, prijedloga i drugih. Rukovoditelji prijamnog odjela i prodaje glavni su korisnici takvih informacija. Na isti način i direktor hotela treba biti dnevno informiran o važnim činjenicama koje su usko vezane uz poslovne procese rukovoditelja odjela smještaja i odjela posluživanja. Informacije i podaci moraju biti obrađeni na način da pripomognu donošenju odluke direktora hotela, šefa recepcije i šefa prodaje, koji će zajedničkim snagama donijeti taktičke i strateške odluke koje će biti od bitnog značaja za funkcioniranje i rad cijelog postava hotela. Na temelju izlaznih informacija koje proizlaze iz sustava, te odluke mogu biti sljedeće prirode: odluke o zatvaranju cijelog hotela prema stanju zauzetosti hotela, u slučaju da je ono poremećeno do mjere da bi nastavak poslovanja hotela donosio gubitak u poslovanju, zatim odluke o ulaganju dodatnog napora na polju poboljšanja stanja prodaje te pronalazak novog načina privlačenja gostiju. Nadalje, odluke o postavljanju organizacije radnih zadataka koji će polučiti bolje efekte kada se radi o racionalnom zapošljavanju i raspoređivanju zaposlenika u hotelu, odluke o prilagođavanju i redefiniranju hotelskog proizvoda ovisno o strukturi nadolazećih gostiju u hotel, odluke o ispunjenju specifičnih želja gostiju te odluke o ocjenjivanju boniteta pojedinih agencija na bazi analiza kada se radi o davanju eventualnih beneficija i potpisivanju novih ugovora. (Galičić, 2017)

### 3.3. Prijamni odjel

Prijamni odjel je odjel zaslužan za doček gostiju u hotelu, pružanje dobrodošlice i prvih informacija te naposljetku izdavanje sobe.

Detaljnije, u prijamnom se odjelu, odnosno na recepciji, obavljaju sljedeći poslovi: rezervacija i prodaja hotelskih usluga, primanje gostiju – eng. check in, predaja ključeva gostima, razmještaj gostiju, vođenje evidencije o zauzetim i slobodnim sobama, pružanje raznih informacija, obračun hotelskih usluga te naplata, odjava gostiju, korespondencija s gostima, mijenjanje novca drugih valuta (usluge mjenjačnice), telefonske usluge i slično. Recepcija se u većini slučajeva nalazi odmah kod ulaza u hotel.

Profesor Bunja definira pojam rezervacija: “Rezervacije su unaprijed osigurane usluge smještaja u sobe ili neke druge hotelske usluge (npr. polupansion, banket i sl.)” Ista je zaključena u trenutku kada je naručitelj primio potvrdu u kojoj se prihvaća zahtjev za rezervaciju. Hotel može jedino u slučaju više sile poput potresa, požara, poplave, rata i dr. otkazati rezervaciju.

Prijamni odjel se organizira ovisno o veličini hotela, njegovoj kategoriji i intenzitetu korištenja kapaciteta. Djelatnici prijamnog odjela su: šef recepcije, zamjenik šefa recepcije, recepcionari, prijavničari, referent za rezervacije, korespondent, telefonist, blagajnik, žurnalist, fakturist, mjenjač, dnevni i noćni portir, poslužilac dizala, dočekivalac, vratar, nosač prtljage. (Bunja, 2009)

### 3.4. Hotelsko domaćinstvo

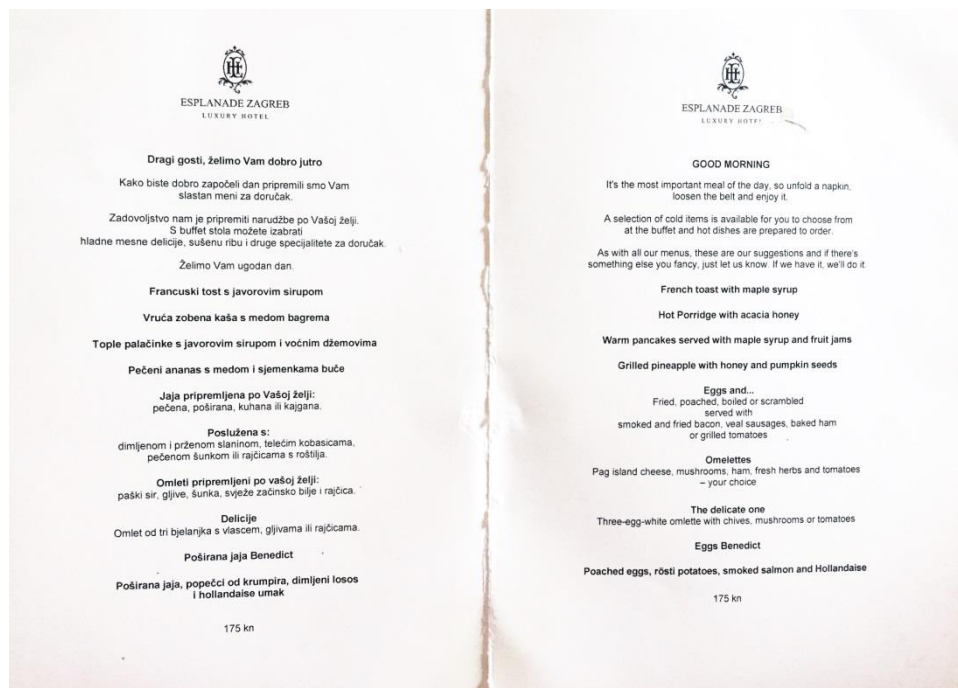
U cjelini poslovanja hotelske organizacije, posebno je istaknuta važnost i uloga hotelskog domaćinstva. Hotelsko domaćinstvo zaslužno je za veliki dio stečenog dojma gosta jer gost boravi u sobi koja je povjerena hotelskom domaćinstvu te koristi njezine sadržaje koji također ovise o profesionalnosti i brizi hotelskog domaćinstva. Uz to, sve prostorije kroz koje gost prolazi povjerene su hotelskom domaćinstvu na održavanje. Privlačnost, komoditet, čistoća i sigurnost, zadaća su hotelskog domaćinstva. Poslovi hotelskog domaćinstva i prijamnog odjela najvažniji su faktor u poslovanju hotela koji predstavlja objekt za smještaj. Ne može se ni zamisliti funkcioniranje hotela bez hotelskog domaćinstva jer se svakodnevni predani rad zaposlenika tog odjela osjeća u svakom prostoru hotela. Iz uloge hotelskog domaćinstva proizlazi glavni cilj hotela, a to je zadovoljstvo gosta. (Galičić, 2017) Domaćinstvo je odjel u hotelu zadužen za sljedeće poslove: osiguranje ugodnog boravka u hotelu, čistoća soba i ostalih prostorija, privlačnost i urednost okoliša, sigurnost i komfor gosta. Hotelsko domaćinstvo ima vrlo važnu funkciju kod postizanja poslovnih ciljeva hotela. Nije moguće zamisliti bilo koju hotelsku uslugu plasiranu na tržište bez da za njezino stvaranje nije zaslužno i hotelsko domaćinstvo. Na primjer, nije moguće iznajmiti nespremnu ili prljavu sobu ili pak organizirati “cocktail party” u neurednom, nečistom ili nedekoriranom prostoru. U hotelskom sustavu, domaćinstvu je povjeren glavni i osnovni izvor hotelskog prihoda – soba. U domaćinstvo spadaju: odjel soba, odjel čistoće, odjel dekoracije, praonica rublja i kemijska čistionica. Djelatnici u domaćinstvu su sljedeći: informator domaćinstva, glavna domaćica, pomoćnica glavne domaćice, nadzornica soba, sobarice, perači prozora, nadzornica za čistoću, čistačice, šef dekoracije, aranžer, vrtlar, voditelj praonice rublja, pralja rublja, glačarica rublja, krojačica i kemijski čistač. (Bunja, 2009)

