

# Kvaliteta i standardi rada u ugostiteljstvu

---

Ivanov, Marin

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:952588>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-18**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Diplomski sveučilišni studij**

**Marin Ivanov**

**Kvaliteta i standardi rada u ugostiteljstvu**  
**Quality and standards of work in hospitality**

Diplomski rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Diplomski sveučilišni studij**  
Menadžment u turizmu

**Kvaliteta i standardi rada u ugostiteljstvu**  
**Quality and standards of work in hospitality**

Diplomski rad

Kolegij:	<b>Standardi u ugostiteljstvu</b>	Student:	<b>Marin IVANOV</b>
Mentor:	Prof. dr. sc. <b>Slobodan Ivanović</b>	Matični broj:	<b>ds3754</b>

Opatija, lipanj 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

---

(ime i prezime studenta)

(matični broj studenta)

---

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, \_\_\_\_\_

---

Potpis studenta

## Sažetak

Rasprava o kvaliteti i standardima rada predstavlja neke zanimljive dileme. Postizanje kvalitete i zadovoljenje standarda rada je nešto što gotovo svi žele. Kvaliteta rada je primarna briga u ugostiteljstvu, jer ona definira poziciju na tržištu. Uslužne tvrtke nikada neće priznati da to ne pružaju svojim klijentima, a malo ljudi zapravo razumije što je potrebno da bi se to ostvarilo. U dinamičnoj industriji kao što je ugostiteljstvo kvaliteta i standardi rada imaju zajednički nazivnik. Bilo da se radi o hotelu, restoranu, zrakoplovnoj tvrtki itd., kvaliteta je *raison d'être* industrije. Kvaliteta uključuje dosljednu isporuku proizvoda ili usluge u skladu s očekivanim standardima.

Jedna važna točka napomene je mjerenje i upravljanje kvalitetom rada. Upravljanje standardima rada još je jedno kritično kadrovske područje gdje je menadžment rijetko učinkovit u ugostiteljskim poduzećima. Ovo područje obično uključuje izvedbu dokumentacija, evaluacija i ocjenjivanje učinka, treniranje, disciplinu i izgradnju tima. Da bi bila učinkovita u upravljanju standardima, organizacija mora uspostaviti komunikaciju u područjima gdje trenutno ne postoji ili je neučinkovita. Treniranje, obuka i procjena učinka su metode za upravljanje pojedincima od kojih se očekuje da rade ono što se očekuje. Odnedavno su osiguranje kvalitete rada i upravljanje kvalitetom rada postali sredstvo koje se koristi za razvoj i održavanje proaktivne korporativne kulture. Kada je prevencija u fokusu, kvaliteta rada je najdosljednija i očekivanja su obično ispunjena,

**Ključne riječi:** kvaliteta rada, standardi, organizacijsko ponašanje, korporativni mentalitet, obuka, treniranje.

# Sadržaj

Uvod .....	1
1. Specifičnosti ugostiteljske djelatnosti .....	3
1.1. NASTANAK I RAZVOJ UGOSTITELJSTVA .....	4
1.2. POJAM I PODJELA UGOSTITELJSTVA .....	5
1.3. RAZVOJ UGOSTITELJSTVA U HRVATSKOJ .....	6
2. Kvaliteta rada u ugostiteljstvu .....	8
2.1. POJAM KVALITETE I NJEZINA VAŽNOST U UGOSTITELJSTVU .....	10
2.2. MJERENJE I UPRAVLJANJE KVALITETOM RADA .....	13
2.3. DJELOTVORNOST I UČINKOVITOST KVALITETE RADA .....	14
3. Standardi i standardizacija rada u ugostiteljstvu .....	16
3.1. STANDARDI KAO PODLOGA KVALITETE RADA U UGOSTITELJSTVU .....	17
3.2. KADROVSKI STANDARDI U UGOSTITELJSTVU .....	18
3.3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U UGOSTITELJSTVU .....	20
3.3.1. <i>Analiza radnog mjesta</i> .....	22
3.3.2. <i>Planiranje ljudskih resursa</i> .....	23
3.3.3. <i>Pribavljanje kadrova</i> .....	24
3.3.4. <i>Selekcija</i> .....	25
3.3.5. <i>Motivacija</i> .....	28
3.4. ORGANIZIRANJE SLUŽBE LJUDSKIH RESURSA .....	32
3.5. ZNAČAJ I ULOGA MENADŽERA U OSTVARIVANJU STANDARDA KVALITETE U UGOSTITELJSTVU .....	33
4. Aplikativni primjer u praksi (Laganini Lounge bar & Fish house) .....	35
4.1. STANDARDI RADA U LOUNGE BAR DIJELU .....	35
4.2. STANDARDI RADA U RESTORANSKOM DIJELU .....	36
4.3. STANDARDI RADA U KUHINJI .....	37
4.4. STANDARDI RADA U DOMAĆINSTVU .....	38
Zaključak .....	39
Bibliografija .....	40
Popis ilustracija .....	42

## Uvod

Područje istraživanja je razvoj turističkog ugostiteljstva koje privlači pozornost ljudi i institucija diljem svijeta. Posebno je to bio slučaj u prošlom stoljeću, ali i danas postoje brojne rasprave, simpoziji i sl. na te teme. Također su napisani brojni eseji i članci koji se bave temom ekonomije i njezinim značajnim ekonomskim i društvenim fenomenima. Mnoge institucije i ljudi koji se bave temom turizma fokusiraju se na analizu postojećeg stanja i procjenu mogućnosti budućeg razvoja. Malo se ili nimalo ne analiziraju dosadašnja iskustva o nastanku razvoja i primjene standarda kvalitete i rada u turističkoj gastronomiji, pri čemu je gastronomska praksa najbolji učitelj.

Cilj i svrha istraživanja je istražiti koji su temeljni razlozi određenih stalnih prilagodbi koje nastaju uslijed promjena u svjetskim gospodarskim tokovima u svim turističkim zemljama, a to su kvaliteta i standardizacija. Kvaliteta i standardizacija u turističko-ugostiteljskoj djelatnosti, a posebno u hotelijerstvu, danas su temeljna značajka gospodarstva i sredstvo konkurentske borbe na turističkom tržištu. Kvaliteta rada zaposlenika hotela određuje stupanj zadovoljenja očekivanja korisnika. Takvo prilagođavanje ovim tržišnim promjenama je vrlo sporo i skupo. Danas je Republika Hrvatska tek na početku procesa primjene i usklađivanja standarda kvalitete i rada. Za razliku od ostalih zemalja Europske unije, gdje već postoje zajednički normativi i kriteriji koji su usklađeni i usvojeni kako bi se odredili standardi i kvaliteta rada te postigle iste karakteristike rada u ugostiteljskim objektima. U tom smislu standardi predstavljaju unaprijed zadane norme, odnosno obvezujuće mjere kojih se treba pridržavati i čiji su kriteriji prethodno utvrđeni.

