

# Kvaliteta i standardi rada u ugostiteljskom poslovanju

---

**Pauletić, Nina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:735752>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-03**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**NINA PAULETIĆ**

**KVALITETA I STANDARDI RADA U  
UGOSTITELJSKOM POSLOVANJU**

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**NINA PAULETIĆ**

**KVALITETA I STANDARDI RADA U  
UGOSTITELJSKOM POSLOVANJU**

Završni rad

**JMBAG: 0303066001, redovita studentica**

**Studijski smjer: Turizam**

**Predmet: Poslovanje ugostiteljskih poduzeća**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Trgovina i turizam**

**Mentorica: doc. dr. sc. Tamara Floričić**

Pula, svibanj 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile  
u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom  
\_\_\_\_\_ koristi na način  
da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi  
Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova  
Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o  
autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja  
otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. OSNOVNE ODREDNICE KVALITETE</b> .....	<b>2</b>
2.1. VAŽNI DIONICI U POVIJESTI SUSTAVA KVALITETE .....	2
2.1.1 PHILIP B. CROSBY.....	2
2.1.2 JOSEPH MOSES JURAN.....	3
2.1.3 ARMAND VALLIN FEIGENBAUM.....	3
2.1.4 WILLIAM EDWARDS DEMING.....	4
2.2. POVIJESNI RAZVOJ UPRAVLJANJA KVALITETOM .....	4
2.2.1 FAZA PREDINDUSTRIJSKE REVOLUCIJE.....	5
2.2.2 FAZA INDUSTRIJSKE REVOLUCIJE.....	5
2.2.3 POČETAK 20. STOLJEĆA.....	5
2.2.4 DRUGI SVJETSKI RAT.....	6
2.2.5 80-TE GODINE.....	6
2.2.6 21. STOLJEĆE.....	6
2.3. ELEMENTI KVALITETE .....	6
2.4. KVALITETA, UČENJE I TRENING .....	7
2.5. KVALITETA I MARKETING.....	8
2.6. KVALITETA OZNAČAVA PROFIT.....	12
2.7. RANGIRANJE KVALITETE .....	13
2.7.1. KATEGORIZACIJA HOTELA .....	13
2.8. TROŠKOVI KVALITETE .....	14
2.8.1 TOTAL QUALITY MANAGEMENT .....	17
<b>3. STANDARDI RADA U HOTELIJERSTVU</b> .....	<b>18</b>

3.1. OPĆE ODREĐENJE POJMA STANDARDIZACIJA .....	18
3.2. HOTELSKI STANDARDI .....	20
3.3. STANDARDI U OCJENJIVANJU OBUJMA I STRUKTURE KADROVA U HOTELIJERSTVU.....	24
<b>4. ANALIZA I PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA O KVALITETI U HOTELIMA.....</b>	<b>33</b>
4.1. HOTEL BOŽICA, DUBROVNIK.....	34
4.2. HOTEL MARUL, SPLIT.....	36
4.3. HOTEL ADRIATIC, ROVINJ.....	38
4.4. HOTEL CRISTAL, POREČ.....	41
4.5. HOTEL MOLINDRIO, ZELENA LAGUNA.....	44
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>47</b>

LITERATURA

POPIS SLIKA

POPIS TABLICA





# 1. Uvod

Predmet istraživanja ovog završnog rada su kvaliteta i standardi rada u ugostiteljskom poslovanju. Kvaliteta i standardi su bitan dio ugostiteljstva jer sve ovisi o načinu posluživanja i usluzi koja je pomno isplanirana da bi gosti bili zadovoljni, a i kako bi se vratili i privukli mnoge druge goste. S obzirom na razvoj modernog ugostiteljstva i masovnog turizma treba kontinuirano ulagati u kvalitetu i ažurirati standarde jer oni su ti koji vode prema uspjehu. Fokus ovog istraživanja je na međunarodnim standardima rada, normativi i pokazateljima učinkovitosti rada, utrošku vremena i realizaciji učinaka i rezultata.

Ovim radom predstaviti će se i skup teorija vezana uz kvalitetu i standarde kao i skup primjera i strategija koje su usmjerene na stalno unaprjeđenje poslovanja i poslovnih rezultata. Također je bit u primjeni kako te sustave ugraditi u hotele, restorane, ali i sve ostale objekte u ugostiteljstvu. Kvalitetu predstavlja način na koji ljudi rade. Ljudi su nezaobilazan dio ugostiteljstva koji vodi uspjehu i da bi se postigao taj uspjeh potrebno je da baš ti ljudi uče kako prenijeti uslugu, pružiti zadovoljstvo i osigurati komformnost sada kako bi u budućnosti ubirali plodove svog uspješnog rada.

Rad je podijeljen u tri dijela, pri čemu su teorijski obrađeni pojam kvalitete i upravljanje potpunom kvalitetom kao i standardi upravljanja poslovnim rezultatom. U prvom dijelu objašnjen je sam pojam kvalitete, njezini elementi i značenje upravljanja potpunom kvalitetom, kao i učenje, trening i marketing. U drugom dijelu nalaze se standardi, njihova podjela te značenje. Te u trećem dijelu nalazi se temeljni cilj rada, čime će se pokušati objasniti skup teorija o kvaliteti i standardima u hotelijerstvu te na temelju recenzija sa tripadvizora pokušat će se prikazati kvaliteta određenog hotela i njegovo rangiranje u odnosu na ostale hotele.

Također pri istraživanju i formuliranju ovog rada upotrebljavane su sljedeće znanstvene metode: metode analize i sinteze, induktivna i deduktivna, specifikacija i klasifikacija, komparativna metoda, zatim generalizacija, definicija i divizija.

## 2. Osnovne odrednice kvalitete

Da bi se kvalitetno radilo, treba kvalitetno misliti. Kvalitetu treba najprije razumjeti i prihvatiti, i tek nakon toga može se i kvalitetno primjenjivati i očekivati dobre rezultate. Dakle, o kvaliteti valja najprije učiti odnosno znati, jer se kvaliteta temelji na znanju.

Riječ kvaliteta (kakvoća) potječe od latinske riječi "qualitas", a predstavlja svojstvo, odliku, značajku, sposobnost, vrijednost. Kvaliteta se može definirati na više načina, a osnovna definicija je "Kvaliteta je zadovoljstvo kupca". Od zadovoljstva kupca sve polazi i on je onaj tko odlučuje što je kvaliteta. U kvaliteti se teži stalnom poboljšanju i unapređenju. Definicija kvalitete prema normi ISO 9000 je "Kvaliteta je stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve". Kvalitetu nekog proizvoda ili usluge određuje odnos želja i potreba korisnika i njihove realizacije od proizvođača.<sup>1</sup>

### 2.1. Važni dionici u povijesti sustava kvalitete

Brojni autori poput Philip B. Crosby-a, Joseph Moses Juran-a, Armand Vallin Feigenbaum-a i William Edwards Deming-a zasigurno nisu toliko poznati no svoj život su posvetili istraživanjima i raznim radovima koji se temelje na kvaliteti i njezinom poboljšanju. U nastavku slijedi nešto više o njima i njihovom doprinosu.

#### 2.1.1 Philip B. Crosby

Kvaliteta je besplatna. Osnovna poruka knjige identična je naslovu, tj. kvaliteta jest besplatna, ali ono što u naslovu nije navedeno je činjenica kako kvaliteta nije poklon koji dolazi bez napora i brige svih odgovornih osoba te zaposlenika neke organizacije ili tvrtke, a upravo su načini realizacije, usmjeravanja, oblikovanja i provođenja takvih aktivnosti ono čime se bavi autor u ovoj knjizi. Načelo „nedostatci nula“ je po autoru temeljno načelo i jedino moguće prihvatljivo mjerilo kontrole, osiguranja i upravljanja kvalitetom bilo koje organizacije pa je traženje odgovora na pitanje zašto trošiti vrijeme u

---

<sup>1</sup> <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>

otkrivanju, popravljanju i sređivanju grešaka, a ne na poduzimanju radnji kako do istih ne bi došlo, jedan od ključnih zadataka kojima se autor bavi u ovoj knjizi.

### *2.1.2 Joseph Moses Juran*

Razvio je pet koncepata kvalitete:

1. Internal Customer - Unutrašnji korisnik (svaka osoba unutar proizvodnog lanca je unutrašnji korisnik)
2. Cost of Quality - Troškovi kvalitete (troškovi nastaju kada se nešto ne učini odmah iz prvog puta)
3. Quality Spiral - Spirala kvalitete (prelazak kvalitete na višu razinu kroz kontinuirano poboljšavanje)
4. Quality Trilogy - Trilogija kvalitete (planiranje kvalitete, kontrola kvalitete i poboljšanje kvalitete)
5. Breakthrough Improvement - Skokoviti napredak (nagli napredak u cijelom procesu)

Juranova filozofija o kvaliteti sastoji se u tome da je kvaliteta zadovoljstvo ili nezadovoljstvo kupaca s određenim proizvodom. Menadžeri koji su učili od Jurana nazivali su ga ocem kvalitete. Njegov je velik doprinos u definiranju TQM - Potpunog upravljanja kvalitetom. Izvor TQM-a je revolucija kvalitete koja se odigrala u Japanu nakon II. svjetskog rata. Zahvaljujući potpori menadžmenta Japanci su integrirali kvalitetu u cijelu organizaciju i razvili kontrolu kontinuiranog unapređivanja.

### *2.1.3 Armand Vallin Feigenbaum*

Inovator je u području upravljanja kvalitetom i upravljanju troškovima kvalitete. Osmislio je koncept TQM - Total Quality Management odnosno Potpuno upravljanje kvalitetom. Pridonio je razvoju proizvodnih procesa. Bio je zagovornik ciljanog upravljanja kvalitetom najvišeg menadžmenta jer nastaje problem kada je kvaliteta svačiji posao, što na kraju znači da nije ničiji posao. Zbog toga kvaliteta mora biti aktivno upravljana od najviše razine menadžmenta.

#### 2.1.4 William Edwards Deming

Zastupao je stav da najvažniju ulogu, a time i najveću odgovornost, u organizacijama imaju menadžeri. Poboljšanje kvalitete ogleda se u sposobnosti da menadžeri upravljaju sustavima i procesima. Ustanovio je da su menadžeri i njihovi propusti gotovo isključivi uzročnici problema vezanih za kvalitetu. Deming ističe važnost kontinuiranog unapređenja. U Japanu su dobro prihvatili Demingovu teoriju upravljanja kvalitetom i počeli je primjenjivati u svojoj industriji koja je naglo napredovala. U isto vrijeme u SAD-u Demingova teorija upravljanja kvalitetom nije dobro prihvaćena. Tek od 1980. godine Demiga su počeli uvažavati sve više i u SAD-u.<sup>2</sup>

## 2.2. Povijesni razvoj upravljanja kvalitetom

Kvaliteta shvaćena kao „nešto dobro“, je vrlo star pojam. Ona je, u ekonomskom smislu, vezana uz sam početak ljudske gospodarske aktivnosti i postoji od primitivne zajednice i dalje kroz cijelu povijest do današnjih dana. Uvijek je naime, postojala neka vrsta specifikacije (kasnije norma, standard) pomoću koje je, u ime vlasnika (poglavice, faraona, kralja, poduzetnika i dr.), neki inspektor kontrolirao, odobravao ili odbacivao ponuđeni proizvod ili uslugu.<sup>3</sup>

Feničani su imali vrlo dobro i efikasno korektivno sredstvo za trajno eliminiranje pogrešaka, odnosno, odstupanje od tražene kvalitete proizvoda i usluga: inspektor bi dao nalog da se onomu tko je napravio loš proizvod odsječe ruka. To je dokaz da se kvaliteti posvećivala velika pozornost jer su i mjere za nepridržavanje uputa i specifikacija bile drastične. I danas je kazna za lošu kvalitetu proizvoda i usluga drastična i zastrašujuća. Propadanje poduzeća i nezaposlenost.

Razvoj upravljanja kvalitetom, kronološki promatrano, dijeli se u 6 navedenih faza: predindustrijska revolucija, industrijska, početak 20. stoljeća, Drugi svjetski rat, 80 – e godine i 21. stoljeće.

---

<sup>2</sup> Izvor: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php>

<sup>3</sup> Noray, de B. J., Le Mouvement international de la qualité, Traité de la qualité totale, DUNOD, Paris, 1990., str. 3-12.