### 3.5. Odjel hrane i pića

Odjel hrane i pića u hotelu zadužen je za kvalitetno pružanje usluga prehrane i točenja pića. Priprema te pružanje ovakvih usluga uključuje poslove planiranja potrebnih količina namirnica i pića, nabavu i skladištenje istih, njihovu obradu, pripremu jela i slastica, pića i napitaka, ugostiteljsko posluživanje i naplatu konzumacije. Pružanje ovakvih usluga, vrši se unutar samo jednog objekta i taj proizvodni proces najčešće ne traje duže od jednog dana. Složenost ovakvog načina poslovanja dovodi do potrebe posebno ustrojenih odjela hrane i pića u velikim hotelima.

Hotelski restoran svaki dan u ponudi ima doručak, ručak, večeru, međuobroke te tople i hladne napitke. Dvadeset i četiri sata dnevno nudi poslugu obroka u sobu, pripremu domjenaka, večera, proslava, banketa, pauza za kavu tijekom trajanja konferencija i seminara, catering usluge, lunch-paket usluge itd. Posluga obroka u hotelskom restoranu može biti à la carte ili buffet tipa. Primjer ponude “à la carte” restorana Zinfandel’s hotela Esplanade Zagreb, niže na slici. (Učinkovitost organizacijske strukture odjela hrane i pića u hotelu, anon, n.d.)

Slika 7. Ponuda “à la carte” restorana Zinfandel’s hotela Esplanade Zagreb



Izvor: arhiva autora

## 4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELA

Kako bi hotel ostvario određene poslovne ciljeve, služi se svojim organizacijskim resursima. “Organizacijski resursi predstavljaju prirodne i proizvedene stvari, kao i ljudska znanja i sposobnosti kojima se mogu koristiti, bilo neposredno u potrošnji (kao sredstvima za zadovoljenje potreba), bilo posredno u proizvodnji (kao sredstvima za proizvodnju određenih proizvoda ili za pružanje odgovarajućih usluga).” Oni se dijele u četiri skupine: materijalni, ljudski, informacijski i financijski resursi. Najbitnije obilježje bilo koje organizacije, pa na isti način i hotela kao jednog poslovnog sustava jesu organizacijski ciljevi. “Ciljevi određuju budućnost organizacije, odnosno predstavljaju željeno stanje organizacije u budućnosti.” Nužno je pri određivanju tih ciljeva, obratiti pažnju na hijerarhiju ciljeva. Temeljna podjela ciljeva je na: temeljne i parcijalne, trajne i privremene te jednostavne i složene. Postavljanje ciljeva jedno je od najvažnijih zadataka menadžmenta te su ciljevi koji su jasno definirani pretpostavka za definiranje konačnog zadatka hotela. Ciljevi organizacije su mjera uspjeha poslovanja, a ujedno imaju usmjeravajuće i motivirajuće djelovanje na zaposlenike. Organizacijski zadatak je svjesno određeni sadržaj, zamišljeni radni i stvaralački proces dodijeljen na rješavanje i izvođenje jednom ili više članova hotela. Organizacijska uloga predstavlja stvarno obavljanje radnog procesa jednog ili većeg broja članova u hotelu te je njihov istinski radni i stvaralački doprinos. Organizacija treba biti funkcionalna tj. funkcionalno ustrojena kako bi bila efikasna, što je osobito izraženo u hotelima gdje puno zaposlenika radi unutar različitih odjela. Kako bi osigurali savršenu uslugu gostima, potrebna je suradnja i dobra komunikacija između odjela. Prijamni odjel, odjel za hranu i piće, domaćinstvo i ostali moraju biti dobro povezani te iskomunicirati stanje i status soba i usluga kako bi gosti bili zadovoljni. Prepoznavanje, definiranje i određivanje zadataka s obraćanjem pozornosti na ciljno tržište, nužno je prije početka poslovanja svakog hotela. Ovi će zadaci osoblju i menadžmentu dati osjećaj dijeljenja iste namjere, smjera i mogućnosti obzirom da zajednički rade i djeluju u smjeru ostvarenja svih organizacijskih svrha i ciljeva.