Standarde propisuje svaka tvrtka sama, ali postoje i standardi koje propisuje vlada i koje svatko mora ispuniti. Pri istraživanju, oblikovanju i prezentiranju rezultata istraživanja korištene su u smislenoj kombinaciji sljedeće znanstvene metode: metoda analize i sinteze, metoda usporedbe, metoda deskripcije i metoda kompilacije.

U prvom dijelu dokumenta, pod naslovom „Detalji o ugostiteljstvu“, čitatelj se upoznaje s pojmom ugostiteljstva, njegovim karakteristikama, podjelom ugostiteljstva i njegovim razvojem u Republici Hrvatskoj.

Kvaliteta restauratorskog rada naslov je drugog dijela rada. U ovom dijelu rezultati istraživanja prikazani su u tri tematske cjeline, prva se odnosi na pojavnost kvalitete i

njezinu važnost u ugostiteljstvu, dok se druga odnosi na alate koji se koriste za mjerenje kvalitete. kvaliteta rada. u ugostiteljstvu, a treći dio razrađuje mehanizme prepoznavanja kvalitete u ugostiteljstvu.

Treći dio pod nazivom Standardi i normizacija u ugostiteljstvu sastoji se od pet tematskih cjelina, i to standardi kao temelj kvalitete rada u ugostiteljstvu, standardi osoblja u ugostiteljstvu, hotelijerstvo i upravljanje osobljem u ugostiteljstvu. Posebno se govori o organizaciji kadrovskih službi te značaju i ulozi menadžera u postizanju standarda kvalitete u ugostiteljstvu.

U četvrtom dijelu rada prikazano je sve prethodno rečeno na primjeru poduzeća. Glavni dijelovi na koje se primjenjuju standardi su istaknuti i ti dijelovi su detaljno opisani.

U zadnjem dijelu, zaključku, daje se sinteza rezultata istraživanja o definiranju standarda kvalitete i rada u ugostiteljstvu kao cilju svake tvrtke za poboljšanje vlastite konkurentnosti te učinkovitosti i zadovoljstva radnika.



# 1. Specifičnosti ugostiteljske djelatnosti

Ugostiteljstvo je uslužna djelatnost koja se od svih ostalih djelatnosti razlikuje ne samo po predmetu poslovanja već i po svojim specifičnostima. Hotelijerstvo ima posebnu tehnologiju i tijek proizvodnih usluga, posebnu organizacijsku strukturu te posebne metode, sadržaje i oblike pružanja ugostiteljskih usluga. Ima posebne standarde ugostiteljstva i klasifikacije objekata. Također ima posebnu ekonomsku i komercijalnu tehnologiju. Među tri osnovne funkcije nabave, proizvodnje i prodaje s posebnom uslužnom tehnologijom u hotelijerstvu, dvije se posebno razlikuju od istoimenih funkcija u industrijskim ili drugim gospodarskim djelatnostima, a to su proizvodna funkcija ili uslužna prodaja s posebnom uslužnom tehnologijom restoran, banketne dvorane, prostorije na katu, posebni prijemi, koktel zabave u hotelskom salonu i još mnogo toga.

Ugostiteljske usluge uglavnom imaju karakteristike preživljavanja. Ako turisti žele živjeti normalan život u mjestu koje nije njihovo uobičajeno mjesto stanovanja, moraju zadovoljiti osnovne fiziološke potrebe kao što su san, hrana i piće. Da bi ugostiteljstvo moglo pružati usluge, prvo ih mora proizvesti. Za razliku od drugih djelatnosti poput proizvodnje, ugostiteljstvo se bavi posebnom proizvodnjom pružanjem usluga. Uslužna proizvodnja ima svoje tehničke karakteristike. U kuhinji se hrana priprema i proizvodi prema unaprijed utvrđenim normativima i tehničkim postupcima, poštujući sve higijenske i sve ostale ugostiteljske standarde.

Pirija ističe da "najvažnije specifičnosti ugostiteljskih usluga su:

- Proizvode se za poznatog potrošača,
- Često se proizvode i po specijalnoj želji gosta koji ih koristi na licu mjesta,
- One se proizvode za jednokratnu uporabu,
- za postizanje zavidne razine i kvalitete pružanja usluga potrebno je stručno znanje i kultura posluživanja,
- Proizvode se s pomoću specijalne tehničke opreme odnosno sredstava za rad,
- Ugostiteljske usluge se najprije prodaju, a pritom pripremaju u tom objektu,
- Usluge se nude gostima putem jelovnika, vinske karte i cijene pića"

Ugostiteljska djelatnost u Republici Hrvatskoj se regulira Zakonom u ugostiteljskoj djelatnosti (NN, br. 85/15, 121/16, 99/18, 25/19, 98/19, 32/20, 42/20, i 126/21).

Danas se ugostiteljska djelatnost na tržištu tretira kao proizvod ili usluga. Kvalitetna ugostiteljska usluga je danas osnova konkurentnosti i opstojnosti na turističkom području, a konstantan ili povećan promet ostvaruju oni ugostiteljski objekti koji nude najbolju uslugu uz najprihvatljiviju cijenu (Piriya 2019, 6).

U stranoj literaturi pojam ugostiteljstva nije posve identičan. Očito je da se ugostiteljski proizvodi i usluge potpuno razlikuju od industrijskih, ali i od svih ostalih proizvoda i usluga u drugim tercijarnim djelatnostima (Piriya 2019, 6).

### **1.1. Nastanak i razvoj ugostiteljstva**

Gostoljubivost se od davnina razvijala među narodima koji su dosegli odgovarajući stupanj materijalnog i kulturnog razvoja. Neki fenomeni slični prehrani postojali su u davna vremena. Čak i u primitivnoj zajednici na višem stupnju razvoja, ova društvena podjela rada i razmjena dobara također su se događale između plemena. To je dovelo do pojave specifičnog oblika ugostiteljstva. U početku je ova vrsta gostoprimstva bila besplatna, pa smo to zvali ugostiteljstvo. Međutim, besplatna gostoljubivost stranaca nije, kako neki autori više puta naglašavaju, motivirana humanim običajima i gostoprimstvom, već strahom i motivima vlastite sigurnosti i korisnosti, te nezemaljskom brigom za sigurnost i dobrosusjedske odnose. Tako je čarobni strah od stranaca pogodovao razvoju besplatnog ugostiteljstva u početnim fazama razvoja u tim nesigurnim starim vremenima.