### 2.2.1 Faza predindustrijske revolucije

U razdoblju od 13. do 19. stoljeća obrtnici diljem Europe bili su organizirani u cehove. Cehovi su bili odgovorni za kreiranje strogih pravila za kvalitetu proizvoda. Postojala je inspekcija koja je kontrolirala proizvode obrtnika te je koristila inspekcijske znakove koji su bili dokaz kvalitete proizvoda. Ovaj pristup kvaliteti proizvodnje bio je dominantan sve do Industrijske revolucije početkom 19. stoljeća.<sup>4</sup>

### 2.2.2 Faza industrijske revolucije

Početkom 19. stoljeća u Americi je bio primjenjivan isti model obrtništva kao i u europskim zemljama. U tom modelu obrtnici koji su proizvodili dobra bili su orijentirani na lokalno tržište te su prije prodaje svojih proizvoda morali kontrolirati ispravnost i kvalitetu proizvoda kako ne bi takav proizvod došao do kupca. U velikim tvorničkim sustavima, koji su bili rezultat industrijske revolucije u Europi, obrtnici su postali radnici u tvornicama, a vlasnici kontrolori kvalitete proizvoda. Vještine i znanja radnika u tvornicama osiguravali su kvalitetu proizvoda uz stalnu primjenu kontrole kvalitete.<sup>5</sup>

### 2.2.3 Početak 20. Stoljeća

Početkom 20. stoljeća prvi put se pojavljuje procesni pristup u upravljanju kvalitetom. Procesni pristup je model koji se definira kao skup aktivnosti koje uzimaju input, dodaju mu vrijednost i daju output. Međutim, najvažniji trenutak se dogodio dvadesetih godina prošlog stoljeća kada je Walter A. Shewhart, statističar u Bell Laboratories, razvio statističku kontrolu procesa i poznati PDCA krug (plan-do-check-act). Shewarthovi principi statističkog upravljanja kvalitetom poznati su kao SQC (statistical quality control).<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> <http://asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/guilds.html>

<sup>5</sup> <http://asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/guilds.html>

<sup>6</sup> <http://asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/guilds.html>

#### 2.2.4 Drugi svjetski rat

Za daljnji razvoj statističke kontrole kvalitete najzaslužniji je W. Edwards Deming, statističar koji je bio veliki pobornik Shewarhovich SQC metoda. Frustriran što menadžeri u SAD-u nisu shvaćali koristi od tih metoda, nakon Drugog svjetskog rata odlazi u Japan te o kvaliteti predaje u Društvu japanskih znanstvenika i inženjera (JUSE). Deming je uz dva američka stručnjaka, Josepha Jurana i Armanda Feigenbauma, radio na primjeni triju fundamentalnih menadžerskih procesa – planiranju, kontroli i poboljšanjima. Isto tako, njihov naglasak je bio na činjenici da je zadovoljavanje potreba kupaca od izrazite važnosti.<sup>7</sup>

#### 2.2.5 80-te godine

Ogromni problemi koje je imalo gospodarstvo SAD-a zbog velikih udjela grešaka na svojim proizvodima i sve većeg zaostajanja za razinom kvalitete japanskih proizvoda, potakli su gospodarstvenike SAD-a na zaokret u upravljanju kvalitetom. Philip Crosby sa svojom knjigom „Kvaliteta je besplatna“ potaknuo je mnoge u SAD-u na primjenu koncepta nula defekata. Američki stručnjaci su počeli odlaziti u Japan i proučavati što to japanske kompanije rade. Sredinom 80-tih tri najveća američka proizvođača automobila – Ford, GM i Chrysler – počeli su primjenjivati programe kontrole kvalitete.<sup>8</sup>

#### 2.2.6 21. Stoljeće

U stoljeću globalizacije i hiperkonkurencije organizacije su odjednom postale izložene globalnom tržištu. Slijedom toga njihova konkurencija više nisu bile geografski bliske organizacije, nego su to postale i one sa svih ostalih krajeva svijeta. One organizacije koje imaju manje problema s konkurencijom dostigle su višu razinu kvalitete

---

<sup>7</sup> Bauer, J. E., Duffy, G.L., Wescott, R. T. (2002.): The quality improvement handbook, str. 4, Milwaukee, ASQ Quality Press

<sup>8</sup> <http://asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/20th-century.html>

u svojim procesima. Samo one organizacije koje su sposobne proizvesti proizvode svjetske kvalitete mogu konkurirati na ovoj razini.<sup>9</sup>

### 2.3. Elementi kvalitete

Kvaliteta je složen pojam, sastavljen od više elemenata ili kriterija. Elementi ili kriteriji kvalitete proizlaze iz biti kvalitete različitih vrsta proizvoda, usluga, aktivnosti, ovisno o njihovoj upotrebi, korisnosti, važnosti za kupca – potrošača.<sup>10</sup>

Mjerenje elemenata kvalitete nema neki općeprihvaćeni model niti postoje metode za mjerenje, ali ono može se gledati prema percepciji korisnika o kvaliteti usluga. Time slijedi deset glavnih obilježja:

- Pouzdanost u pružanju usluge (ispunjavanje obećanja danog korisniku, dobro pružanje usluga već u prvom pokušaju, konzistentnost u pružanju usluge)
- Poslovan odgovornost (pravodobna akcija, spremnost i raspoloživost zaposlenika da pruže traženu uslugu)
- Kompetentnost (razina znanja i vještina potrebnih za pružanje usluga, stručnost kontaktnog osoblja)
- Pristupačnost (dostupnost usluge – prikladno radno vrijeme poduzeća, lokacija)
- Susretljivost (ljubaznost, poštivanje, razumijevanje, srdačnost zaposlenika)
- Komunikacija s korisnikom (informiranje korisnika na njemu razumljiv način, prikupljanje i uzimanje u obzir mišljenja, primjedbi i prijedloga korisnika)
- Kredibilitet (poštenje, profesionalnost, ugled i povjerenje koje uživa poduzeće)
- Sigurnost (otklanjanje mogućnosti nastanka opasnosti, smanjenje rizika, financijska sigurnost, garancije)
- Opipljivi elementi (eksterijer i interijer, izgled zaposlenika, promotivni materijali)<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Lazibat, T. (2009.): Upravljanje kvalitetom, str. 13, Zagreb, Znanstvena knjiga

<sup>10</sup> Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 12.

<sup>11</sup> Berry, L. L., Zcithaml, V. A., Parasuraman, A., "Quality Comes in Services, too" objavljeno u Lovelock, C. H., "Managing Services Marketing, Operations and Human Resources", PrenticeHall International, Englewood Cliffs, NJ, 1988., str. 216-225 i Zcithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L., "Delivering Quality Service - Balancing Customer Perceptions and Expectations", The Free Press, New

## 2.4. Kvaliteta, učenje i trening

Kvaliteta usluge je kompleksan i konfuzan koncept. Ona znači različitu stvar za različite ljude u različito vrijeme i u različitim prilikama.<sup>12</sup> Kvaliteta usluga predstavlja ključnu determinantu konkurentnosti i ključ za poboljšanje profitabilnosti, a ne trošak poslovanja. Ostali autori poput Parasuraman, Zeithaml i Berry (1998.) tvrde da je kvaliteta usluga sa stajališta klijenta proizlazi iz usporedbe klijentovih očekivanja i želja i njihovih stvarnih percepcija usluga. Također se kvaliteta usluga sve češće poistovjećuje sa pojmom zadovoljstvo i percipirana kvaliteta.

Trening i učenje su trajan proces i pretpostavka za postizanje kvalitete i uvođenja sustava upravljanja potpunom kvalitetom. W. E. Deming je u svom programu „14 točaka za upravljanje kvalitetom“ u točki 6 naveo: uvesti obuku na svakom radnom mjestu, a u točki 13: uvesti intenzivan program obrazovanja i samounapređenja. Trening je nužan instrument za stalno napredovanje kroz stalno jačanje sposobnosti svih zaposlenih, od portira do direktora.

Naime, upravljanje potpunom kvalitetom se temelji na timskom radu i samo s potrebnim znanjem svi mogu biti kreativni i učinkoviti i doprinijeti povećanju kvalitete rada i rezultata rada poduzeća. Menadžeri moraju svoj najveći napor (vrijeme i energiju) ulagati u stvaranje atmosfere povjerenja u poduzeću. Tu je cilj da se spriječi greška, a onaj tko zna kako treba raditi i zašto, ne griješi, radi kvalitetno i bez greške prvi put i svaki sljedeći put. Kvaliteta rada i poslovni uspjeh poduzeća temelje se na povjerenju menadžmenta u sebe i sve zaposlene, kao i svih zaposlenih u menadžment – poduzeću. Investiranje u tehnologiju, opremu i procesne promjene vrlo su važni, no ti inputi ne osiguravaju rast poslovanja i prednost pred konkurentima bez odgovarajuće investicije u ljude<sup>13</sup>

---

York, 1990., str. 20-21.

<sup>12</sup> Kandampully, J., Mok, C., Sparks, B., Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure, The Haworth Hospitality Press, New York, 2001. str. 144.

<sup>13</sup> Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 70.

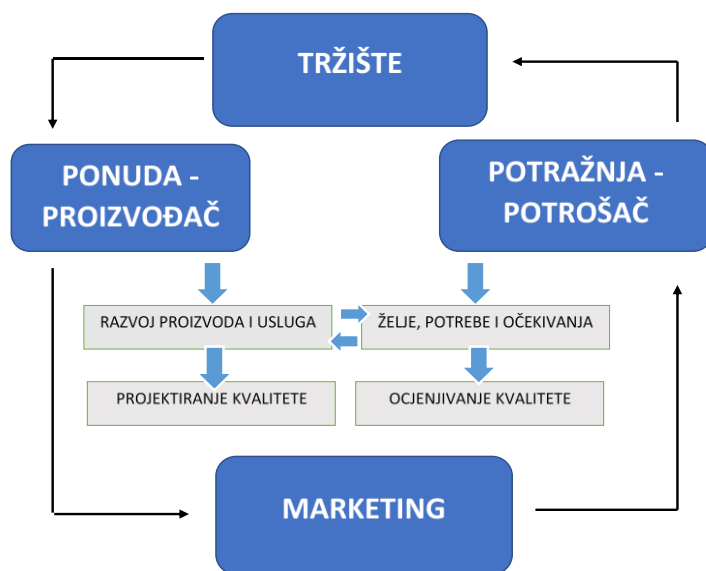


„**Learning organisation**“ ili „organizaciji koja uči“. U najširem smislu organizacija koja uči je socijalni sustav čiji su članovi savladali svjesne, zajedničke procese za stvaranje, zadržavanje i poticanje individualnog i kolektivnog učenja kako bi se unaprijedili rezultati organizacijskog sustava, na načine važne svim sudionicima, a u svrhu kontinuiranog unaprjeđenja poslovanja i rezultata poslovanja.<sup>14</sup>

## 2.5. Kvaliteta i marketing

Ellsworth Statler je uveo u poslovanje američkih hotela temeljno načelo marketinga: „**Gost je uvijek u pravu. On plaća Vas i mene**“. Dakle gost je u pravu jer ima novca koji želi potrošiti. Kupac predstavlja tržište i formira potražnju. U sustavu upravljanja potpunom kvalitetom potrošač i kupac je kralj, on izražava svoju potrebu i želju za određenim proizvodima i uslugama. S druge je strane proizvođač koji formira ponudu.

Slika 1: Tržište i formiranje kvalitete proizvoda i usluga



Izvor: Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 55.

<sup>14</sup> Drew, S., Smith, P., The learning organisation: „change proofing“ and strategy, The Learning Organisation, Vol. 2., No. 1, 1995., str. 7.

Ponudu treba stalno prilagođavati promjenama na tržištu, izraženu kroz potražnju. Potražnja je izražena količinom proizvoda i usluga koje kupac želi kupiti. Dakle, ponudu treba količinski i kvalitetno uskladiti s potražnjom. Dok marketing je taj koji se odvija na tržištu, a menadžment je kreator i nositelj unapređenja poslovanja koje vodi poslovnom uspjehu. Kvaliteta menadžmenta je dakle presudna za uspjeh poduzeća. Elementi koji čine kvalitetu menadžmenta mnogobrojni su i mogu se svrstati u 4 temeljne skupine koji se vide iz tablice koja slijedi.<sup>15</sup>

*Tablica 1: Elementi kvalitete menadžmenta*

Organizacijski zahtjevi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• misija</li> <li>• kultura/kontrole</li> <li>• filozofija</li> <li>• ciljevi i zadaci</li> <li>• sloboda rada</li> </ul>
Odgovornosti vezane uz upravljanje ljudima i zahtjeve proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planiranje</li> <li>• integracija</li> <li>• organiziranje</li> <li>• kontroling</li> <li>• delegiranje</li> <li>• kadrovske popunjavanje/jednakost</li> <li>• mjerenje</li> <li>• motiviranje</li> <li>• briga/razvoj</li> </ul>
Menadžerske osobine i odlike karaktera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inteligencija i profesionalizam</li> <li>• menadžersko ponašanje</li> <li>• poslovni smisao</li> <li>• predanost poslu</li> <li>• dostignuća</li> <li>• kvalifikacije</li> </ul>
Kontinuirano poboljšanje kroz razvoj menadžmenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• edukacija/trening</li> <li>• nagrađivanje/priznanje</li> <li>• mjerenje</li> <li>• metode rada</li> <li>• savjetovanje</li> <li>• rotacija i obogaćivanje posla</li> </ul>

Izvor: Edosomwan, A.J., Customer and Market – Driven Quality Management, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1993., str 159.

<sup>15</sup> Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 53. – 57.

Da bi upoznao potražnju, potrebe, želje i očekivanja kupca, proizvođač mora poznavati tržište i pratiti promjenu na dinamičnom tržištu. To mu omogućava marketing. Marketing je toliko sveobuhvatan da se ne može smatrati zasebnom funkcijom. Radi se o sveukupnom poslovanju promatranom kroz prizmu njegova krajnjeg rezultata, to jest sa stanovišta kupca.<sup>16</sup> Kupac je uvijek najvažnija osoba i osoba o kojoj mi ovisimo, on je taj koji nam donosi svoje želje, a naše je da ga uslužimo na najbolji mogući način. Također za uspješnost marketinga je presudna kvaliteta instrumenata, a uspješan će biti samo ako ima:<sup>17</sup>

- kvalitetnu tržišnu strategiju
- kvalitetan proizvod i uslugu
- pravu cijenu
- kvalitetnu promociju
- kvalitetnu prodaju i distribuciju

*Slika 2: Sadržaj za kvalitetu elemenata marketing mix-a*



Izvor: Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 61.

<sup>16</sup> Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning Implementation and Control (Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola), Informator, Zagreb, 1994., str.1.

<sup>17</sup> Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 60.

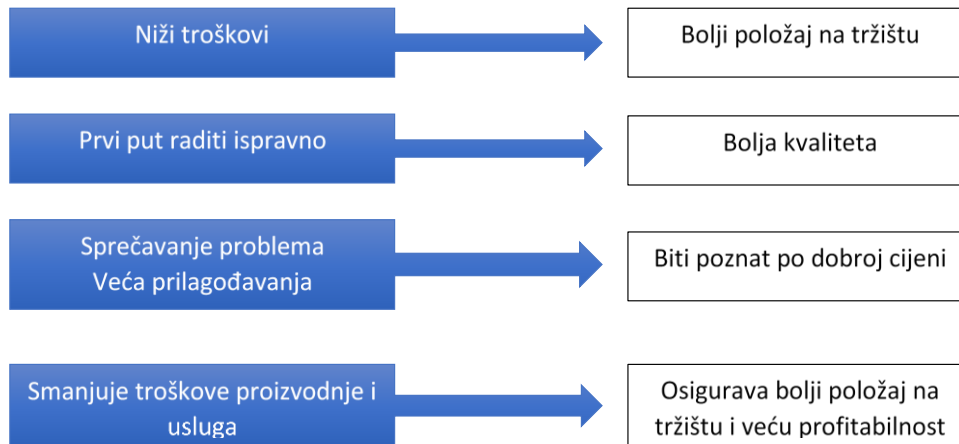
Marketing mix je skup marketinških instrumenata što tvrtka koristi da bi postigla svoje marketinške ciljeve na ciljnom tržištu.<sup>18</sup>

Varijable marketing mix-a ne mogu se prilagođavati tek tako. One variraju prema svojoj prilagodljivosti, zapravo, tvrtka može u relativno kratkom razdoblju promijeniti svoju cijenu, veličinu prodajne sile te izdatke za ekonomsku propagandu. Novi proizvodi i modifikacija njezinih kanala distribucije zahtijevat će pak duže vrijeme. Upravo zbog toga tvrtka s vremenom na vrijeme provodi promjene marketing mix-a, a njih je obično znatno manje no što joj to broj marketing mix varijabli omogućava.<sup>19</sup>

## 2.6. Kvaliteta označava profit

Ekonomski aspekt kvalitete je profit, kao najviši ekonomski cilj svakog poduzeća. Uvođenje sustava upravljanja potpunom kvalitetom ima svoje ekonomske opravdanje samo ako se povećaju prihodi, smanjuju troškovi i povećava profit.