U vrijeme razvijenog i suvremenog hotelijerstva, organizacija poslovanja hotela je vrlo zahtjevna djelatnost jer obuhvaća puno organizacijskih dijelova poput sektora, službi, odjela, referade i slično, čija će struktura i broj ovisiti o kategoriji i veličini hotela. Hotel mora biti izvrsno organizacijski ustrojen kako bi sve funkcije izvršio djelotvorno i uspješno. Svaki pojedini hotel ima svoju definiranu organizacijsku strukturu koja podrazumijeva sveukupnost odnosa i veza između svih činitelja proizvodnog i uslužnog procesa. Takvo ustrojstvo organizacijske strukture ima sljedeće prednosti: olakšani rad menadžerima nekih odjela



hotela, poticaj i usavršavanje efikasnosti svih zaposlenih, osiguranje lakše, brže i djelotvornije komunikacije, osiguranje optimalnog iskorištavanja svih resursa, stimulacija kreativnosti i privrženosti osoblja, stvaranje poslovnog zadovoljstva zaposlenika i motivacija da budu bolji, osiguranje kvalitetnih usluga te njega lojalnosti brendu kod gostiju. Da bi se oblikovala organizacijska struktura, potrebno je raščlaniti ukupni zadatak hotela, oblikovati organizacijske jedinice i uspostaviti mehanizam koordinacije. Organizacijska se struktura oblikuje prema unaprijed uspostavljenoj strategiji hotela te sustavu rukovođenja i upravljanja. Organizacijsku strukturu hotela čini građa, struktura i sastav hotela te sastav njegovih dijelova. Organizacijska struktura je dinamičan element hotelske organizacije, jedinstven sustav organizacijskih dijelova i sredstvo za upotrebu postojećih resursa. Među najvažnijim odlukama u hotelu je način oblikovanja organizacije hotela koji je uvjetovan faktorima organizacije. Ti organizacijski faktori ili činitelji najviše usmjeravaju organizaciju hotela što će reći da vrše utjecaj na izbor pogodne organizacijske strukture. Unutarnji organizacijski faktori obuhvaćaju ciljeve i strategiju, zadatke i tehnologiju, veličinu, lokaciju i kadrove, a vanjski organizacijski faktori obuhvaćaju kupce, konkurenciju, dostupnu tehnologiju koju poduzeće ne koristi, a ima, integracijske procese i tržište. Vanjski činitelji su dakle, činitelji okoline organizacije. Na unutarnje se činitelje može utjecati ili njima upravljati, dok se vanjskima mora prilagođavati i prihvatiti ih (oni svojevrsno upravljaju poduzećem ili organizacijom). Organizacijska teorija i praksa sadrži tri segmenta koji doprinose cjelokupnom uspjehu poslovanja hotela, a oni su sljedeći: organizacijske vrijednosti, organizacijska kontrola i organizacijska kultura. Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve dobro i pogodno za hotel i ono što bi se trebalo ili moralo dogoditi. Konkretnije, očituju se u svrsi, misiji ili strategijskim ciljevima hotela. Organizacijska kontrola je vrsta kontrole koja se može provesti na temelju propisa sa utvrđenim načinom rada zaposlenika i organizacijskih jedinica. Organizacijska kultura je ukupnost stavova, normi, vrijednosti, pogleda i vjerovanja koje dijele zaposlenici u poduzeću i ona usmjerava njihovo ponašanje. Također utječe i na način organizacije poduzeća, tip organizacijske strukture, stil menadžmenta, stupanj centralizacije, način kontrole, tip moći itd. Kultura moći, uloga, zadatka i osoba, tipovi su organizacijske kulture. “Organizacijska kultura, poglavito u hotelskim poduzećima, vezana je uz rad s ljudima jer se usluga (proizvod) uvijek i samo prodaje ljudima, jer se u neposrednom odnosu prodaje živi ljudski rad (osmijeh, ljubaznost, kultura, usluga), te je stoga organizacijska kultura najuže povezana s organizacijskom strukturom i ljudima.”

Odjeli hotela mogu se podijeliti u dvije kategorije: na prihodno-proizvodne odjele i odjele koji daju podršku prihodno-proizvodnim odjelima. Prihodno-proizvodni odjeli su operativne jedinice za proizvodnju i prodaju usluga gostima te tako izravno ostvarivanje prihoda hotela, a odjeli koji daju podršku istima neizravno ostvaruju prihode (npr. odjeli nabave, održavanja, ljudskih resursa, vođenja domaćinstva i dr.). (Galičić, 2017)

Primjer ove dvije kategorije na odjelu smještaja, prikazan je na sljedećoj slici.

Slika 8. Dvije osnovne kategorije odjela u hotelu



Izvor: (Galičić, 2017)

#### **4.1. Radna klima i upravljanje kadrovima**

Uspješno poslovanje hotela uvjetuje radna klima. Radna klima predstavlja sve faktore koji negativno ili pozitivno djeluju na zaposlenika u trenutku radnog procesa. Povoljna ili loša radna klima odnosi se na organizaciju rada i način rukovođenja. No, povoljnu radnu klimu ne može stvarati samo direktor ili voditelj odjela. Temelj za stvaranje dobre radne klime su sljedeći faktori: mogućnost napretka u organizaciji, pravedna i prihvatljiva raspodjela dobiti, pogodno postupanje i odnos prema suradnicima te sigurnost vlastitog radnog mjesta.

Snalažljivo, efikasno i marljivo osoblje je temelj uspješnog poslovanja, što se posebno ističe u hotelijerstvu. Uspješno poslovanje hotela je determinirano potrebama njegovih gostiju te osobljem sa adekvatnim znanjem i vještinama. Zadaća odjela ljudskih resursa je predviđanje, stjecanje, odabir i razvoj potreba hotela za osobljem.