Ugostiteljstvo se postupno razvija s razinom općeg gospodarskog i kulturnog napretka. Najraniji objekti za smještaj i objedovanje pojavili su se u robovlasničkim zemljama kao što su Egipat, Babilon i Asirija. Nazvani su "karavanski seraji", koji su bili namijenjeni za smještaj hodočasnika, a nalazili su se u blizini hramova. Osim "karavana" postoje i gostionice kao što su gostionice i konobe. U ovim zemljama najrazvijenije je ugostiteljstvo.

Ovi restorani spominju se u Hamurabijevim zakonima, nazvanim po babilonskom kralju Hamurabiju. Ne samo da su Babilonci primali turiste, već su imali i uspješnu proizvodnju alkoholnih pića, uključujući pivo i vino. Slično tome, Palestina se može pohvaliti raznim restoranima. Pojam gostoljubivosti njegovali su i stari Grci. U Rimskom Carstvu, rast trgovine i putovanja poslužili su kao katalizatori za razvoj ugostiteljske industrije. Rimska država sklopila je ugovore o gostoprimstvu s nekim drugim državama, koji su pružali zaštitu strancima. Međutim, izvan tih ugovora, strancima rimska država nije

pružala zaštitu. Padom Rimskog Carstva promet ljudi i robe stagnira nekoliko stoljeća. Tek u 13. stoljeću, ponovnim oživljavanjem trgovine u većim gradovima, ugostiteljstvo je ponovno počelo cvjetati (Dobre 2022., 16).

Porijeklo suvremene gradnje i opremanja ugostiteljskih objekata može se pratiti u Italiji, gdje je 1450. godine u Padovi osnovan prvi hotel. Ovaj hotel je po veličini i funkciji bio sličan velikoj gostionici i imao je konjušnicu koja je mogla primiti do 200 konja. Njemačka je vidjela otvaranje svog prvog hotela, "Badische Hof", u Badenu blizu Rastatta 1809. godine. Hotel je imao 36 soba, prostranu plesnu dvoranu, veliki restoran i ljetni vrt. U Augsburgu je također otvoren hotel sa sličnim sadržajima. U Francuskoj je 1850. godine osnovana prva dionička hotelska korporacija koja je uključivala Grand Hotel i Grand Hotel de Louvre (Vujević 2017, 9)

Tijekom 1600-ih, kavane su debitirale u Europi, a njihovo osnivanje bilo je blisko povezano s otkrićem kave. Mletački trgovci prevezli su ovo novo piće iz Carigrada u Veneciju. Međutim, povijesni dokumenti sugeriraju da se kava u Etiopiji konzumirala već u 9. stoljeću. Tijekom 15. stoljeća kava je bila popularan napitak kod svih plemena koja su živjela na Arapskom poluotoku. Nekoliko godina kasnije, točnije u Kairu, prvi kafić otvoren je 1150. godine i postao dostupan javnosti. Godine 1672. Francuska je otvorila svoju prvu kavanu, a slijedila ju je Italija u Rimu 1700. Ubrzo nakon toga i mnoge druge europske zemlje počele su otvarati svoje kavane.

Brzi napredak tehnologije doveo je do naglog skoka u razvoju prijevoznih sredstava, zatim izgradnje smještajnih kapaciteta, što je u konačnici rezultiralo povećanjem broja putovanja. Ovaj fenomen poslužio je kao preteča sadašnjeg priljeva turista. (Vujević 2017, 10)

Nakon preliminarnе faze demonstracije ugostiteljstva, ugostiteljstvo je kontinuirano napredovalo. Kao takav, može se predvidjeti da će nadolazeći tehnološki napredak imati još dublji utjecaj na razvoj ove industrije. Prema turističkim ekonomistima, ugostiteljstvo je spremno postati vodeća industrija u svijetu u 21. stoljeću. Predviđa se da će se unutar ove industrije najbrže razvijati hotelski sektor, koji je vodeći predstavnik ugostiteljstva.

## **1.2. Pojam i podjela ugostiteljstva**

Ugostiteljsku djelatnost možemo podijeliti prema vrsti, tipu i vremenu rada, odnosno radi li samo u sezoni ili tijekom cijele godine, radi li se za prolaznike ili za goste koji ostaju duže vrijeme. Dijelimo ga po objektima za smještaj ili ugostiteljske objekte, zatim

podjela na ugostiteljske i tranzitne ugostiteljske objekte, otvorene i zatvorene, komercijalne i nekomercijalne, kopnene ili prijevozne, zatimobalne, planinske, kupališne, lječilišne i sportske ugostiteljske objekte. centrima itd.. (Pirija 2019, 10)

Budući da se ugostiteljska djelatnost obavlja u različitim vrstama i klasama ugostiteljskih objekata, to je raznoliko pružanje ugostiteljskih usluga dovelo do podjele ugostiteljstva prema vrsti i vrsti pružanja usluga. Na podjelu utječe i sam tehnološko-proizvodni proces, način pružanja usluge i organizacijska struktura.

U današnjoj svjetskoj praksi hotelijerstvo se dijeli na dva osnovna dijela: hotele i restorane. Navedena osnovna klasifikacija u hotelijerstvu i ugostiteljstvu odnosi se na ugostiteljske usluge koje se pružaju u restoranima i drugim ugostiteljskim objektima (Pirija 2019, 10).

Hotelijerstvo je najreprezentativniji dio gastronomije. Njihova glavna zadaća je pružanje hotelskih, smještajnih, ugostiteljskih usluga, točenje pića i točenje pića. Danas hotelijerstvo postaje velika međunarodna tvrtka sa značajnim ekonomskim utjecajem. Zbog toga se naziva i hotelijerstvom. U ukupnosti svih objekata koji pružaju usluge smještaja, hotel je „hotelski kompleks koji s poslovnog, organizacijskog, konstruktivnog i funkcionalnog stajališta čini cjelinu i predstavlja najvažniji dio hotelijerstva te objedinjuje sve bitne karakteristike ove djelatnosti u svojoj službi”. (Pirija 2019, 11)

Ugostitelji su svi subjekti koji pružaju gastronomske usluge pripreme hrane i ugostiteljske usluge, pripreme i usluživanja pića i napitaka. Stoga restoran u užem smislu definiramo kao "ugostiteljski objekt u kojem se pripremaju i uslužuju pretežno topla i hladna jela koja zahtijevaju stručnu i složeniju pripremu, uslužuju pića te pripremaju i uslužuju pića". Pojam restoran dolazi od latinske riječi *restaurare*, što znači osvježiti. Prvi restoran na svijetu otvorio je u Parizu 1765. Boulanger, jedan od majstora generacije finih francuskih gurmana. Posao restorana smatra se višestruko težim, zahtjevnijim i složenijim od pružanja usluga hotelskog smještaja. (Pirija 2019, 11)

### **1.3. Razvoj ugostiteljstva u Hrvatskoj**

U drugoj polovici 19. stoljeća počinje značajno turističko kretanje duž jadranske obale od Trsta do Dubrovnika. U razvoju željezničke povezanosti s obalom najveće investicijske projekte izvela je Austrijska južna željeznica, koja je prva izgradila prve

željezničke pruge za Istru i Hrvatsko primorje. Trst je 1857. željeznicom povezan s Bečom. 1861. puštena je u promet pruga Zagreb-Karlovac-Rijeka.