Slika 3: Kvaliteta = profit



Izvor: Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 9.

<sup>18</sup> Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning Implementation and Control (Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola), Informator, Zagreb, 1994., str 82.

<sup>19</sup> Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning Implementation and Control (Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola), Informator, Zagreb, 1994., str 83.

Prema „Europskoj povelji o kvaliteti“ kvaliteta je:<sup>20</sup>

- **Cilj**, jer organizacija mora precizno odgovarati na potrebe i očekivanja kupaca i korisnika, ako želi biti tržišno konkurentna.
- **Metodologija** koja promiče sudjelovanje, jer nitko ne može zahtijevati predanost od ljudi, a da im u isto vrijeme ne nudi i razvija odgovarajuću radnu okolinu - kvaliteta također podrazumijeva motiviranost i odgovornost, tako da organizacija, njeno ponašanje i metodologija rada moraju biti temeljeni na inicijativama i brigama za kupca.

## 2.7. Rangiranje kvalitete

Svrha definiranja i ocjenjivanja kvalitete je rangiranje kvalitete i natjecanje tko će biti prvi i tko će biti najbolji. To treba biti moto svakog zaposlenika, restorana, hotela, poduzeća, ustanove i drugih organizacija. Isticanje kvalitete u prvi plan temelj je natjecateljskog duha i konkurentne prednosti, koje vode napretku i blagostanju.

Označavanje rangova, odnosno razine kvalitete ili klase kvalitete je različito:

- Brojem zvjezdica (npr. hoteli: 1 zvjezdica, 2 zvjezdice, 3...)
- Različitim slovima (klasa A, klasa B, klasa C)
- Različitim brojkama (I. kategorija, II. Kategorija)
- Različitim bojama (npr.: težina šetnice ili skijaške staze: crveno, plavo, zeleno)
- Markama (grafički znak, ime marke)

Tu cijena koja je sigurna oznaka u sustavu u kojem se poštuje ravnoteža „vrijednost za novac“. U tom slučaju skupo ili jeftino označava i visoki odnosno niži rang kvalitete. Također neka imena mjesta, proizvoda, usluga, država i ljudi su postali simboli i sinonimi za visoku kvalitetu. No važno je upozoriti kako su standardi kvalitete svjetski standardi, da u procesu globalizacije tržišta nema nacionalnih standarda. Ne postoji pr. „hrvatska

---

<sup>20</sup> Europska povelja o kvaliteti, Pariz, 1998.

kvaliteta“, već postoji svjetski pojam kvalitete, rangovi kvalitete i svjetski način upravljanja sustavom potpune kvalitete.<sup>21</sup>

### 2.7.1 Kategorizacija hotela

Pravilnikom se utvrđuju minimalni uvjeti za kategorizaciju svih ugostiteljskih objekata, a predmet analize su samo ugostiteljski objekti svrstani u skupinu „hoteli“ kao reprezentatori i nositelji temeljnih ugostiteljskih usluga (smještaj i prehrana). Hoteli se razvrstavaju u sljedeće kategorije:<sup>22</sup>

- Prva kategorija 5 zvjezdica
- Druga kategorija 4 zvjezdice
- Treća kategorija 3 zvjezdice
- Četvrta kategorija 2 zvjezdice
- Peta kategorija 1 zvjezdica

Za svaku pojedinu kategoriju hotela propisani su i elementi i mjerila za kategorizaciju, ukupno 53, a razvrstani su u 4 grupe:

- Grupa I – **uređenje i oprema** ima najviše propisanih zahtjeva, ukupno 30
- Grupa II – **usluge** ima ukupno 17 propisanih zahtjeva
- Grupa III – **kvaliteta održavanja** ima samo 2 propisana zahtjeva
- Grupa IV – **položaj i izgled objekta** ima samo 4 propisana zahtjeva

Hotel može zadovoljavati sve elemente kvalitete propisane Pravilnikom i biti tehnički idealan, ali to mu ne garantira i poslovnu i tržišnu uspješnost odnosno zaradu što je temeljni i ekonomski cilj poslovanja hotela.

Također hoteli se mogu i klasificirati prema različitim hotelima, što je prikazano i u tablici koja slijedi.

---

<sup>21</sup> Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 25.

<sup>22</sup> Sustav kvalitete i kategorizacije hotela, časopis Turizam , br., 5/6, 1999.

Tablica 2: Pregled tipova hotela prema različitim kriterijima razvrstavanja

Kriterij razvrstavanja		Vrsta/tip hotela	Obilježje	
1	Veličina	Mali	Do 100 kreveta	pansionski
		Srednji	Do 300 kreveta	
		Veliki	Preko 300 kreveta	
		Mali	Do 150 kreveta	prolazni
		Srednji	Do 400 kreveta	
		Veliki	Preko 400 kreveta	
2	Cjelovitost pružene usluge	Pansionski	Smještaj i tri obroka	
		Garni	Smještaj i doručak	
		Prolazni	Smještaj bez usluge prehrane	
3	Kontinuitet poslovanja	Stalni	Cjelogodišnje poslovanje	
		Sezonski	Izrazito sezonsko poslovanje	
4	Lokacija	Odmarališni	Na moru, planini, toplicama	
		Stanični	Uz autobusne, željezničke postaje	
		Aerodromski	Uz aerodrome	
		Gradski	U užem središtu grada	
		Usputni	Uz velike prometnice	
5	Globalna tržišna usmjerenost	Turistički	Stacionarni boravak gostiju	
		Poslovni	Seminari, kongresi	
		Sportski	Sportski sadržaji	
		Gradski	Raznovrsna tržišna usmjerenost	

Izvor: Cerović, Z.: „Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2005, str. 47.

Prosječna godišnja zauzetost soba ovisi o kvaliteti objekata, što govore podaci da najveću zauzetost imaju hoteli s pet zvjezdica (50,3%), a najmanje hoteli s jednom i dvije zvjezdice (31,7%). Isto tako najveću zauzetost ostvaruju hoteli do 100 soba, a najmanju hoteli preko 200 soba.

Prosječna ostvarena cijena soba najveća je u hotelima s pet zvjezdica i iznosi 90,10 eura, a hoteli s jednom i dvije zvjezdice ostvaruju cijenu od tek 26, 54 eura.<sup>23</sup>

## 2.8. Troškovi kvalitete

Philip B. Crosby potaknuo je revoluciju kvalitete u američkom biznisu svojom knjigom „Quality is free“ gdje govori kako „Kvaliteta je besplatna. Ona nije poklon, ali je besplatna. Novca stoje nekvalitetne stvari, odnosno svi oni postupci zbog kojih se posao ne obavi dobro prvi put“. Kvaliteta nije samo besplatna, već donosi profit na isključivo pošten način. Troškovi kvalitete odnosno troškovi postizanja i održavanja kvalitete, mogu se podijeliti na interne i eksterne.<sup>24</sup>

**Interni troškovi** mogu biti:

- Troškovi marketinga
- Troškovi planiranja
- Troškovi dizajna proizvoda i usluga
- Troškovi planiranja procesa i izrade specifikacije (standarda)
- Troškovi istraživanja uzroka propusta i pogrešaka
- Troškovi kontrole materijala
- Troškovi treninga i obrazovanja (programi kvalitete)
- Troškovi pogrešaka i propusta (škart, popravci i izgubljeno vrijeme) i dr.

**Eksterni troškovi** su:

- Troškovi zamjene proizvoda
- Popusti zbog lošije kvalitete
- Izgubljeni ugled na tržištu
- Gubitak povjerenja
- Smanjene konkurentske sposobnosti i dr.

---

<sup>23</sup> Branko Blažević, Turizam u gospodarskom sustavu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2007., str. 435.

<sup>24</sup> Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 26. – 28.



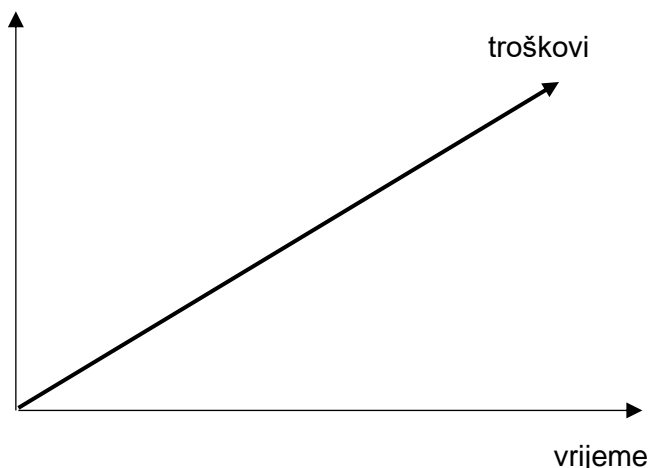
Kako bi se izbjegli prethodno navedeni troškovi javlja se TQM (Total Quality Management). TQM odstupa od klasičnih pristupa kvaliteti koji se temelje na nastaloj pogrešci (zbog odstupanja os standarda) i temelji se na preventivi, odnosno onemogućavanju nastanka pogreške. Dakle kvalitetu treba postići prvi i svaki sljedeći put, odnosno ona podrazumijeva stopostotno izvršenje standarda (propisane kvalitete) sada i ubuduće, a to se postiže stimuliranjem i nagrađivanjem zaposlenika (nagrade i priznanja).

Efikasnost ulaganja i kvalitetu mjeri se i ocjenjuje **Cost – Benefit analizom**. Stavljajući u odnos efekte od ulaganja u kvalitetu (E) i troškove ulaganja u kvalitetu (T) mjeri se efikasnost ulaganja u kvalitetu (Qe):

$$Qe = \frac{E}{T}$$

Posljedice nepostojanja ili nepoštivanja standarda jest pogreška odnosno nedostaci. Treba ih na vrijeme spriječiti, jer što se kasnije otkriju to su veći troškovi. Najskuplja je pogreška ona koju otkrivaju kupci jer najčešće više ne kupuju isti proizvod ili uslugu.

*Slika 4: Vrijeme otkrivanja pogreške i troškovi pogreške*



Izvor: Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 27.

Slika 4. upozorava na posljedice nepostojanja sustava upravljanja potpunom kvalitetom. U tom se sustavu organizacija rada temelji na preventivi tj. u ovom slučaju

sprječavanje pogreške, „nula pogreška“. Kako Philip B. Crosby naglašava „Ne postoji apsolutno nikakav razlog za postojanje grešaka i nedostataka u bilo kojem poslu ili usluzi.“<sup>25</sup> Kontroliranjem se ne zarađuje, zarađuje se samo sprečavanjem grešaka i nedostataka. Pogreška je znak loše kvalitete odnosno nekvalitete, a loša kvaliteta proizvoda i usluga ima sljedeće posljedice:

- Veće i nepotrebne troškove
- Gubitak posla za zaposlenike
- Gubitak posla za poduzeće
- Smanjenje profita
- Propast poduzeća

Trošak rada u odnosu na poslovni prihod je najveći kod najmanje kvalitetnih objekata (36,9%), dok je najniži kod hotela s četiri zvjezdice.<sup>26</sup>

### *2.8.1 Total Quality Management*

TQM je sustav unaprjeđenja, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja. Nastoji osigurati tj. stvoriti uvjete da svi zaposleni zajedničkim snagama ostvare maksimalno efikasno i efektivno jedan cilj: proizvesti proizvod i pružiti uslugu onda kada, gdje i kako kupac i potrošač žele i očekuju i to prvi i svaki sljedeći put.

Tri su temeljna načela programa za uvođenje potpunog upravljanja kvalitetom i to je da svi zaposleni su u funkciji gosta, zatim da organizacija je podložna promjenama te da svi zaposleni stvaraju pretpostavke za promjene i poboljšanje sustava. Ovi programi izvedeni su iz odrednica za ostvarenje potpune kvalitete djelovanja, odnosno neprekidno naglašena odanost gostu (udovoljavanje potrebama i željama gostiju, ostvarivanje očekivanja gostiju), lojalnost gostiju (spremnost hotela za suradnju s gostima, pronalaženje načina za poboljšanje i unaprjeđivanje proizvodno uslužnog procesa) te

---

<sup>25</sup> Crosby B. Philip., Kvaliteta je besplatna: umijeće osiguravanja kvalitete, privredni vjesnik, Binoza Press, Zagreb, 1996., str. 58.

<sup>26</sup> Branko Blažević, Turizam u gospodarskom sustavu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2007., str. 435.

kontinuirano razvijanje organizacijske strukture hotela (primjena suvremenih znanja i spoznaja upravljanih kvalitetom).<sup>27</sup>

TQM se temelji na konceptu stalnog unapređivanja i poboljšavanja procesa, na trajnoj kvaliteti i timskom radu, što sve ima za rezultat stalno napredovanje.<sup>28</sup>

Prednosti uvođenja sustava TQM u poslovanje hotela potvrđene su u praksi i mnogostruke su:

- Povećava se kvaliteta proizvoda i usluga
- Povećava se zadovoljstvo kupca i zadržava njegovu vjernost
- Jača se konkurentna sposobnost i tržišna snaga poduzeća
- Smanjuju se troškovi poslovanja
- Povećava se produktivnost i profitabilnost poslovanja
- Povećava se zadovoljstvo svih zaposlenih
- Povećava se kvaliteta upravljanja
- Povećava se ugled i vrijednost poduzeća

TQM u svim procesima i odjeljenjima hotela osigurava ostvarenje sljedećih ciljeva i to:

- Nepostojanje zastoja i zakašnjenja (gost ne smije čekati)
- Nepostojanje pogrešaka (gost ne mora trpjeti niti plaćati pogreške osoblja)
- Nepostojanje nepotrebnih zaliha (materijala ili sitnoga inventara)
- Nepostojanje nepotrebnih papira (minimum pismenoga komuniciranja i formulara unutar hotela)
- Nepostojanje viška radnika i loših međuljudskih odnosa
- Timski radi i timski duh

Da bi se u hotelu uveo i ostvario sustav potpune kvalitete koja omogućava i dobivanje certifikata kvalitete ISO 9000 potrebno je propisati standarde za sve zaposlene i sve aktivnosti.