Postizanje razine izvedbe i ponašanja koje će povećati efikasnost hotelske organizacije, cilj je upravljanja kadrovima. Ono predstavlja menadžersku funkciju koja djeluje kod planiranja, zapošljavanja, odabira, treniranja, razvoja, nagrađivanja i održavanja pripadnika organizacije. Upravljanje kadrovima potiče pojedince kod postavljanja vlastitih ciljeva i dosega u karijeri pri čemu ih vodi oblikovanju njihova ponašanja sukladno ciljevima te organizacije u kojoj rade. Kada se radi o upravljanju kadrovima, naglasak u suvremenim trendovima stavlja se na osnaživanje morala zaposlenih te načina zadržavanja u organizaciji. To podrazumijeva korištenje sofisticiranih psiholoških testova kod odabira zaposlenika, njihovog učenja i uhodavanja da rade i više od samo jednog posla te ohrabrenje za prihvaćanje odgovornosti.

Upravljanje kadrovima se može proučavati kroz sljedeće dijelove: planiranje kadrova i razvoj kadrova.

“Planiranje kadrova može se definirati kao strategija za stjecanje, korištenje, poboljšanje i očuvanje zaposlenih neke organizacije.” Primarne aktivnosti pri tome su predviđanje, popisivanje i planiranje. Predviđanje je proces koji uključuje procjenu zahtjeva novih zaposlenika i pomaže rasporediti troškove i plan aktivnosti zapošljavanja. Popisivanje podrazumijeva popisivanje vještina zaposlenih te razvoj planova kako ih uspješnije koristiti. Planiranje kadrova očituje se u programima zapošljavanja, odabiru, obučavanju, razvoju, motivaciji i naknadama kako bi se potreba za radnicima u budućnosti mogla ispuniti.

“Razvoj kadrova je proces pomaganja ljudima u stjecanju potrebnih kompetencija i vještina, kako bi se osigurala korisnost za organizaciju u smislu sadašnjih i budućih organizacijskih uvjeta.” Kadrovski razvoj ujedno pomaže zaposlenicima pri boljem razumijevanju njihove sposobnosti te kako ih mogu bolje iskoristiti, a i ispuniti svoja osobna i profesionalna

očekivanja. Razvoj kadrova kroz prizmu organizacije predstavlja proces pomaganja da zaposlenici planirano i neprekidno: unaprijede ili steknu sposobnosti potrebne za rad u raznim funkcijama, razviju svoje sposobnosti kao pojedinci i unutar radnog tima, otkriju unutarnje potencijale za osobni razvoj i razvoj organizacije te kreiraju organizacijsku kulturu u radnom timu. “Proces prikupljanja informacija o specifičnim radnim pozicijama naziva se analiza posla.” Ona je vrlo važna kako bi se stekao uvid u radne zadatke zaposlenika u pojedinom odjelu i na pojedinoj poziciji, njegove odgovornosti, potrebe treninga i obuke, procjene vrijednosti posla te također kod odabira i zapošljavanja djelatnika. (Galičić, 2017)

## 4.2. Međudnos i suradnja odjela u hotelu

Uspjeh u poslovanju donosi pravilna suradnja svih odjela u hotelu. Kao primjer, opisat će se suradnja između hotelskog domaćinstva i pojedinih odjela u hotelu. Općenito, od iznimne je važnosti dobra suradnja domaćinstva s odjelom hrane i pića, prijamnim odjelom, tehničkim odjelom i ostalim organizacijskim jedinicama. Hotelsko domaćinstvo u prijamnom odjelu surađuje s uredom za rezervacije i recepcijom na način da raspored poslova i organizaciju uskladi s rezervacijama i popunjenošću kapaciteta. Npr. hotelsko domaćinstvo garantira prijamnom odjelu čiste i uredne sobe sa ispravnim tehničkim uređajima koje su spremne za boravak gostiju. Između ta dva odjela postoji trajna suradnja obzirom da gosti svakodnevno dolaze i odlaze iz hotela te zbog raznih događaja koje hotel organizira. Suradnja između ureda za rezervacije i hotelskog domaćinstva također je od izuzetne važnosti zbog planiranja broja zaposlenika u određena razdoblja, planiranja i definiranja rasporeda poslova za određene sobe, točnog informiranja o dolasku VIP gostiju, informiranja o dolasku stalnih gostiju koji imaju svoje određene želje i zahtjeve itd. Odjel hrane i pića surađuje s odjelom hotelskog domaćinstva u trenutku priprema banketa, ručkova, večera, koktela, priredbi i slično jer hotelsko domaćinstvo brine o čistoći i dekoraciji hotelskog restorana, bara i dvorana. Odjel prodaje je s hotelskim domaćinstvom u dogovorima kada dolaze veće skupine gostiju, kada se organiziraju kongresi i održavaju različite priredbe. Odjel nabave surađuje s hotelskim domaćinstvom u pitanjima opreme u sobama, sredstava za rad (sredstava za čišćenje i pranje), uređaja i pomagala, radne odjeće i drugim. Odjel ljudskih potencijala i hotelsko domaćinstvo u stalnoj su vezi radi česte fluktuacije zaposlenika u odjelu hotelskoga domaćinstva te izbora odgovarajućih zaposlenika za poslove tog odjela. Suradnja hotelskog domaćinstva i tehničkog odjela očituje se u odabiru i izradi dekorativnih elemenata, mijenjanju sagova, popravku brava, kvarovima na uređajima u sobama, bojenju, održavanju stolarije i drugo. (Bunja, 2020)