Godine 1874. Ljubljana je pripojena Rijeci. Tehnički razvoj omogućio je korištenje suvremenih prijevoznih sredstava. Izgradnjom morske željezničke mreže nastale su prve duže parobrodarske linije duž jadranske obale. Godine 1837. prvi austrijski parobrod Lloyd isplovio je iz Trsta u Kotor, kasnije su ovom linijom plovili parobrodi Dubrovačke pruge, zatim na relaciji Rijeka-Kotor te parobrodi Ugarsko-hrvatskog parobrodskog društva. (Antunac 2013, 14)

Izum automobila ima velike veze s brzim razvojem turističkog putovanja. Pojava i razvoj automobila pridonio je povećanju izgradnje cesta, a time i turističkog prometa (Antunac 2013: 15). Razvoj modernijih i udobnijih prijevoznih sredstava i povećanje turističkih tokova u obalnim i planinskim krajevima ne samo da su pridonijeli općem gospodarskom i kulturnom razvoju civilizacije, već su doveli i do povećanja turističke potražnje. Upravo je porast turističkog prometa, a s njim i razvoj tehnoloških dostignuća, ubrao izgradnju modernih ugostiteljskih objekata. Zbog ubrzanog razvoja hotelske ponude, u to vrijeme nastaju i prve putničke agencije. (Antunac 2013, 15)

Od 1900. nadalje postojala je jasna tendencija izgradnje hotela, a važan investitor je bilo Koleje Południowe, koji je već tada prepoznalo ekonomsku korist od turizma. Najveći intenzitet hotelske izgradnje odvijao se u Opatiji, koja je do Prvog svjetskog rata postala turističko središte Jadrana.

Godine 1913. Opatijska rivijera dosegla je milijun noćenja. Nakon Prvog i Drugog svjetskog rata turistički promet je zaustavljen, da bi tek nakon 1964. godine, odnosno nakon 50 godina, Opatijska rivijera uspjela obnoviti turistički promet iz 1913. godine. godine s gotovo milijun noćenja. (Antunac 2013: 17)

Na temelju dostupnih podataka može se zaključiti da turizam u to vrijeme nije bio za mase, već za elitu, što su koristili najbogatiji slojevi društva. Zahtjev je stoga bio strogo ograničen. Arhitekturu i hotelijerstvo ovog razdoblja karakterizira prestižna gradnja skupih, rustikalnih i vrlo luksuznih hotela, o čemu svjedoče hoteli u Dubrovniku, Hvaru, Šibeniku, Crikvenici i Opatiji. Izbijanje dvaju svjetskih ratova prekinulo je i usporilo sve turističke aktivnosti, posebice u obalnim gradovima jadranske regije. (Antunac 2013, 17)

## 2. Kvaliteta rada u ugostiteljstvu

Poboljšanje kvalitete rada jedan je od najzanimljivijih i najizazovnijih aspekata vođenja poslovanja ugostiteljskih objekata. Zahtjev za osiguranjem što bolje kvalitete postaje sve važnija uloga menadžera u preživljavanju i održavanju poslovanja. Čineći poslovanje profitabilnim, osuđeni su na to da svaki resurs postane produktivan i učinkovit prema postizanju ciljeva poduzeća uz maksimiziranje vrijednosti organizacije. (Joy 2021, 10)

Kvaliteta u poslovanju ugostiteljskih objekata mjeri se potrošenim novcem, a to bi značilo ako samo vodstvo odnosno menadžment ima dobru strategiju u vođenju troškova, onda se može lakše planirati i ostvariti rezultat. Dva glavna izvora troškova su troškovi prodaje i troškovi rada. Uz minimaliziranje troškova prodaje kako bi se smanjili ukupni troškovi, troškovi rada isto tako uvelike utječu na količinu ukupnih troškova. Za izračun kvalitete u ugostiteljskim objektima koristilo se nekoliko metoda kao i kontroliranje troškova znajući da je ova posebna gestikulacija neophodna za uspjeh ili neuspjeh poslovanja ugostiteljskih objekata. (Joy 2021, 10)

Neki od njih su korištenje računa kupaca ili potvrde koje pokazuju broj kupaca koje je konobar čekao na sat; dnevna analiza ukupnih radnih sati utrošenih kod svakog klijenta putem obračuna plaća; uzimajući u obzir troškove hrane po kupcu s vremena na vrijeme kako bi se provjerila isplativost i točnost naručivanja i provjerom ulaznice kako bismo otkrili kako ide prodaja dodatnih artikala. (Joy 2021, 10)

Gore navedene prakse objašnjavaju samo stranu gledišta ugostiteljstva prema mjeri produktivnosti, no međutim, perspektiva kupca je nešto drugo. Odnos između količine outputa i količine inputa koji se koristi za stvaranje se naziva produktivnost. Obično se koristi kao mjera učinkovitosti i efikasnosti korištenja resursa za postizanje ciljeva organizacije. Međutim, menadžerska funkcija ne završava na rezultatu proizvodnje nego i na mjerenju outputa koji se naziva upravljanje dodanom vrijednošću. Ovo predstavlja bogatstvo stvoreno kroz organizaciju proizvodnog procesa ili pružanja usluga. Dodana vrijednost mjeri razliku između prodaje i troškova materijala i usluga nastalih za ostvarivanje prodaje.

Ugostiteljstvo se opisuje kao najbrže rastući sektor koji stvara vrhunska radna mjesta. S druge strane, je na lošem glasu zbog loših radnih uvjeta zbog brojnih čimbenika. Ti čimbenici su niska sindikalna gustoća, posao koji karakteriziraju niske plaće i niska razina vještina, sezonalnost smjenskog i noćnog rada. Trendovi u industriji ugostiteljstva u 2022. godini su kombinirani troškovi plaća, dnevnica, naknada za usluge, ugovor o radu. Bonusi i troškovi vezani uz plaće iznosili su u prosjeku 42,8 % ukupnih troškova poslovanja ugostiteljskih poduzeća.