---

<sup>27</sup> Galičić V., „Strategija kvalitete hotelskih usluga“, Hotelska kuća '98 – Hotel u turističkoj destinaciji, Knjiga II., Opatija, 1998, str. 732

<sup>28</sup> Sustav kvalitete i kategorizacije hotela, časopis Turizam , br., 5/6, 1999.

### 3. Standardi rada u hotelijerstvu

Primjena standarda u gospodarstvu započela je s industrijskom revolucijom i ubrzo našla primjenu u svim granama gospodarstva. Primjena standardizacije doprinijela je snižavanju troškova robe i usluga te povećanju kvalitete. Primjena standarda, toliko je raširena, da obuhvaća sva područja ljudske djelatnosti. Predmet standardizacije je najprije postala proizvodnja roba i usluga, ali se proširila na razne tehnološke postupke, radnu dokumentaciju, mjere, metode, veličine, pojmove, način pakiranja, način oblačenja, način ponašanja, zahvatila je sve društvene, a ne samo gospodarske događaje. Standardizacija određuje državno, političko uređenje, koje se još naziva i demokratski standardi, u drugim ljudskim aktivnostima javljaju se još pojmovi standarda: pravni standardi, obrazovni standardi, standardi ponašanja, etika, ljudska prava, zdravstveni standardi itd.<sup>29</sup>

#### 3.1. Opće određenje pojma standardizacija

Standardizacija je specifičan postupak utvrđivanja jednakih svojstava materijala, dijelova, sklopova i finalnih proizvoda u pogledu dimenzija, oblika kvalitete odnosno fizičkih ili kemijskih svojstava, što ih taj materijal, dio, sklop ili finalni proizvod – usluga moraju imati. Standardizacija je postupak donošenja i primjenjivanja standarda, tehničkih normativa i normi kvalitete.<sup>30</sup>

Ciljevi standardizacije su pojednostavljenje proizvoda i proizvodnih postupaka, lakše sporazumijevanje između zainteresiranih stranaka, podizanje opće razine ekonomičnosti poslovanja, smanjenje troškova proizvodnje, zaštita zdravlja i života ljudi, zaštita interesa potrošača i zaštita prirodne i radne sredine.

**Standard** je propis, kako nešto treba izgledati i što nešto treba sadržavati, odnosno propis karakteristika, koje materijal, proizvod ili usluga trebaju imati ili zadovoljiti. Standard je propisana kvaliteta.

---

<sup>29</sup> Hotelski menadžment, Zdenko Cerović, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 135.

<sup>30</sup> F.Bahtijarević Šiber, P.Sikavica, „Leksikon menadžmenta“, Masmedia, Zagreb, 2001., str. 534.

**Tipizacija** je užiji pojam od standardizacije i čini skup standardiziranih proizvoda ili usluga, koje imaju zajedničke karakteristike, zajednička tehnička svojstva na način da su svaki proizvod ili usluga, materijal ili postupak potpuno identični, a njihova dozvoljena razlika je propisana, te se dobiva tipiziran, znači identičan proizvod ili usluga,

Ciljevi standardizacije razvijeni su od strane međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO), a precizirani su u šest točaka:

- Pojednostavljenje sve većeg broja varijanti i postupaka u životu čovjeka,
- Sporazumijevanje
- Opća ekonomičnost
- Sigurnost zdravlja i zaštita čovjeka
- Zaštita interesa potrošača i društva
- Uklanjanje zapreka u trgovini

Navedeni opći ciljevi standardizacije potvrđuju širinu primjene standarda i njihovo veliko značenje.

### **3.2. Hotelski standardi**

Standardizacija i standardi rada predstavljaju osnovu za povećanje racionalizacije poslovanja jer omogućuju smanjenje troškova i povećanje kvalitete proizvoda i usluga.

Standardi rada pripadaju kadrovskim standardima i imaju veliko značenje jer današnje vrijeme karakterizira intenzivan povratak produktivnosti rada, a standardi rada predstavljaju normalu, tj. usporednu veličinu kod ocjenjivanja razina ostvarene produktivnosti rada.

Standardi rada u širem smislu predstavljaju skup različitih standarda kojima se reguliraju zahtjevi u vezi s potrebnim utroškom vremena za pojedine poslove, kvalitetom učinka, ponašanjem na radu (prema gostima i prema ostalim suradnicima), načinom oblačenja, potrebnim obrazovanjem i vještinama za pojedine poslove, poslovnom etikom i dr. oni su temeljni uvjet za postizanje određene količine i kvalitete hotelskih proizvoda i usluga. Standardi rada u užem smislu propisuju osnovne elemente rada: količinu,

kvalitetu, vrijeme i troškove, a s tim su u svezi sastavljeni od više pojedinačnih standarda i to:<sup>31</sup>

- Standarda količine
- Standarda kvalitete
- Standarda vremena
- Standarda troškova
- Etičkih standarda

Zatim, oblici i područja primjene standarda u hotelijerstvu određuju vrste standarda koji se primjenjuju u hotelijerstvu i mogu se podijeliti u sljedeća područja:<sup>32</sup>

1. Standardi u izgradnji hotelskih objekata
2. Standardi opreme i uređaja soba i ostalih prostorija u hotelima
3. Standardi procesa rada u hotelu (nabava, proizvodanja, servis, prodaja)
4. Standardi kvalitete ugostiteljskih proizvoda i hotelskih usluga
5. Standardi komuniciranja i poslovne etike
6. Standardi hotelskoj informacijskog sustava
7. Kadrovski standardi (standardi rada)
8. Standardi hotelske terminologije i simbola
9. Standardi upravljanja hotelom
10. Ekološki standardi
11. Standardi sigurnosti i zdravlja
12. Ostali standardi

Nakon uvođenja standarda hotel naglašava svoju specifičnost i prepoznatljivost, gostu daje sigurnost i garanciju da će dobiti kvalitetu koja je određena istaknutim standardom. Standard hotela čini i kreativnost hotelskog osoblja, čija kvaliteta ne smije

---

<sup>31</sup> Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 378.

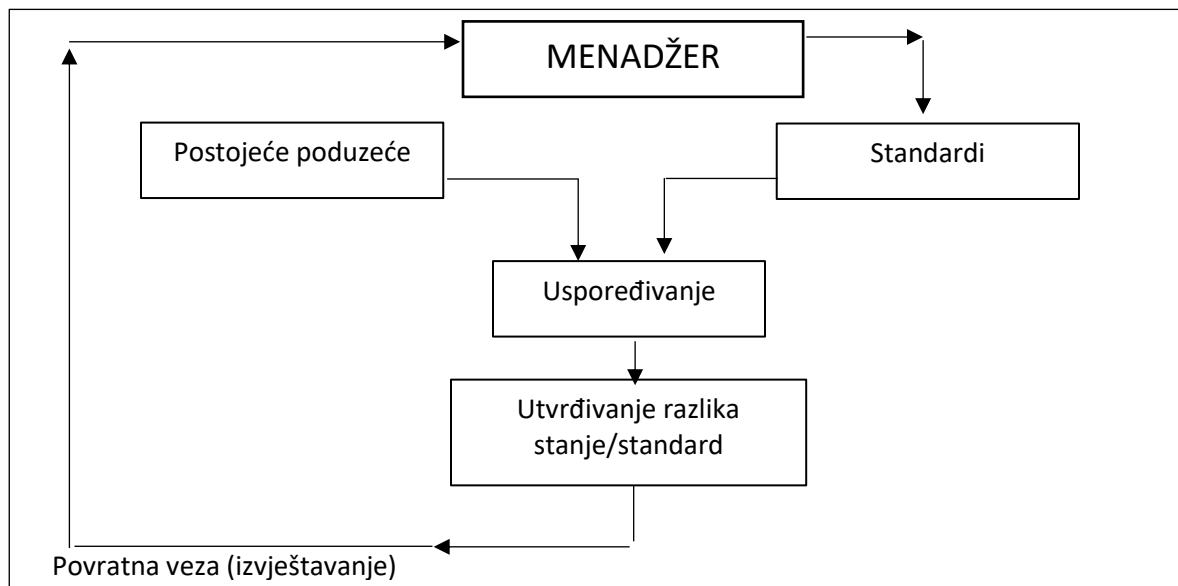
<sup>32</sup> Zdenko Cerović, Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 137.

biti sputana standardima, koji ne potiču kvalitetu i ne osiguravaju gostu sigurnost za dobivanje očekivane kvalitete usluge, a menadžmentu ostvarenje njegovih ciljeva.<sup>33</sup>

Proces hotelskih standarda izuzetno je složen posao, u pravilu je to dugotrajan postupak, koji ne može biti jednokratni, niti povremen, već je to stalan proces, koji zahtijeva timski rad više vrsta stručnjaka, a do standarda se dolazi kroz nekoliko faza:

- Propisivanje standarda
- Obrazovanje i trening svih radnika u hotelu (od čistačice do direktora)
- Realizacija standarda (provođenje i primjena u praksi)
- Permanentna kontrola poštivanja standarda i otklanjanje odstupanja
- Unaprjeđivanje standarda i permanentno obrazovanje osoblja i menadžera

*Slika 5: Proces kontrole standarda i održavanje propisanih standarda u svim procesima rada i menadžerskim aktivnostima*



Izvor: I. Avelini Holjevac, „Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatima“ Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija 1998., str. 117.

Odstupanje od standarda treba registrirati, ali i utvrditi razloge odstupanja i moguće popunjavanje, tj. unapređenje standarda, što u najširem smislu obuhvaća i trening osoblja.

<sup>33</sup> J. Hughes, „Vision of Luxury“, „World Travel & Tourism Development“ IH&RA, Illinois Center, Chicago, 2001., str. 49.

Menadžment, u sustavu kontrole standarda, traži pomoć od stručnih suradnika, kao što je menadžer kontrole ili analitičar. Proces analize odstupanja između stvarnog stanja i određenog standardima, menadžer čini osnovu za projektiranje akcija i mjera, kako bi se razlika (odstupanje) uklonilo ili svelo na minimum.

Standardima u hotelijerstvu propisuje se kvaliteta hotelske usluge, a svako odstupanje, očekivane ili prodane kvalitete nije moguće, jer ona čini osnovu nezadovoljstva gosta, ili pada broja gostiju što u konačnosti znači smanjenje dobiti. Često će se odstupanje od standarda u hotelu ogledati u realizaciji radne discipline, koja je pretpostavka kvalitete hotelske usluge tj. zajedničkog uspjeha. Uvijek je kvaliteta hotelske usluge osnovni čimbenik cijene hotelske usluge (Value for Money), veća kvaliteta dozvoljava i veću cijenu, ali visoka cijena mora biti garant i visoke adekvatne kvalitete pružene usluge.

Konačni cilj menadžmenta je profit, a profit ne mora biti jednoznačan sa kvalitetom već je to veza sa kontrolom troškova. Uvođenje standarda omogućuje kontrolu troškova kao proces, tj. smanjenje troškova, koje direktno znači povećanje profita.<sup>34</sup>

Zatim postoje i različiti kriteriji (elementi za nagrađivanje dobrog rada) koji se najčešće koriste u američkoj poslovnoj praksi i to su:<sup>35</sup>

1. Radni stažu poduzeću-organizaciji (lojalnost)
2. Vrijeme provedeno na zadatku
3. Fiksna plaća po zadatku
4. Starosna dob zaposlenika
5. Znanje zaposlenika vezano za poduzeće
6. Plaća za rad
  - a. Kvaliteta radnog učinka
  - b. Ažurnost

---

<sup>34</sup> Zdenko Cerović, Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 138.

<sup>35</sup> Harrington, H. J., Was W. Edwards Deming wrong?, measuring Business Excellence, Vol. 4, No. 3, 2000., str. 35 – 41.



- c. Suradnja
- d. Svestranost
- e. Kreativnost
- f. Produktivnost itd.

#### 7. Bonus za timski rad

Ovi su standardi temelj za planiranje rada, mjerenje, kontrolu i nagrađivanje izvršena rada, a cilj im je povećati produktivnost rada te kvalitetu proizvoda i usluga.

Poznati međunarodni hotelijer Conrad Hilton prvi je razvio u svojim hotelima sustav kontrole i planiranja rada i cijena, pa se uz njegovo ime veže i unaprjeđenje poslovanja kroz sniženje troškova. Njegov se poslovni uspjeh temelji na jednostavnoj organizaciji i ekonomičnu poslovanju. Prema njemu, efikasnost poslovanja hotela čine sljedeći faktori:<sup>36</sup>

- Studij vremena
- Studij metoda rada
- Analiza pojedinih poslova
- Standardi poslova
- Program sigurnosti
- Kontrola budžeta i
- Svakodnevna kontrola cijena i troškova

Za primjer, Hiltonov menadžer mora točno znat koliko mu za određeni obujam poslova svakodnevno treba zaposlenika (sobarica, konobara, portira itd.), a to znači da se rad planira i usklađuje s promjenama obujma poslovanja, odnosno s brojem očekivanih hotelskih gostiju. Dinamika poslovanja određuje potreban broj zaposlenika. Svaki hotel ima analitičara poslovanja koji prati i svakodnevno izvješćuje o ostvarenom prihodu, troškovima i profitu.

Pri ocjenjivanju kvalitete kadrova važno je utvrditi ima li poduzeće kodeks ponašanja ili svoj kredo, u kojem su navedena temeljna etička načela dobra ponašanja

---

<sup>36</sup> Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 379.

svih zaposlenih, kao dio politike poduzeće. Ako poduzeće ima napisana pravila o etičkom ponašanju i radu zaposlenih (etičke standarde), analitičar može istraživanjem (anketom ili intervjuom sa zaposlenim) ocijeniti jesu li ti standardi prihvaćeni i poštuju li ih zaposleni. Etičko je ponašanje zaposlenika i, posebno, menadžera sastavni dio kvalitete poslovanja poduzeća i kvalitete njegova odnosa prema svojim zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, dioničarima i društvu. U odnosu prema zaposlenicima i suradnicima te u donošenju kadrovskih odluka menadžer treba poštivati načelo humanosti: menadžeri, ne zaboravite da pred vama je čovjek koji ima pravo na svoje slabosti i pogreške!