## 5. ZNAČAJKE HRVATSKOG HOTELIJERSTVA

Hrvatsko hotelijerstvo obilježava nedovoljna razina kvalitete u vidu usluga, struktura koja je nepovoljna te niska razina iskorištenosti kapaciteta. Hoteli u Hrvatskoj većinom su odgovarajući kada su u pitanju potrebe masovnog turizma. Nezadovoljavajuća razina kvalitete u vidu usluga samo je posljedica nepostojanja standarda u gradnji, opremanju i samom projektiranju objekata. Na međunarodnom tržištu se javlja sve veća nekonkurentnost kapaciteta hrvatskog hotelijerstva, upravo iz tih razloga. Održavanje objekata, stupanj komfora te osobito motivacija i stručnost zaposlenika, glavne su stavke o kojima ovisi kvaliteta usluga u hotelijerstvu. Gost može prijeći preko niže razine opremljenosti hotela, no ne može prijeći preko neurednosti objekta u kojem boravi i negostoljubivosti zaposlenika. (Bunja, 2009)

Tablica 1. Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj / Hoteli

Kategorija hotela	Broj objekata	Broj smještajnih jedinica	Broj stalnih kreveta
**	47	3724	7454
***	307	19763	38864
****	336	30605	59294
*****	47	6322	12389
Ukupno	737	60414	118001

Izvor podataka: Ministarstvo turizma i sporta, Zagreb, 2020.

Tablica prikazuje da je gotovo polovina objekata kategorije 4\*, što se poboljšalo u odnosu na razdoblje prije 10-ak godina kada je gotovo polovina objekata bila kategorije 3\*. Broj objekata kategorije 2\* i 5\* je jednak.

## 6. TRENDOMI RAZVOJA HRVATSKOG HOTELIJERSTVA

U sljedećih pet godina očekuju se velika i rekordna ulaganja u hrvatsko hotelijerstvo, kako se ističe u najnovijem istraživanju provedenom od strane revizorsko-konzultantske tvrtke EY. U njemu stoji da se u spomenutom razdoblju te prema trenutno dostupnim informacijama, očekuje da će se uložiti 1,2 milijarde eura u samo ovaj segment turističke ponude. Eksperti za hrvatski ured EY-a, proveli su istraživanje Ulaganja u razvoj hotelijerstva 2018. - 2022. u kojemu su detektirana osamdeset i tri hotelska projekta. Čak 50% projekta od njegovog ukupnog broja, tiče se novoizgrađene "greenfield" investicije, a sve će se investicije provesti unutar ukupno dvanaest hrvatskih županija. 90% projekata orijentirano je na priobalno i obalno područje, međutim, ističu se dvije županije, a to su Splitsko-dalmatinska županija i Istarska županija. Iza ove dvije županije slijedi dubrovačko, zagrebačko i opatijsko područje. „Treba istaknuti kako će od ukupnog broja investicija njih 60 posto biti potpuno novi projekti i hoteli, dok se 40 posto odnosi na sveobuhvatna preuređenja postojećih smještajnih kapaciteta. U navedenom razdoblju investicijama će tako biti obuhvaćeno ukupno 9.700 hotelskih soba, od kojih se gotovo 6.000 soba odnosi na potpuno nove ili proširene kapacitete primarno u hotelima visoke kategorizacije, onima sa četiri i pet zvjezdica“, ističe menadžerica u Odjelu Marija Noršić analizirajući rezultate istraživanja ističe menadžerica u Odjelu savjetovanja za turizam i ugostiteljstvo EY-u, Marija Noršić. 42% investicija do 2022., provest će azijski investitori i hotelijeri što se razlikuje s dosadašnjim trendom ulaganja europskih investitora.

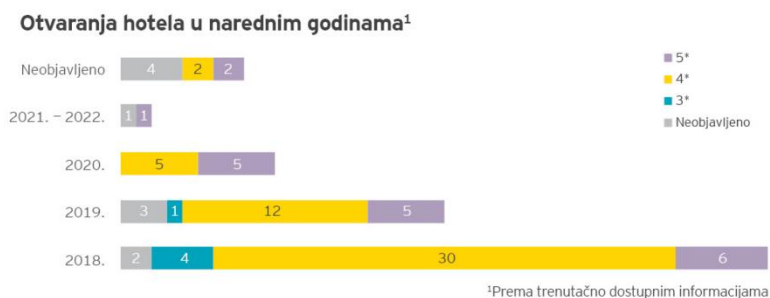
Tek će 13% investicija biti provedeno od strane europskih zemalja. Očekivanje investitora je da će se njihova ulaganja i projekti isplatiti za od 4 do 15 godina s predviđenim prosjekom isplativosti od 10 godina.

„Hotelijerstvo u Hrvatskoj ubrzano će se razvijati zahvaljujući milijunskim ulaganjima najvećih igrača na tržištu, no jednako tako i strateškim preuzimanjima i spajanjima. Uz tradicionalne hotelske brendove na hrvatskom tržištu, očekuje nas i dolazak najjačih svjetskih hotelskih kuća. S obzirom da će ulaganja biti usmjerena na kapacitete vrhunske usluge, polovicu investicija u ovom ciklusu činit će projekti do 200 soba pri čemu je prosječna vrijednost ulaganja po sobi za hotele od četiri zvjezdice 140.000 eura, a za hotele od pet zvjezdica oko 370.000 eura“, kazala je Marija Noršić.

Investitori će sudjelovati sa 25 do 40% vlastitih sredstava, a ostatak će pokrivati uz pomoć komercijalnih banaka, a investitori kojima je u planu povući sredstva iz europskih fondova,

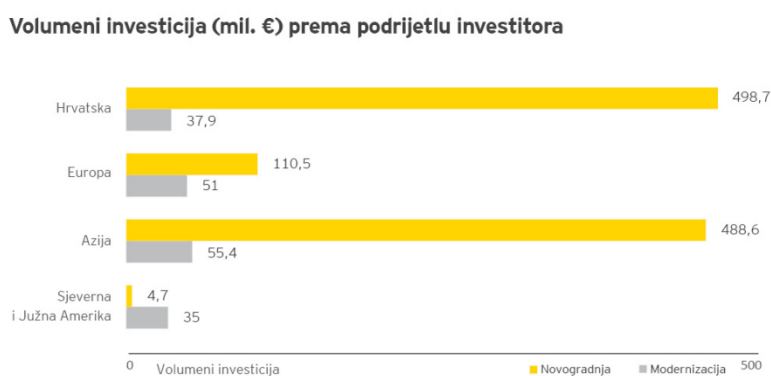
morat će sudjelovati sa 70 do 75% osobnog kapitala, kako se zaključuje ovim istraživanjem u kojemu je obuhvaćeno hotelijerstvo Republike Hrvatske. (hrturizam.hr, 2018)

Slika 9. Otvaranje hotela u narednim godinama



Izvor: hrturizam.hr (EY), <https://hrturizam.hr/ey-ocekiju-nas-rekordna-ulaganja-u-hotelski-smjestaj-do-2022-u-hotelijerstvo-u-hrvatskoj-ulozit-ce-se-12-milijarde-eura/> (05.11.2020.)