Brojni su popularni modeli koje različiti istraživači koriste za mjerenje kvalitete rada. Međutim, postoji poteškoća u konvencionalnom načinu mjerenju outputa hotelskih usluga zbog svoje nematerijalne prirode. Na kvalitetu usluga mogu utjecati različiti čimbenici, na primjer samo zadovoljstvo zaposlenika sa uvjetima rada. Štoviše, rezultati istraživanja pokazali su da kvaliteta rada, akumulacija znanja i lokacija su čimbenici koji u velikoj mjeri određuju razlike u učinkovitosti između hotela. To implicira da kreatori javne politike i menadžment hotela, konkretno, politike usmjereni na poboljšanje vještine hotelskih ljudskih resursa kao temeljnog doprinosa povećanju učinkovitosti. (Joy 2021, 12)

Različiti istraživači su godinama u ugostiteljskom sektoru tvrdili da na kvalitetu rada mogu utjecati mnogi čimbenici kao što su radna sposobnost, zaposlenost, odnosi s poslodavcima, napredovanja i poticaji. Osim toga, profil hotela poput tri zvjezdice ili više, imaju već unaprijed definirane standarde rada i kvalitete koje se moraju pridržavati.

Za velike hotelske lance korisno je usporediti sve homogene hotele u svojoj grupi kako bi identificirali one kojima su potrebna poboljšanja. Druga metoda je vodič za zapošljavanje koji se obično koristi za mjerenje i upravljanje kvalitete koja može uzeti u obzir i kvantitativne i kvalitativne metode, a također će omogućiti menadžerima da istovremeno paze na kvalitetu rada. Prednost vodiča za zapošljavanje je da omogućuje da se u njega ugradi željena razina kvalitete usluge u određenoj ugostiteljskom objektu. Ova se strategija bazira na radu i uglavnom zanemaruje druge čimbenike produktivnosti i ne daje cjelokupnu sliku o tome kako organizacija radi. (Joy 2021, 13)

Kvaliteta rada je glavna preokupacija ugostiteljske industrije tijekom osamdesetih i ranih devedesetih godina 20. stoljeća. Sustavi upravljanja kvalitetom rada imaju jasno definiran cilj, a to je da sredstvo povećanja profesionalizma i društvenih kompetencija osoblja mora biti stalno prisutno u poslovanju. Razvoji poput programa brige o kupcima i kvalitetni timovi proizveli su značajna poboljšanja u učinkovitosti i efikasnosti. Optimalni

poslovni rezultati i uspjeh glavni su cilj upravljanja svakog ugostiteljskog poduzeća. Poslovni uspjeh jedan je od osnovnih elemenata kvalitete rada koji predstavlja strategiju razvoja turizma i hotelijerstva. (Avelini 2018, 145)

Pri mjerenju i ocjenjivanju uspješnosti poslovanja potrebno je definirati omjere tržišne uspješnosti hotela i omjere hotelske ekonomičnosti tj. učinkovitosti i efikasnosti. Oni predstavljaju dva pokazatelja uspješnosti poslovanja, te što su oni pozitivniji, to je poslovanje uspješnije. Posljedično, svako ugostiteljsko poduzeće mora razviti sustav omjera za mjerenje te ocjenjivanje kvalitete poslovnog uspjeha što će pripomoći menadžmentu pri realizaciji osnovnih poslovnih ciljeva.

## 2.1. Pojam kvalitete i njezina važnost u ugostiteljstvu

Kvaliteta uključuje dosljednu isporuku proizvoda ili usluge u skladu s očekivanim standardima. Standardi, odnosno stvarni oblik i način na koji se usluga pruža su središnja pitanja kvalitete u ugostiteljstvu. Standardi su povezani s očekivanjima i stvarnim iskustvima s proizvodom kako ih percipiraju kupci, zaposlenici i menadžeri. Na to utječu odnosi koji postoje među ove tri skupine ljudi koji utječu na kvalitetu proizvoda ili usluge uslužnog poduzeća što je prikazano na grafikonu 1. (Glover 2018, 1)

Grafikon 1. Odnosi kvalitete proizvoda i usluge





Izvor: Glover, W. (2018). Upravljanje kvalitetom u ugostiteljstvu. FIU Hospitality Review, svezak 6, broj 1, str. 2.

Menadžeri u ugostiteljstvu suočeni su s izazovom da zaposlenici isporučuju proizvode i usluge u skladu s očekivanjima gosta. To bi u praksi značilo da je menadžer, odnosno osoba koja je nadređena odgovorna da zaposlenici rade po svim standardima kako bi ostvarili konačan cilj. Ovo očekivanje upravitelja moglo bi biti da konobar posluži vino po određenim pravilima, domaćica očisti sobu u skladu s određenim zahtjevima ili službenik na recepciji učinkovito rješava pritužbu gosta i sl.. Menadžeri pretpostavljaju da ako zaposlenici rade po standardima, tada će gost biti zadovoljan dobivenom uslugom. Nažalost, čest je slučaj da zaposlenici ne ispunjavaju svoje zahtjeve upravitelja, niti pružaju proizvod koji zadovoljavaju očekivanja gostiju (Glover 2018, 3).

U današnje vrijeme je sve više zahtijeva i traženja što boljih uvjeta rada od strane zaposlenika, a da nisu svjesni svojih obaveza. Ako se traže bolji uvjeti, treba se i ponuditi bolja usluga i truditi više. S druge strane su tu slučajevi kada su zaposlenici plaćeni manje nego što bi trebali biti. U oba slučaja se javlja nezadovoljstvo među radnicima što rezultira lošijim rezultatima poslovanja zbog manjka motivacije.

Navike, stavovi, prakse i vrijednosti menadžera, i novih i iskusnih, moraju se ponovno procijeniti. Velik dio onoga što je prihvaćeno kao "istina" o tome kako voditi ugostiteljstvo je naučeno putem pokušaja i pogrešaka, mentora, programa obuke za menadžment, promatranja drugih menadžera i kroz samo školovanje. Konvencionalna mudrost koja se nalazi u njima su izvori informacija o tome kako upravljati i doći do uspješnog poslovanja i rezultata. Često se mogu povezati s „kultom neučinkovitosti“. Ovaj "kult" ili kulturni sustav podijeljenog znanja i prakse upravljanja, zapravo je skup negativnih uvjerenja o tome kako upravljati, a koja su često izvor problema, a ne uspjeha. Pod snažnim utjecajem ovih uvjerenja menadžeri i zaposlenici se ponašaju i rade na takav način da olako daju odobrenja i prihvaćaju svoje kolege na radnom mjestu. Ako ta uvjerenja i ponašanja dovode do neučinkovitosti, problema, troškova i čak i poslovnog neuspjeha, onda se mora bolje razumjeti prirodu ovih poslovnih kultura. (Glover 2018, 3)

Voditelj ugostiteljskog poslovanja svakodnevno se suočava s operativnim problemima i problemima s načinom posluge gostiju. Primjeri svakodnevnih problema s kvalitetom mogu uključivati neke od sljedećih primjera: konobar ne razumije narudžbu,

službenica na recepciji se ne smiješi, domaćica zaboravlja očistiti pod kupaonice, žarulja je pregorjela u gostinjskoj sobi, narudžbe pića se rade drugačije, kuhari različito pripremaju isto jelo, prihodi se ne prikupljaju, službenik za rezervacije navodi krivu cijenu, javne površine se ne čiste redovito i sl.. (Glover 2018, 4)