### **3.3. Standardi u ocjenjivanju obujma i strukture kadrova u hotelijerstvu**

Analiza obujma kadrova se sastoji od utvrđivanja ukupnog broja zaposlenika i ocjene odgovara li taj broj ukupno ostvarenom poslovnom rezultatu i uspjehu hotela. Pritom je najprije potrebno utvrditi normalu. Ona predstavlja veličinu koja definira optimalan odnos između poslovnog rezultata i broja zaposlenika te kapaciteta hotela i broja zaposlenika. Kao normala mogu poslužiti sljedeći standardni odnosi:<sup>37</sup>

- Ostvareni prihod po zaposleniku
- Ostvareni broj noćenja po zaposleniku
- Ostvareni profit po zaposleniku
- Normativi/standardi rada

Uspoređivanjem koeficijenta kvalitete kvalifikacijske strukture s prosjekom grupacije hotelijerstva ili srodnim najboljim hotelom, moguće je ocijeniti razinu kvalitete kvalifikacijske strukture svakoga pojedinog hotela.

U sljedećoj tablici vidljivo je da ukupno je zaposleno pet zaposlenika više no što je potrebno, kao posljedica odstupanja po klasifikacijama. Potrebno je otkloniti viškove i manjkove.

---

<sup>37</sup> Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 380.

Tablica 3: Pregled potrebnih i stvarno zaposlenih u hotelskom poduzeću

Stupanj obrazovanja	Potrebno		Zaposleno		Razlika	
	Broj zaposlenih	%	Broj zaposlenih	%	(+)	(-)
VII/II	1	0,8	2	1,6	1	
VII/I	3	2,5	6	4,8	3	
VI	5	4,2	2	1,6		3
V	15	12,5	8	6,4		7
IV	60	50,0	60	48		
III	6	5,0	7	5,6	1	
II	10	8,3	10	8,0		
I	20	16,7	30	24,0	10	
Ukupno	120	100,0	125	100,0	15	10

Izvor: Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str, 381.

Tablica 4: Izračunavanje uvjetno kvalificiranih zaposlenika

Stupanj obrazovanja	Koeficijent	Potrebno		Zaposleno	
		Broj zaposlenih	UKR**	Broj zaposlenih	UKR**
VIII	2,533	0	0,000	0	0,000
VII/II	2,200	1	2,200	2	4,400
VII/I	2,033	3	6,099	6	12,198
VI	1,533	5	7,665	2	3,066
V	1,400	15	21,000	8	11,200
IV	1,130	60	67,800	60	67,800
III	1,000	6	6,000	7	7,000
II	0,800	10	8,000	10	8,000
I	0,767	20	15,940	30	23,010
Ukupno		120	134,104	125	136,674

Izvor: Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str, 381.

\* UKR – uvjetno kvalificirani radnici

f – koeficijent kvalifikacijske strukture

f potrebno =  $134,104/120 = 1,117$

f stvarno =  $136,674/125 = 1,093$

$1,093/1,117=0,978$  ili 97,8 potrebnoga

Stvarno stanje kvalifikacijske strukture odstupa od potrebnoga naniže tj. stvarni je kvalifikacijski koeficijent manji za 2,2% od potrebnoga pa treba uskladiti stvarno stanje sa potrebnim, tj. eliminirati pozitivna i negativna odstupanja iskazana u tablici 4.

Tablica 5: Prikaz odstupanja po kvalifikacijama

Zahtjev posla	Osobni stupanj obrazovanja								Ukupno
	VII/II	VII/I	VI	V	IV	III	II	I	
VII/II	1								1
VII/I	1	2	1		1				5
VI		2	1	1	4	2			10
V		1		4					5
IV		1		2	52				55
III					1	5		2	8
II				1	2		10	7	20
I								21	21
Ukupno	2	6	2	8	60	7	10	30	125

Izvor: Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str, 382.

dijagonala = 96 zaposlenika = 76,8% - dobro raspoređeno

ispod dijagonale = 11 zaposlenika = 8,8% - raspoređeno na poslove za koje je potrebna niža kvalifikacija od njihove osobine

iznad dijagonale = 18 zaposlenika = 14,4% - raspoređeno na poslove za koje je potrebna visa kvalifikacija od njihove osobine

Potrebno je utvrditi gdje se nalaze zaposlenici s utvrđenim odstupanjima, o kojim se zaposlenicima radi i donijeti odgovarajuće kadrovske mjere (doškovanje, premještaj, otkaz i sl.) pritom treba poštovati načelo: zadrži dobre zaposlenike.

Broj se uvjetno kvalificiranih zaposlenika rabi i pri usporedbi prosječnih plaća među poduzećima različitih djelatnosti. Naime, usporedba prosječnih plaća zaposlenika između različitih poduzeća s različitom složenosti poslova i kvalifikacijskom strukturom moguća je samo izračunavanjem prosječnih plaća po uvjetno kvalificiranom zaposleniku. Na taj način povezuju se place i složenost poslova pa se dobiva realna veličina koju je moguće

uspoređivati (npr. neusporediv je prosjek primanja po zaposleniku u tvornici ambalaže i projektantskom poduzeću jer je složenost poslova različita, no svođenjem prosjeka primanja po uvjetno kvalificiranom zaposleniku ona postaje usporediva.)

Pri utvrđivanju uzroka ukupno utvrđenog viška ili manjka zaposlenika u hotelu, raščlanjivanje se obavlja po odjeljenjima u hotelu i unutar toga po zanimanjima, da bi se utvrdilo gdje ima više ili manje zaposlenika i na kojim poslovima.

Ocjena se globalne strukture kadrova u hotelu po organizacijskom načelu može dati uspoređivanjem strukture u određenom hotelu s istom strukturom u uspješnom srodnom hotelu u razvijenim turističkim zemljama Europe i svijeta ili prosječnom strukturom u srodnim hotelima (tablica 6 i 7).

Nakon što su utvrđena konkretna odstupanja u odnosu na normalu, u slučajevima je negativnih odstupanja (viška zaposlenika) potrebno razraditi program usklađivanja s normalom. Pritom treba poštovati osnovno načelo: zadržati najbolje zaposlenike. Odlazak svakog dobrog zaposlenika za hotel predstavlja smanjenje poslovne snage.

### 3.3.1 SVJETSKI STANDARDI SUVREMENOG HOTELIJERSTVA

*Tablica 6: Europski prosjek strukture zaposlenika hotela s punim radnim vremenom na sto raspoloživih soba*

<b>Sobe</b>	
Recepcija	10,1
Domaćinstvo	12,9
<b>Hrana i piće</b>	<b>34,6</b>
Telefon	1,5
Manja poslovna odjeljenja	2,5
Administracija	6,3
Marketing – prodaja	1,5
Marketing – ostalo	0,4
Održavanje i popravci	3,3
Ostali poslovi	3,9
<b>Ukupno</b>	<b>77,0</b>

Izvor : Worldwide hotel industry, Horwath and Horwath International New York, 1998.

Tablica 7: Europski prosjek strukture zaposlenika na sto raspoloživih soba, po kategorijama hotela

Zaposleni s punim radnim vremenom - Odjeljenja	Broj zaposlenika na sto raspoloživih soba		
	Niža kategorija objekta	Srednja kategorija objekta	Visoka kategorija objekta
Sobe	18,8	26,2	35,0
Hrena i piće	29,5	42,6	63,8
Telefon	1,4	2,1	3,0
Manja odjeljenja	1,0	2,5	5,2
Administracija	5,2	9,5	14,7
Marketing – prodaja	1,0	1,3	1,8
Marketing – ostalo	0,4	0,7	1,0
Održavanje i popravci	2,9	6,2	11,0
Kadrovska služba	0,6	1,2	2,2
Praonica	2,4	4,3	6,5
Ostalo	0,4	0,8	1,8
Ukupan broj zaposlenika	63,5	97,4	146,0

Izvor: Worldwide Lodging industry, Horwath and Horwath International New York, 1998.

Pri određivanju i ocjenjivanju strukture kadrova po zanimanjima, potrebno je koristiti normative (standarde) rada po zanimanjima.

Prosječan broj zaposlenih po sobi najveći je kod hotela s pet zvjezdica, odnosno najmanji broj zaposlenih po sobi je u najmanje kvalitetnim objektima. Isto se vidi i iz ostalih kategorija što znači da što se više ulaže, odnosno što ima više zaposlenih po području veća je kvaliteta objekta.

Tablica 8: Standardi troškova plaća u postotcima od prihoda prodaje hrane ili pića

Prodaja hrane	Udio troškova plaća u prihodima	Prodaja pića	Udio troškova plaća u prihodima
Restoran	45%	Restoran	17.5%
Kavana	40%	Kavana	15%
Doručak	40%	Banketi	15%
Banketi	35%	Bar	15%

Izvor: Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 385.

Na temelju ovih standarda moguće je planirati rad, kontrolirati njegovo izvršenje i plaćati rad, a cilj im je osigurati optimalnu produktivnost rada i kvalitetu hotelskih proizvoda i usluga. Naravno, ako hotel koristi napredniju i bolju tehnologiju, potrebno je korigirati standarde rada naniže, npr. broj se recepcionera smanjuje ako se koristi suvremena tehnologija (kompjutori, magnetske kartice umjesto klasičnih ključeva i sl.)

*Tablica 9: Primjer planiranja broja sobarica*

Dani u tjednu	Prodane sobe	Standard (normativi rada)	Potreban broj sobarica	Stvarni broj zaposlenih sobarica	Odstupanje broja sobarica	Odstupanje broja soba
1	2	3	4 (2:3)	5	6 (4-5)	7 (3X6)
Ponedjeljak	190	15	13	11	-2	-30
Utorak	220	15	15	11	-4	-60
Srijeda	210	15	14	11	-3	-45
Četvrtak	120	15	8	11	+3	+45
Petak	260	15	17	11	-6	-90
Subota	200	15	13	11	-2	-30
Nedjelja	160	15	11	11	0	0

Izvor: Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str, 386.

Situacija prikazana u tablici 9. upućuje na manjak i višak sobarica (sobara) u nekim danima u tjednu (stupac 6), odnosno, nepokriven broj soba (stupac 7). Odstupanje se može rješavati produživanjem radnog vremena (prekovremeni rad) ili zapošljavanjem sobarica sa skraćenim radnim vremenom (part time staff). Optimalna je situacija zabilježena samo u jednom danu (nedjelja) u kojem je ostvarena optimalna ravnoteža broja soba – obujma posla i broja zaposlenika, jer nema razlike između potrebnoga i stvarnoga broja sobarica.<sup>38</sup>

Korištenjem normativa (standarda) rada moguće je planirati i potreban broj kuhara i konobara. Broj kuhara potrebno je usklađivati s predviđenim brojem obroka, a obračun

<sup>38</sup> Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str, 386.

se obavlja tako da se broj obroka dnevno (tjedno, mjesečno i godišnje) dijeli sa standardom za kuhare. Primjerice, za tristo obroka dnevno za ručak u pansionu hotela s četiri zvjezdice i normativ od sto obroka po kuharu potrebna su tri kuhara; ako je ručak á la carte, normativ je manji i iznosi sedamdeset obroka, pa će im za tristo obroka trebati četiri kuhara.

Broj konobara potrebno je usklađivati s predviđenim brojem gostiju, a obračun se obavlja tako da se broj gostiju dnevno (tjedno, mjesečno i godišnje) dijeli sa standardom za konobare. Npr. 300 gostiju na ručku u pansionu: 12 kuvera po konobaru = 25 potrebnih konobara.

Broj se recepcionera izračunava pomoću efektivnom godišnjeg fonda radnog vremena recepcionera i godišnje ukupno potrebnog fonda radnog vremena za obavljanje poslova prijama gostiju. Pritom se koristi sljedeći opći izraz za hotel otvoren tijekom cijele godine:

$$\text{potreban broj recepcionera} = \frac{1 \text{ recepcija} \times 24 \text{ sata} \times 365 \text{ dana}}{\text{efektivan fond sati recepcionera}}$$

Efektivan se godišnji fond sati recepcionera izražava na sljedeći način:

365 dana u godini
- 9 praznika
- 104 subote
- 20 dana godišnjeg odmora
- 7 dana bolovanja
= 225 dana ili 1800 sati

To je formalan kapacitet zaposlenika, ali ne i stvarno iskorišteno vrijeme rada. Stvaran je radni kapacitet čovjeka teško točno ocijeniti (za razliku od stroja koji ima točno definiran svoj tehnički radni kapacitet).



## 4. Analiza i prikaz rezultata istraživanja o kvaliteti u hotelima

Da bi hoteli kao i ostala poduzeća stalno ostvarivala uspjeh u svojem poslovanju potrebno je niz područja koja će surađivati i u konačnici ostvarivati najbolje rezultate hotelu. Steći prihod veći od rashoda da se podmire potrebne obveze, nagradi svoje zaposlenike te stvori dobit koja će vlasnicima i ulagačima osigurati zadovoljavajuću visinu povrata na sredstva koje su uložili. Jedno od tih područja su raspoloživi ljudski resursi. Korištenje tih resursa i ulaganja u njihovu kvalitetu glavni su čimbenici razvoja. Obrazovanje povećava konkurentnost gospodarstva osiguranjem potrebne kvalitete ljudskih resursa. Ono omogućuje stjecanje znanja, vještina, stavova i vrijednosti koji su pojedincu potrebni za ostvarivanje radnih i društvenih uloga.<sup>39</sup> Pomoću kvalitetne radne snage hoteli mogu pružiti traženu razinu zadovoljstva i kvalitete usluge te postići traženu dobit.

Konačnu ocjenu kvalitete hotela daje gost. Hoteli oduvijek ulažu puno vremenskog napora kako bi gosti bili što zadovoljniji te kako bi na kraju svojeg boravka ispunili ankete najboljim ocjenama, što u hotelu što recenzijama na internetu.

Istraživanje je provedeno uz pomoć TripAdvisor-a, inače turistička internetska stranica koja nudi individualne savjete za korisnike koji planiraju odmor. Na stranici se također nalaze savjeti i procjene gostiju koji su boravili u određenom mjestu te dijele svoja iskustva kako bi olakšali ostalima izbor svojeg mjesta za odmor.