Slika 10. Volumeni investicija (mil. €) prema podrijetlu investitora



Izvor: hrturizam.hr (EY), <https://hrturizam.hr/ey-ocekiju-nas-rekordna-ulaganja-u-hotelski-smjestaj-do-2022-u-hotelijerstvo-u-hrvatskoj-ulozit-ce-se-12-milijarde-eura/> (05.11.2020.)



## 7. ZAKLJUČAK

Zaključak teme leži u činjenici da se funkcionalna organizacija u hotelima očituje u koordiniranom odnosu između odjela hotela te da svi odjeli moraju funkcionirati besprijekorno kako ni u jednom trenutku pružanja hotelske usluge ne bi došlo do zastoja ili problema. Nužno je da se djelatnici svakog pojedinog odjela odnose profesionalno, s voljom i željom da sve što odrađuju bude na najvišoj mogućoj razini. Tu dolazi do potrebe da motivacija hotelskih djelatnika bude zadovoljavajuća i također dolazi do spoznaje koliko je ona bitna. Dobra komunikacija među odjelima i izražena kolegijalnost među osobljem cijelog hotela jedna je od glavnih stavki relevantnih za pružanje kvalitetne usluge na najvišoj razini. Zadovoljni gosti su dokaz da određena organizacija poslovanja funkcionira kako bi trebala i da se od nje ne odstupa u velikim razmjerima već samo u vidu proširenja usluga koje se nude i pružaju.

## SAŽETAK

Djelatnost koja pruža gostima usluge kao što su: smještaj, prehrana, točenje pića, rekreacija i druge raznovrsne usluge, naziva se hotelijerstvo. Stručnost i sposobnost svakog zaposlenika, uvjet je za ostvarivanje kvalitete usluga i konačni poslovni uspjeh za hotel. Osnovni cilj poslovanja hotela je ostvarenje prihvatljive razine dobiti, svakako, kroz prizmu zadovoljenja potreba i želja gostiju. Organizacija poslovanja u hotelu je osmišljena integracija rada zaposlenih i hotelske imovine kako bi se ostvarili poslovni zadaci. Ne bi se moglo doprijeti do potencijalnih i trenutnih gostiju bez marketinga i odnosa s javnošću, stoga su ti odjeli izuzetno važni dijelovi funkcionalne organizacije. Hotel svoje usluge prodaje na (turističkom) tržištu koje karakteriziraju različite prodajne cijene i troškovi poslovanja te prostorna odvojenost potražnje od ponude. U hrvatskom se hotelijerstvu s obzirom na organizacijsku formu, prakticira individualna prodaja neposredno gostima na recepciji. Osnovna zadaća svakog menadžera je učiniti ljude sposobnima za rad u timu, ostvariti da se sve njihove kvalitete pravilno iskoriste, a sve njihove slabosti postanu nevažne. Direktor hotela, šef recepcije i šef prodaje zajedničkim snagama donose taktičke i strateške odluke koje će biti od bitnog značaja za funkcioniranje i rad cijelog postava hotela. Prijamni odjel je odjel zaslužan za doček gostiju u hotelu, pružanje dobrodošlice i prvih informacija te naposljetku izdavanje sobe. Hotelsko domaćinstvo vodi brigu o čistoći i urednosti soba i ostalih prostorija u hotelu, privlačnosti, dekoraciji i ugodnom ambijentu. Odjel hrane i pića u hotelu zadužen je za kvalitetno pružanje usluga prehrane i točenja pića. Svaki pojedini hotel ima svoju definiranu organizacijsku strukturu koja podrazumijeva sveukupnost odnosa i veza između svih činitelja proizvodnog i uslužnog procesa. Radna klima predstavlja sve faktore koji negativno ili pozitivno djeluju na zaposlenika u trenutku radnog procesa. Upravljanje kadrovima predstavlja menadžersku funkciju koja djeluje kod planiranja, zapošljavanja, odabira, treniranja, razvoja, nagrađivanja i održavanja pripadnika organizacije. Uspjeh u poslovanju donosi pravilna suradnja svih odjela u hotelu. Hrvatsko hotelijerstvo obilježava nedovoljna razina kvalitete u vidu usluga, struktura koja je nepovoljna te niska razina iskorištenosti kapaciteta. U sljedećih pet godina očekuju se velika i rekordna ulaganja u hrvatsko hotelijerstvo, kako se ističe u najnovijem istraživanju provedenom od strane revizorsko-konzultantske tvrtke EY.