Svi ovi problemi upravljanja kvalitetom su povezani. Kada neučinkovitost čini osnovu za "kako se stvari ovdje rade" u ugostiteljstvu dolazi do operativnih problema i problema s uslugom gostiju. Ovi uzroci uključuju niz organizacijskih karakteristika koji su zajednički mnogim ugostiteljskim poduzećima. Rijetko postoji konsenzus na radnom mjestu o tome što, kako i koliko dobro treba raditi po izvedenim standardima. Svaki zaposlenik može "raditi na svoj način". Jedan nadzornik ne očekuje iste standarde kao i drugi, a standardi se mogu mijenjati svakodnevno. To je situacija u kojoj postoji mnogo standarda za isti posao jer menadžment nije uspostavio proces za postizanje i održavanje konsenzusa o tome što bi se trebalo događati u operacijama i uslugama dostava. Rezultat je nekonzistentan proizvod isporučen gostu, konfuzija, izvanredni troškovi i nezadovoljni zaposlenici. (Glover 2018, 4)

Nedosljednost je možda najčešći uzrok problema s kvalitetom rada. Nepostojanje konsenzusa na radnom mjestu može potaknuti nedosljedno ponašanje i među menadžerima i među zaposlenicima. (Glover 2018, 4)

Problemi s neispravnom komunikacijom se se mogu javiti među više razina u organizaciji, npr. između odjela, između linijskih nadzornika i zaposlenika i sl.. Norma za komunikaciju je neophodna kako bi sama komunikacija među djelatnicima bila što jednostavnija i profesionalnija. Od obučavanja radnika do promjena politike cijele tvrtke, neučinkovita komunikacija utječe na kvalitetu danih usluga zbog problema nejasnih očekivanja i nedosljednosti. (Glover 2018, 5)

Ako je menadžer samo menadžer, a ne i vođa, on se rijetko trudi nagraditi zaposlenike za uspješno poslovanje. Pohvala je besplatan alat, a i on se rijetko koristi. Zaposlenici ne traže da isključivo samo bonuse za ono što dobro naprave, nego traže poštovanje toga i to je najbitnije. Poštovanje se može iskazati samo pohvalom, a u višoj mjeri i novcem ili višom pozicijom u organizaciji. Na taj način se motiviraju zaposlenici za daljnji rad, ali ih se i zadržava. Isto tako, ako je zaposlenik sretan će se više truditi oko gosta i dati bolju uslugu, sa samim time će i gost biti zadovoljniji.

## 2.2. Mjerenje i upravljanje kvalitetom rada

Upravljanje kvalitetom je još jedno kritično područje u upravljanju ljudima i proizvodima koje ako je učinkovito donosi lakše okolnosti za ostvarivanje krajnjeg cilja. Obično ovo područje uključuje izvedbu dokumentacije, vrednovanje i ocjenjivanje rada, coaching, disciplinu i timski rad. Da bi bila učinkovita u upravljanju standardima, organizacija mora uspostaviti komunikaciju u područjima gdje trenutno ne postoji ili je neučinkovita (Costin 2018, 6).

Treniranje, obuka i procjena učinka su metode za upravljanje ljudskim resursima od kojih se očekuje da odrade svoj posao za koji su zaduženi. Krugovi kvalitete, ankete zaposlenika i fokusne grupe neke su od mnogih metoda za upravljanje učinka na razini cijele organizacije. Kroz te metode se prati razina kvalitete i samo zadovoljstvo gostiju koji su konzumirali proizvode i usluge.

Problemi i pritužbe, te troškovi povezani s njima, često su razlog visokim izvanrednim troškovima, odnosno onih troškova koji nisu planirani i zapravo su najviše zaslužni za nezadovoljstvo menadžmenta. Problemi i pritužbe promatraju se kao situacije u kojima su okrivljavanje, obrambeni stav i upiranje prstom važniji aspekti rasprave nego uzroci i rješenja. U većini programa upravljanja kvalitetom koji se provode u ugostiteljstvu proteklih godina, uzrok pogreške i uklanjanje istih je najteže za provedbu zbog određenih kulturnih vrijednosti za izbjegavanje izravne odgovornosti za vlastiti učinak. Problemi odgovornosti često su iznimka zbog visokog prioriteta koji se daje tom području upravljanja (Costin 2018, 7).

Prevenција problema i pritužbi trebala bi se temeljiti na postizanju konsenzusa između menadžera, zaposlenika i potrošača o rezultatima rada zaposlenika, odnosno proizvoda. To se najbolje postiže jasno definiranim standardima koji su dostupni i detaljno pojašnjeni svima i s kojima treba učinkovito upravljati. Osim toga, koncepti izgradnje tima, kao što su krugovi kvalitete, mogu poboljšati komunikacijske procese potrebne za prepoznavanje problema i rješavanja pritužbi.

Glavna prepreka, ostaju kulturne vrijednosti i prakse u ugostiteljskim objektima kao što su okrivljavanje i obrambeni stav. Oni služe kako bi se obranilo vlastito mišljenje i stavovi. U nekim slučajevima, stavovi zaposlenika i menadžera nisu po etičkim načelima, odnosno nisu opravdana i tu dolazi do neželjenih konflikata. Problemi se moraju rješavati

pronalaženjem rješenja, postizanjem konsenzusa i sprječavanje budućih svađa, a ne njihovim guranjem pod tepih i zanemarivanjem (Costin 2018, 8).

Proizvod rada zaposlenika i menadžera mora rezultirati postizanjem željenih standarda kvalitete. Obavljanje posla mora uključivati vrijednosti za to da se proizvod ili usluga ispravno proizvede i isporuči od strane ljudi koji djeluju u društvenom sustavu. Svi ovi uzroci imaju zajedničku temeljnu temu i odnos kriznih ili reaktivnih stilova upravljanja i korporativnih kultura.

### **2.3. Djelotvornost i učinkovitost kvalitete rada**

U današnje vrijeme, u uvjetima visoke konkurentnosti i zahtjevnijih potrošača, kvaliteta je postala temeljni čimbenik strategije razvoja i opstanka na tržištu. Povijest kvalitete rada započela je 1900. godine. Od tada, kvaliteta rada se razvijala u fazama, a trenutna faza je “kvaliteta kao strategija” (Avelin - Holjevac 2019, 146).

Kvaliteta rada stvara uvjete u kojima svi zaposlenici trebaju postići jedan cilj, a to je proizvoditi proizvod ili nuditi uslugu kada, gdje i kako potrošač želi i očekuje. Slijedom toga, naglasak je na konstantnoj kvaliteti i implementaciji kvalitete svakog zaposlenika.