U sklopu web istraživanja koje je posebno sastavljeno i osmišljeno za ovu temu, promatrano je 5 hotela prema njihovoj ponudi bilo što se tiče smještaja ili različitih ponuda. Te ponude uključuju i akcesorne usluge, usluge prehrane i pića te dodatnih usluga kao što su posebno organizirani izleti ili boravak u wellness i spa centrima.

Uključeni su hoteli: u Dubrovniku, zatim Marul u Splitu, Adriatic u Rovinju, Crystal u Poreču te hotel Molindrio u Plavoj laguni. Sakupljani su osvrti gostiju i njihove ocjene koje se odnose na kvalitetu pružene usluge tijekom njihova boravka u navedenim hotelima. Promatrane recenzije su iz proteklih ljetnih mjeseca, te za svaki hotel uzet je uzorak od 30 najnovijih recenzija.

---

<sup>39</sup> Branko Blažević, Turizam u gospodarskom sustavu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2007., str. 262.

#### 4.1. Hotel Božica, Dubrovnik

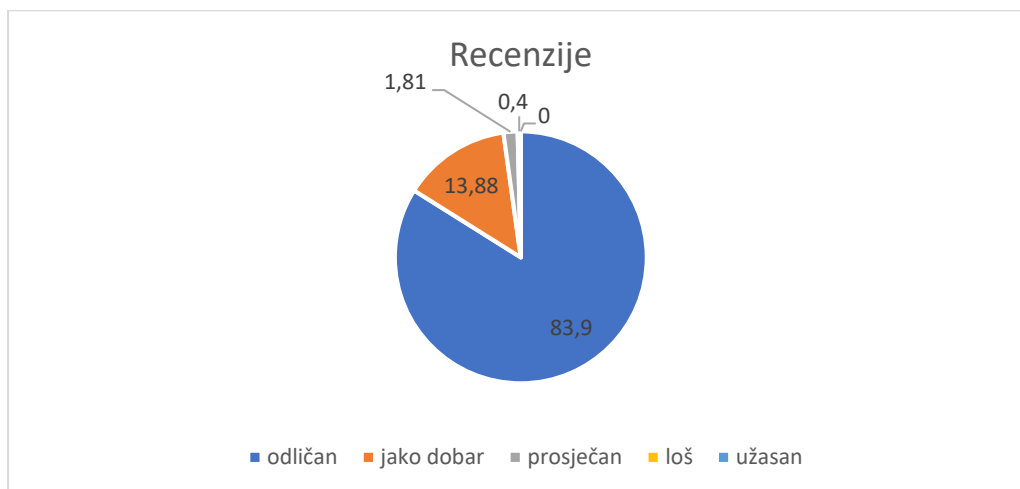
Hotel Božica nalazi se na mirnoj lokaciji na otoku Šipanu, na 9 nautičkih milja od luke u Dubrovniku s kojom je povezan s 4 dnevne brodske linije. Gostima je na raspolaganju besplatni WiFi. Hotelska terasa smještena je 15 metara od vanjskog bazena te privatne plaže s kombinacijom stijena i šljunka. Na privatnoj plaži dostupna je usluga posluživanja pića i jela. Hotel Božica potpuno je klimatiziran i izgrađen je od izvornog mediteranskog kamena.. U restoranu gosti mogu uživati na terasama s pogledom na more te u jelima pripremljenim od domaćih organskih namirnica, svježih plodova mora i domaćeg maslinova ulja. Uz obroke se nude pelješka crna vina i korčulanska bijela vina. Na otoku Šipanu gosti mogu istražiti razne pješačke i biciklističke staze. Na recepciji je moguće dogovoriti najam bicikla i kajaka. Objekt nudi privatno parkiralište i pristanište za manje jahte. Hotel također može gostima organizirati prijevoz iz/do zračne luke ili bilo koje druge lokacije u Dubrovniku. U ponudi su također izleti brodom do obližnjih otoka Mljeta, Korčule i Elafita.

*Tablica 10: Specifikacija hotela Božica*

<b>Hotel Božica</b>	
Kategorija	4 zvjezdice
Tip hotela	Mali hotel
Broj soba	26 soba
Broj kreveta	46 kreveta
Broj sobarica	4 sobarica/čistačica
Broj recepcionera	3 recepcioner
Broj konobara	7 konobara/servira
Recenzije	497 recenzija

Izvor: Autorica

Slika 6: Recenzije hotela Božica u Dubrovniku



Izvor: Autorica

Od ukupno 497 recenzija sa tripadvisor-a, čak njih 417 ocijenilo je hotel sa svih 5 zvjezdica, odnosno odličnim te to iznosi 83,9%, zatim njih 69 misli kako je hotel jako dobar, u postocima 13,88%, tek 9 ih misli da je prosječan, što je u postocima 1,81%, te njih 2 smatra kako je hotel loš, odnosno 0,4%, dok užasnim hotelom nisu ocijenjeni niti jednom. Sveukupna ocjena hotela je 4.5, ocjena soba je 4.2, ocjena lokacije 4.4 dok je usluga 4.5.

Osoblje u ovom hotelu:

- 4 sobarice su raspoređene na 26 soba što je u prosjeku da svaka ima 6,5 soba za očistiti
- 3 recepcionera koji stoje na usluzi 46 osoba što je u prosjeku da svaki recepcioner uslužuje 15.3 gostiju
- 7 konobara koji poslužuju 46 osoba što je u prosjeku da svaki konobar poslužuje 6.5 gostiju

Tablica 11: Sumirane recenzije hotela Božica

Najčešće spomenuti stavovi gostiju o kvaliteti usluge u hotelu	Prosjek stavova
Zadovoljni prijevozom do hotela	9 (30%)
Odlična lokacija hotela	15 (50%)

Odlična atmosfera u hotelu	18 (60%)
Lijep pogled	18 (60%)
Uređen pristup moru	5 (17,5%)
Mirno mjesto, za odmor i relaksaciju	12 (40%)
Osoblje ljubazno i profesionalno	24 (80%)
Sobe čiste	14 (47%)
Komformnost	11 (37%)
Male sobe	15 (50%)
Širok spektar hrane	17 (57%)
Skup restoran	8 (27%)
Uređeno mjesto oko bazena	6 (20%)
Vratiti će se, preporučaju	19 (63%)

Izvor: Autorica

Hotel Božica, što se tiče recenzija kotira vrlo visoko te s razlogom se nalazi u samom vrhu. Njegova „veličina“ od samo 26 soba mu pomaže da se osoblje usredotoči na sitnice i spriječi pogreške i nedostatke koji bi snižavali kvalitetu. Glavna prednost ovog hotela je što se nalazi na otoku i nema toliko gradske vreve pa se gosti koji su došli na odmor stvarno mogli opustiti i uživati. Upravo lokacija je hvaljena kao i osoblje, koje je puno razumijevanja, obraćaju se s posebnim poštovanjem, čak se uspiju i sjetiti lica gostiju od prošlih sezona. Čine i više no što je potrebno kako bi se gosti osjećali ugodno i dobrodošlo, sobe su čiste i besprijekorne. Zatim hrana je odlična, raznovrsna ponuda u restoranima makar malo preskupa te dio na kojem je još potrebno proraditi je veličina soba. Čak 63% gostiju preporuča hotel te se želi vratiti.

Andrew D (srpanj 2019.)

„Hotel Božica nije moderan, trendi ili glamurozan boutique hotel ... (hotelska industrija ovih dana voli etiketirati stvari) .... samo dobra (zapravo vrlo dobra) ... vrlo dobra staromodna usluga, vrlo dobra hrana , i mali, ali vrlo dobar personaliziran hotelski tim koji neprimjetno

rade s jednim ciljem .... kako bi osigurali opuštajući odmor bez stresa. Je li savršen? ... nije, krevet je malo grbav, ali ja mogu živjeti s tim.“

## 4.2. Hotel Marul, Split

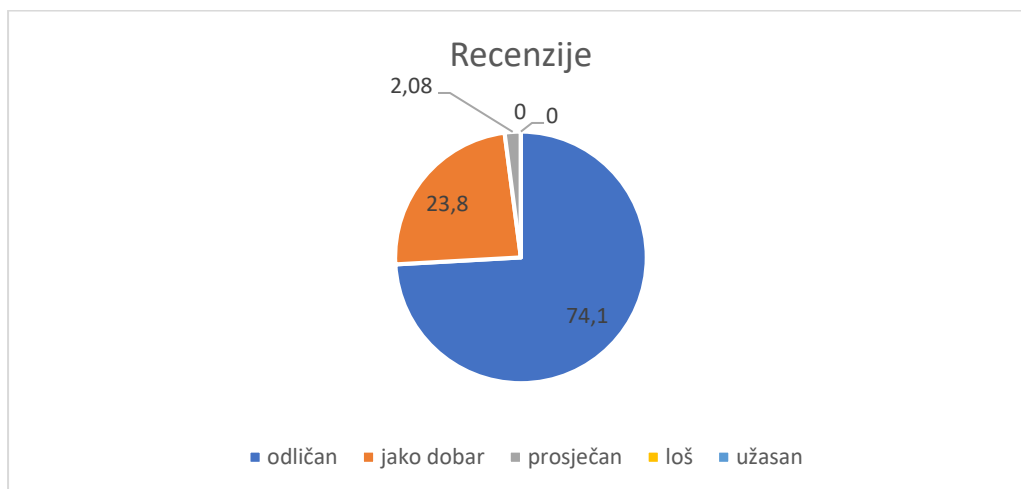
Hotel Marul smješten je na 500 m od Dioklecijanove palače, a sadrži à la carte restoran i bar. Njegove moderne klimatizirane sobe sadrže LCD TV sa satelitskim programima i besplatni WiFi. Uređene u pastelnim tonovima, sve sobe sadrže minibar, sef i vlastitu kupaonicu s tušem ili kadom. Pojedine jedinice nude namješteni balkon. Do popularne šetnice Rivom s brojnim barovima, restoranima i šarmantnim trgovinama stići ćete za 10 minuta hoda, a poznata plaža Bačvice nalazi se na 1,5 minuta. Hotel Marul nudi uslugu iznajmljivanja bicikla i automobila uz nadoplatu. Uz igralište se nalazi dječje igralište. Trajektna i katamaranska luka s linijama do otoka Korčule, Visa i Hvara udaljena je 1 km. Zračna luka Split udaljena je 21 km. Besplatno parkiranje ovisi o dostupnosti i može se dogovoriti na prethodni zahtjev.

Tablica 12: Specifikacija hotela Marul

Hotel Marul	
Kategorija	4 zvjezdice
Tip hotela	Mali hotel
Broj soba	14 soba
Broj kreveta	36 kreveta
Broj sobarica	4 sobarice/čistačice
Broj recepcionera	4 recepcionera
Broj konobara	3 konobara/servira
Broj recenzija	336 recenzija

Izvor: Autorica

Slika 7: Recenzije hotela Marul u Splitu



Izvor: Autorica

Od ukupno 336 recenzija sa tripadvizor-a, njih 249 ocijenilo je hotel sa svih 5 zvjezdica, odnosno odličnim te to iznosi 74,1%, zatim njih 80 misli kako je hotel jako dobar, u postocima je to 23,8%, tek 7 ih misli da je prosječan, što je u postocima 2,08%, najnižom ocjenom odnosno lošim i užasnim hotelom nisu niti jednom ocjenjeni. Sveukupna ocjena hotela je 4.5, ocjena soba je 4.1, ocjena lokacije 4.8 dok je usluga 4.8.

Osooblje u hotelu:

- 4 sobarice koje su raspoređene na 14 soba što je u prosjeku da svaka ima 3,5 soba
- 4 recepcionera koji stoje na usluzi 36 osoba što je u prosjeku da svaki recepcioner uslužuje 9 gostiju
- 3 konobara koji poslužuju 36 osoba što je u prosjeku da svaki konobar poslužuje 12 gostiju

Tablica 13: Sumirane recenzije hotela Marul

Najčešće spomenuti stavovi gostiju o kvaliteti usluge u hotelu	Prosjek stavova
Odlična lokacija hotela	19 (63%)
Savršeno mjesto za odmor, dobar ambijent	19 (63%)
Lijepo uređen okoliš	7 (23%)

Odlična usluga	7 (23%)
Profesionalno i ljubazno osoblje	22 (73%)
Čisto	5 (17%)
Prostrane sobe i kvalitetne dodatne usluge	10 (33%)
Komformnost	9 (30%)
Odlična hrana, širok spektar hrane	17 (57%)
Kvalitetan wi fi	4 (13%)
Niski strop	5 (17%)
Vratiti će se, preporučaju	15 (50%)

Izvor: Autorica

Hotel Marul također se nalazi u samom vrhu te je odličan hotel za obitelji te one željne odmora i relaksacije. Gosti su vrlo zadovoljni lokacijom jer se nalazi u blizini restorana, palača, trgovina pa čak i luka je udaljena dvadesetak kilometara što uvelike olakšava prijevoz i samu organizaciju putovanja. Također osoblje je hvaljeno i profesionalno, brižljivo i pomaže u situacijama kada gosti više ne znaju kome se obratiti. Gosti su zadovoljni i okolišem, prostranim sobama, komformnošću i čistoćom. Čak 50% od prikupljenih recenzija gostiju glasi kako se želi vratiti.

Bill T (rujan 13.)

„Ovo je bez sumnje naš omiljeni hotel. Dosada smo bili ovdje četiri ili pet puta i svaki put kada smo bili kraljevski ugošćeni. Vrhunsko osoblje, sjajna usluga i divna hrana. Čisto, tiho i ugodno. Dobar doručak, klima i besplatan brzi wifi. Smješten malo izvan starog grada, u vrlo mirnom području. Ovo je savršeno mjesto za opuštanje. Vlasnik Slavko, i naš prijatelj, čine sve što je moguće da boravak bude ugodniji. Već se veselim našem sljedećem posjetu. Preporučujem!“

### 4.3. Hotel Adriatic, Rovinj

Hotel Adriatic je luksuzni butik hotel smješten u srcu živahnog starog grada Rovinja. Svi apartmani pružaju pogled na luku, otok Sv. Katarine ili glavni trg, a dizajnirani su

namještaj i lokalna umjetnost. Gosti se mogu opustiti u 2 bara u objektu i restoranu. Ukrašeni originalnim umjetničkim djelima suvremenih umjetnika, svi su apartmani klimatizirani i sadrže SMART TV, minibar i opremu za pravljenje kave / čaja. Kupaonice modernog stila uključuju sušilo za kosu i besplatne toaletne potrepštine. Besplatni WiFi dostupan je u cijelom hotelu. Svježe pripremljen a la carte doručak poslužuje se svako jutro. Gosti mogu započeti dan kavom u Adriatic Caffeu ili u Al Ponto baru i uživati u atmosferi Rovinja. Na terasi s pogledom na morsku šetnicu i glavni trg. Gosti mogu besplatno koristiti wellness i spa centar hotela Lone, kao i zatvoreni bazen. Tijekom ljetne sezone osigurana je besplatna vožnja brodom do otoka Sv. Katarine i svetog Andrije koja polažu ispred hotela. Otvoreni bazeni sa sunčanom palicom postavljeni na tim otocima također su na raspolaganju gostima. Uz sve to, gosti mogu slobodno sudjelovati u animacijskim programima hotela Lone i Eden. Najbliža stjenovita javna plaža udaljena je 15 minuta hoda. Zračna luka Pula udaljena je 40 km, kao i besplatno privatno parkiralište dostupno je izvan pješačke zone.