Ključne riječi: funkcionalna organizacija, hrvatsko hotelijerstvo, organizacijska struktura

## **SUMMARY**

### **Features of functional organization in Croatian hotel industry**

The hospitality industry is an industry that offers guests accommodation, food, beverage, recreation and various other services. The expertise and ability of each employee is a condition for achieving quality service and ultimate business success for the hotel. The main goal of the hotel business is to achieve an acceptable level of profit through the prism of meeting the needs and desires of guests. The organization of business in a hotel is the integration of the work of employees and hotel property in order to accomplish business tasks. Marketing and public relations are extremely important parts of a functional organization because without them it is hard to achieve interaction with potential and current guests. The hotel sells its services on the market, which is characterized by different sales prices and operating costs and the spatial separation of demand from supply. In the Croatian hotel industry are practiced individual sales directly to guests at the reception desk. The basic task of every manager is to make people capable of working in a team, to make sure that all their qualities are used properly, and that all their weaknesses become irrelevant. The hotel manager, front office manager and the head of sales work together to make tactical and strategic decisions that will be essential for the functioning and operation of the entire hotel. The reception is responsible for welcoming guests to the hotel, giving first information and finally renting out a room. The housekeeping takes care of the cleanliness and tidiness of the rooms and other rooms in the hotel, the attractiveness, decoration and pleasant ambience. The food and beverage department at the hotel provide quality food and beverage services. Each hotel has its own defined organizational structure, which implies the totality of relationships and connections between all factors of the production and service process. The work climate represents all the factors that negatively or positively affect the employee at the time of the work process. Human resource management is a managerial function that operates in the planning, employment, selection, training, development, rewarding and maintenance of members of the organization. A success in business comes with the proper cooperation of all departments in the hotel. The Croatian hotel industry is characterized by an insufficient level of quality in the form of services, an unfavorable structure and a low level of capacity utilization. Record investments are expected in the Croatian hotel industry for the next five years, as highlighted in the latest survey conducted by the auditing and consulting company EY. Keywords: functional organization, Croatian hotel industry, organizational structure

## LITERATURA

### Knjige

Bunja, Đ. (2009) *Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu*: udžbenik za 2. razred hotelijersko-turističkih škola. 3. izd. Zagreb: Školska knjiga

Bunja, Đ. (2020) *Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu*: udžbenik za 2. razred hotelijersko-turističkih škola. 4. izd. Zagreb: Školska knjiga

Čižmar, S., Weber, S. (1994) *Osnove turizma i ugostiteljstva*: udžbenik za prve razrede srednjih škola ugostiteljsko-turističkog područja rada (konobare, kuhare, slastičare i brodske kuhare). Zagreb: Školska knjiga

Galičić, V. (2012) *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

Galičić, V. (2017) *Poslovanje hotelskoga odjela smještaja*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

Medlik S., Ingram H., (2002) *Hotelsko poslovanje*. Zagreb: Golden marketing

Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008) *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga

Kotler P., Armstrong G. (2006) *Principles of marketing*, 11. izd. Upper Saddle River: New Jersey: Prentice-Hall

Bebek, B., Kolumbić, A. (2005) *Poslovna etika*. Zagreb: Sinergija

Tomić Z. (2016), *Odnosi s javnošću: Teorija i praksa*, Zagreb – Sarajevo: Synopsis

### Internetske stranice

Hotelijer, *O hotelima i hotelijerstvu*, URL: <https://hotelijer.wordpress.com/povijest-hotelijerstva/> (pristup: 04.11.2020.)

hrturizam.hr, *EY: očekuju nas rekordna ulaganja u hotelski smještaj, do 2022. u hotelijerstvo u hrvatskoj uložiti će se 1,2 milijarde eura*, URL: <https://hrturizam.hr/ey-ocekuju-nas-rekordna-ulaganja-u-hotelski-smjestaj-do-2022-u-hotelijerstvo-u-hrvatskoj-uloziti-ce-se-12-milijarde-eura/> (pristup: 05.11.2020.)

## **Znanstveni radovi**

Jakaša Borić V., Dumbović Bilušić B. (2017), *Vila Angiolina i vrtlarija s gospodarskim zgradama*, Znanstveni rad. Zagreb: Ministarstvo kulture Republike Hrvatske

Anon, (n.d.), *Učinkovitost organizacijske strukture odjela hrane i pića u hotelu*, URL: <https://pdfslide.net/documents/ucinkovitost-organizacijske-strukture-odjela-hrane-i-pica-u-hotelu.html> (pristup: 09.11.2020.)

## **Završni i diplomski radovi**

Katić, V. (2017), *Uloga odnosa s javnošću u luksuznim hotelima na primjeru Adriatic Luxury Hotels*, Diplomski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti

## **Pregledni članci i radovi**

Jakšić, J. (2003), *Motivacija. Psihopedagoški pristup*, Pregledni članak. Zagreb: Katehetski ured Zagrebačke nadbiskupije

Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013), *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, Pregledni rad. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu

Gregorić M. (2015), *Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru*, Pregledni rad. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa

## **Priručnici**

Vidanec D. (2011), *Uvod u etiku poslovanja*, Priručnik. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Kčelić“

## POPIS ILUSTRACIJA

### Slike

Slika 1. Hotelska soba.....	2
Slika 2. Vila Angiolina u Opatiji.....	4
Slika 3. Hotel Esplanade Zagreb.....	6
Slika 4. Hotel kao model sustava.....	15
Slika 5. Marketinški ciklus.....	18
Slika 6. Razlika između marketinga, odnosa s javnošću, oglašavanja i brandinga.....	19
Slika 7. Ponuda „à la carte“ restorana Zinfandel's hotela Esplanade Zagreb.....	25
Slika 8. Dvije osnovne kategorije odjela u hotelu.....	28
Slika 9. Otvaranje hotela u narednim godinama.....	34
Slika 10. Volumeni investicija (mil. €) prema podrijetlu investitora.....	34

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj / Hoteli.....32

# ŽIVOTOPIS AUTORA



**Katarina**  
Mišić

**DATUM RODENJA:**  
12. kolovoza 1998.

## KONTAKT

Spol: Žensko

📍 Bediči 3a  
10040 Zagreb, Hrvatska

✉️ [katarina.misic128@gmail.com](mailto:katarina.misic128@gmail.com)