Koncept kvalitete rada temelji se na individualiziranom poštovanju i društvenoj odgovornost, a također ima tendenciju širenja na cjelokupne aktivnosti pojedinca i društva. Kvaliteta postaje kultura i proces koji ima mogućnost oblikovanja budućnosti.

Jedna od osobina koje ljudi imaju je znatiželja i želja za učenjem. Tijekom godina, njihova motivacija je smanjena zbog manjkavosti nagrađivanja. Zbog toga, mnogi ljudi nisu ravnopravno sudjelovali u kreativnom radu. Budući sustavi upravljanja nisu na temelju hijerarhije nego se temelje na jednakosti, homogenosti i motivaciji. Turisti su zahtjevniji, a samim time i cilj poslovanja treba ispuniti njihova očekivanja. Kvaliteta rada u uslužnom sektoru je preuzeta od proizvodnog sektora i prilagođena specifičnostima turizma i hotelijerstva. Dobro postignuti rezultati u proizvodnom sektoru, te činjenica da produktivnost, kvaliteta i profit čine cjelinu utječu na razvoj i poboljšanje kvalitete turističke usluge. Kvaliteta rada postaje osnovni čimbenik učinkovitosti i konkurentnosti ugostiteljskog objekata na turističkom tržištu. (Avelin - Holjevac 2019, 148)

Jedan od zadataka upravljanja je kako iskoristiti te resurse na najbolji mogući način kako bi se ostvario veći učinak, odnosno kako bi dobit bila što veća. Iz tog razloga postoje različiti omjeri koji moraju biti zadovoljeni kako bi se ispunili planirani rezultati.

Primjerice, omjer prihoda i rashoda, omjer uloženog i zarađenog, omjer očekivanog i ostvarenog.

Ti pokazatelji imaju kontrolnu i preventivnu zadaću tj. signaliziraju negativna odstupanja i neravnoteže u odnosu na planirane omjere. Ako budućnost mjerimo omjerima, onda oni moraju odražavati željenu učinkovitost. Što se tiče učinkovitosti, zadatak menadžmenta je planirati veće koristi od troškova, kao što su novi zaposlenici više kvalifikacije, nova oprema, nova tehnologija i slično. (Avelin - Holjevac 2019, 150)

Posljedično, prihodi moraju rasti brže od troškova (tj. output mora biti pozitivniji od inputa) što dovodi do veće racionalnosti i očekivane učinkovitosti u budućnost. Da bi se to postiglo, potrebno je definirati optimalnu kombinaciju planiranih sredstava i očekivanih rezultata. Naglasak je na strategiji razvoja i očekivanih rezultati od novih investicija koje moraju ostvariti veću kvalitetu poslovanja. (Avelin -Holjevac 2019, 150)

Poslovna analiza mora ocijeniti kvalitetu poslovnog uspjeha i definirati mjere za poboljšanje djelatnosti i učinkovitosti. Cilj poslovne analize (kao središnja kontrolna aktivnost) je povećati učinkovitost i efikasnost. Upravljanje rezultatima kao tehnika upravljanja temelji se na istraživačkim analitičkim aktivnostima. Cilj ove moderne tržišno orijentirane tehnike je kako ostvariti planiranu dobit. Taj se cilj ostvaruje kontinuiranom analizom financijskih rezultata i troškova u svim poslovnim aktivnostima, odnosno analizom prodaje te kontinuirani razvoj i poboljšanje proizvoda i usluga.

### **3. Standardi i standardizacija rada u ugostiteljstvu**

Danas živimo u vremenu globalizacije koja mijenja pravila organizacije i poslovanja ugostiteljskih objekata, gospodarskih djelatnosti, ali i države. Europska zaklada za upravljanje kvalitetom rada osnovana je za promicanje radnih standarda za sve hotelske tvrtke koje posluju u Europi, čime se pomaže u osiguravanju održive kvalitete. Poboljšanje radne produktivnosti jedan je od najuzbudljivijih i najizazovnijih aspekata vođenja ugostiteljskog posla. Potreba menadžera da osiguraju bolju produktivnost igra sve važniju ulogu u opstanku i održavanju poslovanja.

Cilj nije samo učiniti tvrtku profitabilnom, već i koristiti sve resurse produktivno i učinkovito za postizanje poslovnog cilja i maksimiziranje vrijednosti organizacije. (Avelini-Holjevac 2018, 8)

Pri primjeni norme, tj. norme, pretpostavlja se da norma izražava određeno svojstvo. Standardi rada u ugostiteljstvu prvenstveno trebaju odražavati suvremene trendove čija bi se primjena trebala pozitivno odraziti u vidu ekonomičnosti i veće učinkovitosti u ugostiteljstvu. Standardi i standardizacija rada zahtijevaju racionalan pristup planiranju i definiranju projektnog zadatka, planiranju investicija i opremanju ugostiteljskih objekata. Organizacija i razina standarda rada ovise o kategoriji, vrsti i veličini ugostiteljskog objekta.

Postavljanje standarda rada u ugostiteljskim objektima interni je normativ i uključuje one elemente koje ugostiteljski objekt propisuje u odnosu na položaj zaposlenika (pravilnik sistematizacije, propis o nagrađivanju, propis ponašanja zaposlenika i dr.). Ovim zakonima utvrđuju se uvjeti za obavljanje poslova i odgovornosti pojedinog radnog mjesta.

Pored toga, ugostiteljska poduzeća propisuju i druga pravila ponašanja koja zaposleni i gosti trebaju poštivati, kao što su: kućni red za zaposlene i kućni red za goste, postupak rješavanja prigovora gostiju i sl. (Barjaktović 2021, 81)

Pravilima ponašanja zaposlenih predviđa se da:

- zaposleni moraju koristiti posebne ulaze i prostorije u hotelu koje su za njih predviđene, kako bi se izbjegao neposredan kontakt s gostima
- zaposleni su u obavezi da po isteku radnog vremena napuste hotelske prostorije, pogotovo restoran, aperitiv bar i druge uslužne prostorije koje su namijenjene gostima

- zaposleni u slobodno vrijeme ne smiju koristiti usluge hotela u kojem rade. Izuzetak su oni koji to rade isključivo iz poslovnih obaveza (doček gostiju, domaćini određenog skupa, kontrola i sl.),
- zaposleni ne mogu primiti privatne posjete u prostorijama koje su namijenjene gostima

Uz navedeno, internim aktima obavezuju se zaposleni na maksimalnu susretljivost, profesionalnost i ljubaznost s gostima. (Barjaktović 2021, 81)