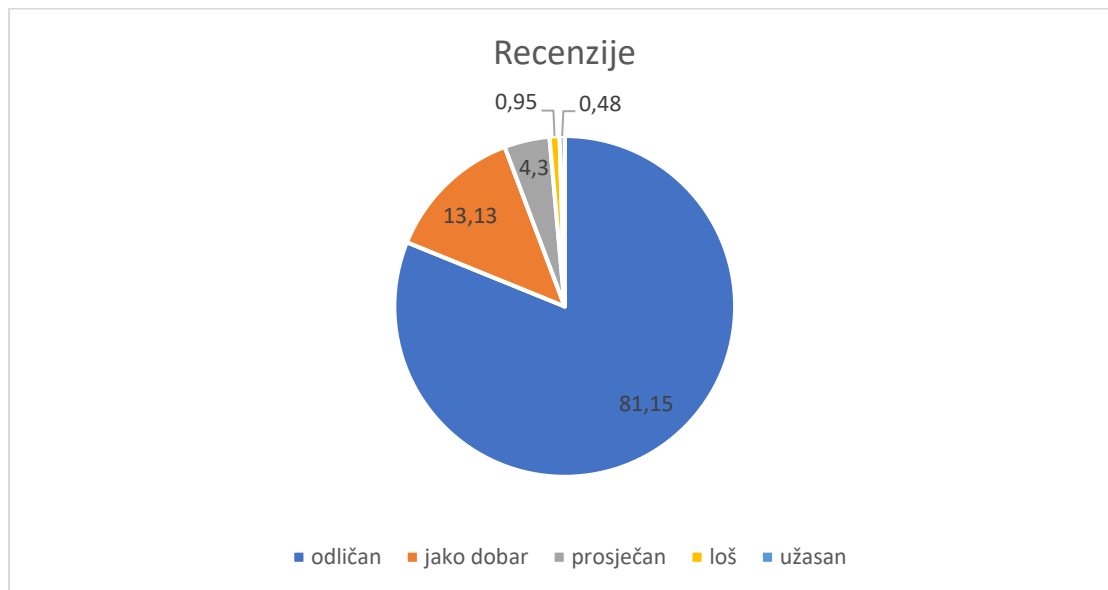
*Tablica 14: Specifikacija hotela Adriatic*

<b>Hotel Adriatic</b>	
Kategorija	4 zvjezdice
Tip hotela	Mali hotel
Broj soba	18 soba/apartmana
Broj kreveta	45 kreveta
Broj sobarica	4 sobarica/čistačica
Broj recepcionera	6 recepcionera
Broj konobara	15 konobara
Broj recenzija	419 recenzija

Izvor: Autorica



Slika 8: Recenzije hotela Adriatic u Rovinju



Izvor: Autorica

Od ukupno 419 recenzija sa tripadvisor-a, njih 340 ocijenilo je hotel sa svih 5 zvjezdica, odnosno odličnim te to iznosi 81,15%, zatim njih 55 misli kako je hotel jako dobar, u postocima je to 13,13%, čak 18 ih misli da je prosječan, što je u postocima 4,3%, te 4 smatra kako je hotel loš, odnosno u postocima je to 0,95% te njih 2 smatra kako je hotel užasan odnosno 0,48%. Sveukupna ocjena hotela je 4.5, ocjena soba je 4.3, ocjena lokacije 4.8 dok je usluga 4.8.

Osoblje u ovom hotelu:

- 4 sobarica koje su raspoređene na 14 soba i 4 suite-ova što je u prosjeku da svaka ima 4,5 soba/suite-ova za očistiti
- 6 recepcionera koji stoje na usluzi 45 osoba što je u prosjeku da svaki recepcioner uslužuje 7.5 gostiju
- 15 konobara koji poslužuju 45 osoba što je u prosjeku da svaki konobar poslužuje 3 gosta

Tablica 15: Sumirane recenzije hotela Adriatic

Najčešće spomenuti stavovi gostiju o kvaliteti usluge u hotelu	Prosjek stavova
Odlična lokacija hotela	17 (57%)
Odlično mjesto za odsjest	19 (63%)
Ugodna atmosfera i dobra usluga	17 (57%)
Predivan pogled	7 (23%)
Zadovoljni doručkom, širok izbor hrane	11 (37%)
Odličan restoran	8 (27%)
Odličan izbor pića, koktela	6 (20%)
Prostrane sobe, udobne, opremljene	10 (33%)
Zadovoljni čistoćom	4 (13%)
Ljubazno i susretljivo osoblje	18 (60%)
Loša klimatizacija i internet	6 (20%)
Preporučuje hotel	11 (37%)
Ne preporučuje hotel	2 (7%)
Vratiti će se	9 (30%)

Izvor: Autorica

Hotel Adriatic u Rovinju je na dobrom glasu, u samom centru starog grada i sa predivnim pogledom. Gosti su veoma zadovoljni lokacijom te čak oko 60% njih smatra kako je to hotel odlično mjesto za odsjest te da je ugodna atmosfera i dobra usluga. Gosti su također zadovoljni sobama, čistoćom i osobljem te 37% njih preporučuje hotel, dok ima onih koji ne misle kako je sve savršeno. Klimatizacija je loša, Internet je spor i parking se nalazi predaleko od hotela.

Pete VDS (kolovoz 2019.)

„Ulaz su nas počastili imenima na širokom ekranu, a od tamo je postalo još bolje. Sadržaji su tu, uključujući i posebno parkiralište. Sobe i doručci bili su sjajni. Lokacija i pogled fantastičan.“

#### 4.4. Hotel Cristal, Poreč

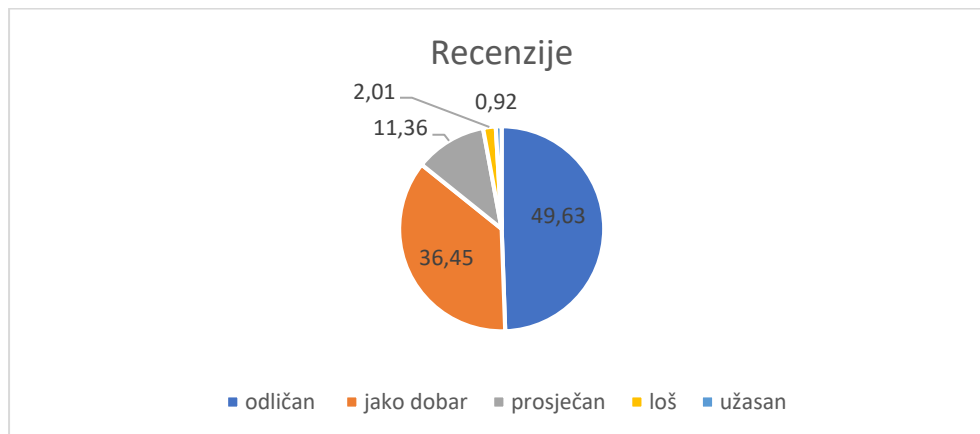
Hotel Valamar Crystal nalazi se u Poreču, na 200 m od šljunčanih plaža. Sadrži vanjski bazen, zabavne programe i besplatan pristup WiFi u predvorju. Smještene u borovoj šumi na samoj morskoj obali, sve sobe gledaju na okolni park. Svaka soba klimatizirana je, ima TV ravnog ekrana sa satelitskim kanalima i vlastitu kupaonicu. Gosti mogu koristiti razne sportske sadržaje na licu mjesta, poput teniskih terena, terena za odbojku na pijesku i sadržaja za vodene sportove. Na raspolaganju su dječji klub i klub za tinejdžere koji nude različite aktivnosti. Profesionalna skrb o djeci također se nudi na zahtjev. Osigurana je i posebna dječja sekcija. Gosti mogu uz nadoplatu koristiti sportske i wellness sadržaje u obližnjem hotelu Valamar Diamant. Bar na bazenu i restoran koji poslužuje istarsku kuhinju dostupni su u okviru objekta. Gosti mogu uživati u obrocima u blagovaonici ili na terasi. Do centra grada ima samo 2,7 km gdje gosti mogu istražiti povijesnu gradsku jezgru, muzeje i galerije.

Tablica 16: Specifikacija hotela Crystal

Hotel Crystal	
Kategorija	4 zvjezdice
Tip hotela	Veliki hotel
Broj soba	223 sobe
Broj kreveta	443 kreveta
Broj sobarica	16 sobarica/čistačica
Broj recepcionera	5 recepcionera
Broj konobara	21 konobar/servir
Recenzije	546 recenzija

Izvor: Autorica

Slika 9: Recenzije hotela Crystal u Poreču



Izvor: Autorica

Od ukupno 546 recenzija sa tripadvisor-a, tek njih 271 ocijenilo je hotel sa svih 5 zvjezdica, odnosno odličnim te to iznosi 49,63%, zatim njih 199 misli kako je hotel jako dobar, u postocima je to 36,45%, 62 ih misli da je prosječan, što je u postocima 11,36%, čak 11 smatra kako je hotel loš, odnosno u postocima je to 2,01% i njih 5 smatra kako je hotel užasan odnosno 0,92% te se vidi kako je hotel u nešto lošijoj poziciji od prethodnih hotela. Sveukupna ocjena hotela je 4.5, ocjena soba je 3.5, ocjena lokacije 4.2 dok je usluga 3.9.

Osoblje u ovom hotelu:

- 16 sobarica koje su raspoređene na 223 soba što je u prosjeku da svaka ima 13,9 soba za očistiti
- 5 recepcionera koji stoje na usluzi 443 osoba što je u prosjeku da svaki recepcioner uslužuje 88.6 gostiju
- 21 konobara koji poslužuju 443 osoba što je u prosjeku da svaki konobar poslužuje 21.1 gosta

Tablica 17: Sumirane recenzije hotela Crystal

Najčešće spomenuti stavovi gostiju o kvaliteti usluge u hotelu	Prosjek stavova
Odlična lokacija hotela	8 (27%)
Smješten daleko od grada	6 (20%)
Divan hotel	15 (50%)
Lijep pogled	3 (10%)
Predivan okoliš	7 (23%)
Širok izbor dobre hrane	18 (60%)
Odličan doručak	4 (13%)
Loša hrana	2 (7%)
Zadovoljni barom uz bazen i izborom pića	7 (23%)
Udobne i prostrane sobe, dobra usluga	18 (60%)
Čiste sobe	15 (50%)
Super područje oko bazena, ima mjesta za sve	15 (50%)
Wi fi radi odlično	3 (10%)
Cjelodnevni program i zabava za djecu	6 (20%)
Dobra klimatizacija	3 (10%)
Preskupo	6 (20%)
Preporučuje hotel	9 (30%)
Ne preporučuje hotel	3 (10%)
Vratiti će se	6 (20%)
Neće se vratiti	4 (13%)

Izvor: Autorica

Hotel Crystal nalazi se na savršeno mjestu uz more, predivnim okolišem te ne velike udaljenosti od samog grada Poreča. Gosti su zadovoljni njegovim sadržajem preko dana koji uključuje zumbu, aqua aerobik, maro klub koji je zadužen za brigu i zabavu djece dok roditelji odmaraju. Gosti su zadovoljni hotelom kao i prostranošću soba te također

čistoćom koja je prema recenzijama na visokoj razini. Oko ovog hotela su gosti malo podijeljenih mišljenja makar ima više onih kojima se hotel sviđa ima i onih koji su našli i neke mane. Npr. izgled parkinga, loše pripremljene hrane te loša klimatizacija. No usprkos tome još uvijek ima onih kojima se hotel sviđa, preporučuju ga te se žele vratiti.

Jarek Z (Jan 2019.)

„Ugodan hotel s vrlo ukusnim jelima. Sobe čiste s balkonom, udobni kreveti, dobar wifi. Hotel u zelenoj zoni, na dobroj lokaciji, u blizini mora ili u centru grada Poreča. Hotel ima teretanu i bazen.“

#### **4.5. Hotel Molindrio, Zelena laguna**

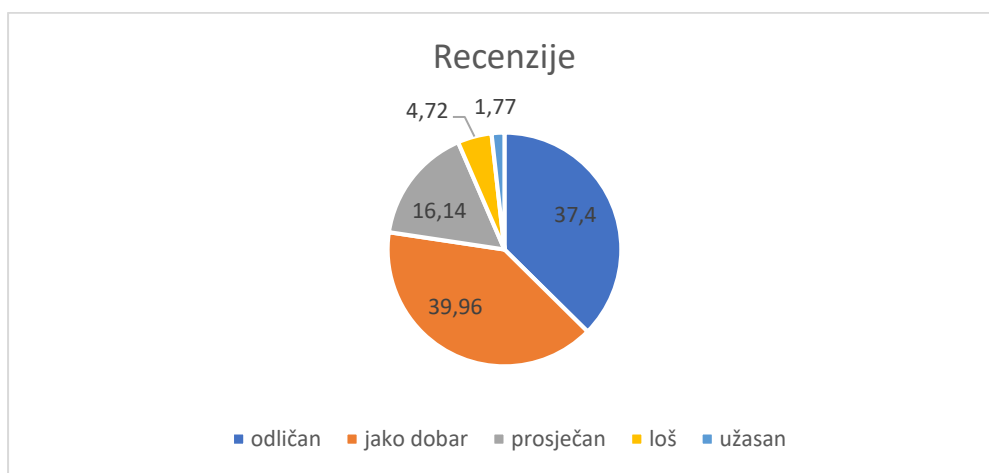
Hotel Laguna Molindrio uživa u mirnom položaju, na 5 minuta hoda od plaže u Zelenoj laguni. Sadrži 2 velika bazena sa slatkom vodom, wellness centar i razne sportske sadržaje. Besplatni WiFi dostupan je u cijelom objektu. Sve sobe u hotelu Laguna Molindrio klimatizirane su i imaju flat-screen TV sa satelitskim programima, minibar i sef. Ili nude pogled na Jadransko more ili na park. U restoranu se poslužuje širok spektar istarskih specijaliteta i internacionalne kuhinje. Tijekom sezone gosti mogu uživati i u glazbi uživo i u profesionalnim emisijama. Na raspolaganju su i studio za masažu, frizerski salon i prostor za fitness. Na raspolaganju su također i besplatni ručnici za bazen, kao i besplatni ležaljke na plaži. Sportske aktivnosti hotela Laguna Molindrio uključuju tenis, stolni tenis, loptu u odbojci na pijesku, skijanje na vodi i mnoge druge. Djeca se mogu zabaviti u dječjem bazenu, na igralištu ili mogu sudjelovati u animacijskim programima. Wellness centar sadrži finsku i tursku saunu, whirlpoole, tuševe za ispiranje i još mnogo toga, a besplatan je za sve goste. Centar Poreča udaljen je 4 km, a do njega se može doći za 10 minuta uslugom prijevoza brodom ili autobusom. Do plaže Poreč uz plažu možete ići i romantičnom 45-minutnom šetnjom. U blizini hotela zaustavlja se i lokalni autobus te zračna luka Pula udaljena je 60 km.