☎️ (+385) 997589897

## RADNO ISKUSTVO

**03. KOLOVOZA 2020. - 11. RUJNA 2020.** - Zagreb, Hrvatska

### Community Manager & Content Creator

Grizli komunikacije, agencija za 360° pristup komunikacije branda na tržištu

**12. PROSINCA 2016. - 16. PROSINCA 2016.** - Zagreb, Hrvatska

### Asistent

„Alga Travel“, turistička agencija

**SRPNJA 2016. - SRPNJA 2016.** - Zagreb, Hrvatska

### Recepcija

FourPoints by Sheraton, Panorama Zagreb Hotel

**SRPNJA 2015. - SRPNJA 2015.** - Zagreb, Hrvatska

### Hotelsko domaćinstvo

FourPoints by Sheraton, Panorama Zagreb Hotel

**19. SIJEČNJA 2015. - 23. SIJEČNJA 2015.** - Zagreb, Hrvatska

### Hotelsko domaćinstvo

Hotel Esplanade Zagreb

**KOLOVOZA 2014. - KOLOVOZA 2014.** - Zagreb, Hrvatska

### Ugostiteljsko posluživanje

Hotel Esplanade Zagreb

**SRPNJA 2020. - SRPNJA 2020.** - Zagreb, Hrvatska

### Sales And Marketing Specialist

Plamido usluge j.d.o.o.

**LISTOPADA 2018. - OŽUJKA 2020.** - Zadar, Hrvatska

### Sales Assistant

PEPCO CEE

**SRPNJA 2019. - VELJAČE 2020.** - Zagreb, Hrvatska

### Sales Assistant

Konzum

**OŽUJKA 2018. - STUDENOGA 2018.** - Zadar, Hrvatska

### Receiver

ZARA

**KOLOVOZA 2017. - SRPNJA 2018.** - Zagreb, Hrvatska

### Packaging Supervisor

Zvijezda

**SRPNJA 2018. - KOLOVOZA 2018.** - Zagreb, Hrvatska

### Finance Account Officer

Konzum



STUĐENOGA 2017. - SVIBNJA 2018. - Zadar, Hrvatska

- **Sales Assistant**  
TOM TAILOR GROUP

LISTOPADA 2017. - SVIBNJA 2018. - Zadar, Hrvatska

- **Sales Assistant**  
BIPA Hrvatska

SRPNJA 2017. - SVIBNJA 2018. - Zagreb i Zadar, Hrvatska

- **Sales Assistant**  
OVS S.p.A.

15. RUJNA 2020. - TRENUTAČNO - Zagreb, Hrvatska

- **Sales Assistant**  
Kaufland Hrvatska

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

01. LISTOPADA 2017. - TRENUTAČNO - Zadar, Hrvatska

- **Prvostupnica Kulture i Turizma**  
Sveučilište u Zadru, Odjel za turizam i komunikacijske znanosti, Studij Kultura i Turizam, Zadar

02. RUJNA 2013. - 19. SVIBNJA 2017. - Zagreb, Hrvatska

- **Hotelijersko-turistički tehničar**  
Hotelijersko-turistička škola u Zagrebu, Zagreb

05. RUJNA 2005. - 14. LIPNJA 2013. - Zagreb, Hrvatska

- **Osnovnoškolsko obrazovanje**  
Osnovna škola „Granešina“, Zagreb

## JEZIČNE VJEŠTINE

**MATERINSKI JEZIK/JEZICI:** Hrvatski jezik

### Engleski jezik

Slušanje <b>B1</b>	Čitanje <b>B1</b>	Govorna produkcija <b>B1</b>	Govorna interakcija <b>B1</b>	Pisanje <b>B1</b>
-----------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------

### Njemački jezik

Slušanje <b>A2</b>	Čitanje <b>A2</b>	Govorna produkcija <b>A2</b>	Govorna interakcija <b>A2</b>	Pisanje <b>A2</b>
-----------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------

### Španjolski jezik

Slušanje <b>B1</b>	Čitanje <b>B1</b>	Govorna produkcija <b>B1</b>	Govorna interakcija <b>B1</b>	Pisanje <b>B1</b>
-----------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------

### Talijanski jezik

Slušanje <b>A1</b>	Čitanje <b>A1</b>	Govorna produkcija <b>A1</b>	Govorna interakcija <b>A1</b>	Pisanje <b>A1</b>
-----------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------

### Francuski jezik

Slušanje <b>A1</b>	Čitanje <b>A1</b>	Govorna produkcija <b>A1</b>	Govorna interakcija <b>A1</b>	Pisanje <b>A1</b>
-----------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------

## DIGITALNE VJEŠTINE

MS Office (Excel, Word, PowerPoint) | Windows Movie Maker | Power Director 13, 14 | PhotoScape | Photo Grid | Internet | Outlook

## HOBIJI I INTERESI

- **Odbojka**
- **Strani jezici**
- **Fotografija**

## KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE

- **Timski rad**
- **Fleksibilnost**
- **Jasno izražavanje**
- **Dobro pisanje**
- **Rad u interakciji s ljudima**

## KONFERENCIJE I SEMINARI

- **04. SVIBNJA 2019. - 08. SVIBNJA 2019.** - Budva, Crna Gora
- **Future Tourism Conference**  
**2018** - Zadar, Hrvatska
- **4th INTERNATIONAL CONFERENCE FOREIGN LANGUAGES AND TOURISM**

## PREPORUKE

- **Grizli komunikacije** - direktor  
Preporuka za djelatnika koji se snalazi i rješava zadatke u području marketinga, event managementa, odnosa s javnošću i drugih srodnih područja.

## POČASTI I NAGRADE

- **04. KOLOVOZA 2020.**  
**Supernova Summer Box** - Supernova, trgovački centar  
Nagrada za najbolje osmišljeni slogan za ljetnu kampanju centra.

## VOLONTIRANJE

- **2018**  
**4th INTERNATIONAL CONFERENCE FOREIGN LANGUAGES AND TOURISM**  
Zadar, Hrvatska
- **2018 - 2019**  
**Program "Ritam Kulturizma" Odjela za turizam i komunikacijske znanosti Sveučilišta u Zadru**  
Zadar, Hrvatska