Tablica 14: Specifikacija hotela Molindrio

Hotel Molindrio	
Kategorija	4 zvjezdice
Tip hotela	Veliki hotel
Broj soba	265 soba
Broj kreveta	482 kreveta
Broj sobarica	15 sobarica
Broj recepcionera	5 recepcionera
Broj konobara	23 konobara/servira
Recenzije	508 recenzija

Izvor: Autorica

Slika 10: Recenzije hotela Molindrio u Zelenoj laguni



Izvor: Autorica

Od ukupno 508 recenzija sa tripadvisor-a, njih 190 ocijenilo je hotel sa svih 5 zvjezdica, odnosno odličnim te to iznosi 37,4%, zatim njih 203 misli kako je hotel jako dobar te je to u postocima 39,96%, čak 82 ih misli da je prosječan, što je u postocima 16,14%, 24 smatra kako je hotel loš, odnosno u postocima je to 4,72% te njih 9 smatra kako je hotel užasan odnosno 1,77%. Prema recenzijama može se zaključiti kako je ovaj

hotel u goroj poziciji od gore navedenih. Sveukupna ocjena hotela je 4.0, ocjena soba je 3.5, ocjena lokacije 4.4 dok je usluga 4.3.

Osoblje u ovom hotelu:

- 15 sobarica koje su raspoređene na 265 soba što je u prosjeku da svaka ima 17,6 soba
- 5 recepcionera koji stoje na usluzi 482 osoba što je u prosjeku da svaki recepcioner uslužuje 96.4 gosta
- 23 konobara koji poslužuju 482 osoba što je u prosjeku da svaki konobar poslužuje 20.96 gostiju

*Tablica 19: Sumirane recenzija hotela Molindrio*

Najčešće spomenuti stavovi gostiju o kvaliteti usluge u hotelu	Prosjek stavova
Odlična lokacija hotela	12 (40%)
Divan hotel	14 (47%)
Lijep pogled na more	6 (20%)
Odličan restoran, raznolika hrana	20 (67%)
Nije dobra kvaliteta hrane	3 (10%)
Preskupo piće, hrana i ostalo	4 (13%)
Zadovoljni bazenom i područjem oko bazena	12 (40%)
Prostrane i čiste sobe	23 (77%)
Male sobe, nema mjesta za odložiti stvari	4 (13%)
Dobro osmišljen program preko dana i večer uz koktele	6 (20%)
Ljubazno i profesionalno osoblje	16 (53%)
Neljubazno osoblje	4 (13%)
Preporuča hotel	15 (50%)
Vratiti će se	8 (27%)

Izvor: Autorica



Ovaj hotel kao i prethodni dobio je recenzije podijeljenih mišljenja no još uvijek prevladavaju one dobre. Gosti su zadovoljni restoranom, pogledom kao i sa lokacijom hotela. Iznenadjuće kako je čistoća soba i hotela na visokih 77%. Također gosti su oduševljeni programima hotela, teretanom i saunom, a kad im se ne ostaje u hotelu imaju organiziran prijevoz brodom do Poreča što čini još jedno posebno iskustvo za goste. Te čak 50% gostiju je preporučilo ovaj hotel te želi se vratiti.

SpelaSLO (Apr 2019.)

„Hotel s prekrasnim pogledom na more. Soba je bila lijepa, preporučujem superiornu, a ne standardnu sobu. Prijateljske stvari. Lijep wellness s 3 saune. Hrana je bila dobra (ocjena 4). Lijepa mjesta za šetnju. Moja ukupna cijena je 3-4.“

Tablica 20: Sveobuhvatna tablica hotela

	<b>Hotel Božica</b>	<b>Hotel Marul</b>	<b>Hotel Adriatic</b>	<b>Hotel Crystal</b>	<b>Hotel Molindrio</b>
Kategorija	4*	4*	4*	4*	4*
Tip hotela	Mali	Mali	Mali	Veliki	Veliki
Broj soba	26	14	18	223	265
Broj kreveta	46	36	45	443	482
Broj sobarica	4	4	4	16	15
Broj recepcionera	3	4	6	5	5
Broj konobara	7	3	15	21	23
Recenzije			419		508
Ocjena soba	4.2	4.1	4.3	3.5	3.5
Ocjena lokacije	4.4	4.8	4.8	4.2	4.4
Ocjena usluge	4.5	4.8	4.8	4.6	4.3
Sveukupna ocjena	4.5	4.5	4.5	3.9	4.0

Izvor: Autorica

Tablica 21: Tablica standarda

	Broj soba po sobarici	Prosjek sobarica po sobi	2 pr. ocjena čistoće	Sveukupna ocjena
Hotel Božica	6.5	0.15	4.2 / 4.1	4.5
Hotel Marul	3.5	0.29	4.1 / 4.4	4.5
Hotel Adriatic	4.5	0.22	4.3 / 4.3	4.5
Hotel Crystal	13.9	0.07	3.5 / 3.6	3.9
Hotel Molindrio	17.6	0.06	3.5 / 3.3	4.0

Izvor: Autorica

Iz sveobuhvatnih podataka moguće je primijetiti kako hoteli sa manje soba, tj. mali hoteli su dobili puno veće ocjene od velikih hotela, npr. hotel Božica sa 26 soba je sveukupno ocijenjena sa 4.5 dok je hotel Crystal ocijenjen sa 3.9 ocjenom, a sveukupno ima 223 sobe što je skoro 9 puta više soba. Također što ima manje sobarica po sobi to je i manja kvaliteta. To je najbolje vidljivo iz primjera hotela Marul gdje sveukupno ima 0.29 sobarica po sobi, odnosno na 14 soba ima 4 sobarice, dok u najlošijoj poziciji se nalazi hotel Molindrio sa 0.06 sobarica po sobi, odnosno na 482 sobarice ima samo 15 sobarica

Tablica 22: Višak i manjak osoblja pa hotelima

	Sobarice		Recepcioneri		Konobari	
	Višak	Manjak	Višak	Manjak	Višak	Manjak
Hotel Božica		0.65		0.4	1.99	
Hotel Marul		2.2		2.6	1.8	
Hotel Adriatic		1.68		4.2	8.7	
Hotel Crystal		12.76		17.3		56.1
Hotel Molindrio		19.2		21.5		68.6

Izvor: Autorica

U odnosu na standarde koji su navedeni prema europskom prosjeku strukture zaposlenika hotela s punim radnim vremenom na sto raspoloživih soba izračunato je stanje osoblja po hotelima te je vidljivo kako u svim kategorijama postoji manjak radnika. Kako se povećava kapacitet hotela tako sve više radnika nedostaje, dok jedini višak osoblja se nalazi kod hotela Božica, Marul i Adriatic u kategoriji konobara.

## 5. Zaključak

Cilj ovog završnog rada, kao što sam navela u uvodu, bio je objasniti skup teorija vezane uz kvalitetu i standarde kao i skup primjera i strategija koje su usmjerene na stalno unaprjeđenje poslovanja i poslovnih rezultata. Također bit u primjeni kako te sustave ugraditi u hotele, restorane, ali i sve ostale objekte u ugostiteljstvu.

Kao što smo mogli vidjeti kroz ovaj završni rad, stvaranje, razvoj i donošenje standarda, kao i implementiranje i briga o kvaliteti, kompleksni su procesi koji se odvijaju kroz velik broj koraka i faza te se nijedan korak i faza ne smiju zanemariti.

Ista ta kvaliteta propisana je standardima koju je uspostavila većina i koja je prihvaćena. Standard propisuje kvalitetu i određuje ju. Istovremeno je i mjera kojom se postiže kvaliteta. Bez standarda ne bi ni bilo kvalitete, to je jedinstvo i čine put do cilja, a cilj je ostvariti uspješno poslovanje hotela, zabilježiti što više dolazaka i noćenja turista, kao i krajnji ostvareni profit.

Turist je putnik, on se kreće i koristi različita sredstva, objekte, promet i sve ostalo što mu je ponuđeno. Prema recenzijama od gore navedenih hotela može se primijetiti kako su gosti zapravo vrlo zadovoljni hotelima, koji su odlično situirani te u njihov izgled, kako unutarnji kao i vanjski je uloženo puno truda kako bi mamio poglede svojih gostiju. Razvili su programe kojima zadovoljavaju svoje goste te također ulažu puno u svoje zaposlenike koji da nisu zadovoljni svojim poslom ne bi ni dobivali ovako dobre recenzije i ne bi se trudili svakodnevno kako bi pružili što bolju i kvalitetniju uslugu svojim gostima. Može se primijetiti kako gosti dosta vremena borave u hotelu pa time bi trebalo poraditi i na akcesornim uslugama kako bi pružili što bolju uslugu i kako se ne bi ponavljale one loše recenzije.

Kao zaključak htjela bih naglasiti da je za turizam važno poslovanje i opstanak na tržištu zbog zadovoljavanja potreba svojih kupaca. I zbog toga se ono mora usmjeriti na korištenje pristupa upravljanja kvalitetom i implementirati standarde upravljanja kvalitetom u svoja poduzeća i poslovanje općenito kao dokaz kvalitete svojih proizvoda i usluga. Jer ipak kvaliteta stalno se mijenja i trebamo joj se prilagođavati jer ipak sve potječe od tog istog turista želi, traži i očekuje.

## LITERATURA

Bauer, J. E., Duffy, G.L., Wescott, R. T. (2002.): The quality improvement handbook, Milwaukee, ASQ Quality Press

Crosby B. Philip., Kvaliteta je besplatna: umijeće osiguravanja kvalitete, privredni vjesnik, Binoza Press, Zagreb, 1996.

Drew, S., Smith, P., The learning organisation: „change proofing“ and strategy, The Learning Organisation, Vol. 2., No. 1, 1995.

F.Bahtijarević Šiber, P.Sikavica, „Leksikon menadžmenta“, Masmedia, Zagreb, 2001.

Harrington, H. J., Was W. Edwards Deming wrong?, measuring Business Excellence, Vol. 4, No. 3, 2000.

Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.

J. Hughes, „Vision of Luxury“, „World Travel & Tourism Development“ IH&RA, Illinois Center, Chicago, 2001.

Kotler, P., Marketing Management: Amalysis, Planingm Implementation and Control (Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola), Informator, Zagreb, 1994.

Lazibat, T. (2009.): Upravljanje kvalitetom, Zagreb, Znanstvena knjiga

Noray, de B. J., Le Mouvement international de la qualité, Traité de la qualité totale, DUNOD, Paris, 1990.

Sustav kvalitete i kategorizacije hotela, časopis Turizam , br., 5/6, 1999.

Zdenko Cerović, Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.

<http://asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/guilds.html>

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Tržište i formiranje kvalitete proizvoda i usluga

Slika 2: Sadržaj za kvalitetu elemenata marketing mix-a

Slika 3: Kvaliteta = profit

Slika 4: Vrijeme otkrivanja pogreške i troškovi pogreške

Slika 5: Proces kontrole standarda i održavanje propisanih standarda u svim procesima rada i menadžerskim aktivnostima

Slika 6: Recenzije hotela Božica u Dubrovniku

Slika 7: Recenzije hotela Marul u Splitu

Slika 8: Recenzije hotela Adriatic u Rovinju

Slika 9: Recenzije hotela Crystal u Poreču<sup>44</sup>

Slika 10: Recenzije hotela Molindrio u Zelenoj laguni

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Opći elementi (dimenzije) kvalitete proizvoda i usluga

Tablica 2: Elementi kvalitete menadžmenta

Tablica 3: Pregled potrebnih i stvarno zaposlenih u hotelskom poduzeću

Tablica 4: Izračunavanje uvjetno kvalificiranih zaposlenika

Tablica 5: Prikaz odstupanja po kvalifikacijama

Tablica 6: Europski prosjek strukture zaposlenika hotela s punim radnim vremenom na sto raspoloživih soba

Tablica 7: Europski prosjek strukture zaposlenika na sto raspoloživih soba, po kategorijama hotela

Tablica 8: Standardi troškova plaća u postotcima od prihoda prodaje hrane ili pića

Tablica 9: Primjer planiranja broja sobarica

Tablica 10: Specifikacija hotela Božica

Tablica 11: Sumirane recenzije hotela Božica

Tablica 12: Specifikacija hotela Marul

Tablica 13: Sumirane recenzije hotela Marul

Tablica 14: Specifikacija hotela Adriatic

Tablica 15: Sumirane recenzije hotela Adriatic

Tablica 16: Specifikacija hotela Crystal

Tablica 17: Sumirane recenzije hotela Crystal

Tablica 18: Specifikacija hotela Molindrio

Tablica 19: Sumirane recenzija hotela Molindrio

Tablica 20: Sveobuhvatna tablica hotela

Tablica 21: Tablica standarda

Tablica 22: Višak i manjak osoblja pa hotelima