### **3.1. Standardi kao podloga kvalitete rada u ugostiteljstvu**

Standardi u turizmu i ugostiteljstvu su postavljena pravila koja pomažu u normiranju rada, ponašanja, kvalitete rada i niza drugih segmenata u radu koji moraju biti prisutni svakodnevno za sve ljudske resurse unutar poduzeća tijekom cijelog poslovanja. Ugostiteljstvo općenito, a posebno u privatnim ugostiteljskim objektima, posebnu pozornost posvećuju ljudskim resursima, jer oni izravno utječu na kvalitetu usluge koja se nudi. (Avelini - Holjevac 2018, 9)

Kvaliteta ljudskih resursa određena je njihovom stručnošću, izgledom i ponašanjem. Stručnost kadrova procjenjuje se na temelju završene strukovne škole i prethodnom radnom iskustvu. Specifični uvjeti rada u turističkom gospodarstvu posebno ističu ulogu i važnost lijepog izgleda svojih radnika. Kultura ponašanja i sposobnost komunikacije osnovni su elementi u procesu uspješne komunikacije s gostima. Stoga je održavanje stabilnosti standarda restauratorskih radova temelj učinkovitosti poslovanja. Kvaliteta je danas pratilac svakog uspješnog ugostiteljskog posla, jer danas kvalitetno živimo i radimo. Stoga se slobodno može reći da svaka europska turistička zemlja koja ne želi odustati od svog pravca turističkog razvoja, stalnim kritičkim preispitivanjem vlastite organizacije i situacije, treba usmjeriti svoje napore na unapređenje i uvođenje standarda u cilju postizanja svojih ciljeva.

Potrebno je svakodnevno se prilagođavati zahtjevima kretanja na turističkom tržištu, posebice u Europi, kako bi se primjenom viših standarda stvarala kvalitetnija radna mjesta. Standardi ili norme koje definiraju karakteristike i zahtjeve imaju za cilj osigurati da proizvodi (usluge) ispune željena očekivanja.

Standarde postavlja menadžment, koji također postavlja ciljeve i planove ishoda. Primjenom standarda pojednostavljuje se proces rada, racionaliziraju se troškovi i

povećava brzinu obavljanja poslova, što značajno utječe na povećanje kvalitete proizvoda i posljedično na povećanje kvalitete upravljanja. (Barjaktović 2021, 89)

Sama činjenica da postoji mnoštvo standarda (nacionalnih, međunarodnih, lokalnih) pokazuje koliko su oni važni za društvo u cjelini. Iako primjena određenih standarda nije obvezna kao primjena zakona, organizacije koje ih donose često njihovu primjenu uvjetuju. Za razliku od zakona koji imaju korektivni učinak jer pravno reguliraju primjenu utvrđenih normi, norme djeluju preventivno i stvaraju uvjete za izbjegavanje odstupanja. (Barjaktović 2021, 89)

Interna pravila propisuju društva za pojedina poslovna područja. Pojavljuju se u obliku zakona koji uređuju pojedina područja poslovanja poduzeća. Njima su definirani zadaci i nalozi koje tvrtka utvrđuje kao obvezu obavljanja radnih operacija radi dovršetka procesa rada ili usluge u skladu s utvrđenim ciljevima tvrtke. Odstupanje postignutog od očekivanog ovisi o poslovnom rezultatu. Kako bi osigurali da to odstupanje bude što manje ili ne, menadžeri postavljaju standarde rada kojih se moraju pridržavati.

Iz navedenih razloga interna pravila čine sastavni dio strateškog upravljanja tvrtkom, koji zahtijeva potpunu primjenu pravila kako za zaposlenike tako i za proizvode i usluge. Općenito uređenje hotela, od vanjskog dizajna preko interijera do objekata za goste i osoblje, mora biti standardizirano jer to čini nekretninu prepoznatljivom.

### **3.2. Kadrovski standardi u ugostiteljstvu**

Zaposlenici su najveće bogatstvo i ključni su čimbenik svega kreativnog, bez kojeg nema konkurentske prednosti, a samim time ni poslovnog uspjeha. Oni su ti koji kreiraju i isporučuju proizvod (uslugu), kontroliraju kvalitetu, upravljaju financijskim resursima, postavljaju poslovne ciljeve tvrtke i strategije za njihovu realizaciju. Rezultati poslovanja poduzeća ovise o njegovim vještinama, znanjima i vještinama. Tvrtka je uspješna samo ako je dobrih i uspješnih njenih ljudi. (Vlahović 2017, 87)

Hotelijerstvo je djelatnost koju karakterizira brojnost i složenost komercijalnih poslova, koji zahtijevaju značajnu prisutnost aktivnog ljudskog rada. To je jedna od rijetkih industrija u kojoj će vještine ljudskog rada i u budućnosti biti nezamjenjive. Gosti žele biti posluženi tamo gdje prevladava angažman ljudskog rada, gdje se poštuju običaji i tradicija u pripremi hrane i pružanju usluga. To je i razlog zašto se sve više stavlja naglasak na stavljanje zaposlenika na prvo mjesto, a gostiju na drugo, što dovodi do zaključka da



kvaliteta krajnjeg proizvoda ovisi o kvaliteti zaposlenika, odnosno o zadovoljstvu i lojalnosti Gosta. Stoga je težnja svakog menadžera imati najbolje zaposlenike, koji će svojim znanjem i vještinama doprinijeti imidžu ustanove.

Ljudski potencijal kao ključni resurs u proizvodnji proizvoda u ugostiteljskim objektima uključuje zaposlene kadrove, uključujući one koji obavljaju upravljačku funkciju u ugostiteljskom objektu i one koji su angažirani u procesu proizvodnje. (Vlahović 2017, 88)

Između korisnika ugostiteljskih usluga i zaposlenika ugostiteljskih objekata postoji visok stupanj međusobne komunikacije, što značajno utječe na ukupnu kvalitetu proizvoda. (Vlahović 2017, 88)

Kada govorimo o visokoj kvaliteti zaposlenih kadrova, prije svega mislimo na one ljude koji su spremni stjecati znanja i primjenjivati ih u praksi, te koji učenje vide kao kontinuirani proces, odnosno kao sastavni dio života i rada. Ovako shvaćeni ljudski potencijali zauzimaju dominantno mjesto u poslovnoj politici svakog hotelskog poduzeća. Tvrtke s ovom vrstom radne snage žele dobre rezultate i dobru reputaciju tvrtke jer su oni ključ stvaranja nove ekonomske vrijednosti na tržištu. Za korištenje znanja ljudi potrebno je kvalificirano i profesionalno upravljanje te učinkovita organizacija koja iz svakog pojedinca izvlači maksimum znanja i vještina te ga vodi do određenog cilja (Vlahović 2017, 88).

U ugostiteljstvu je osobito važno ispravno razumjeti bit rada onih koji su u neposrednom kontaktu s gostima (tzv. „frontline of service“), budući da su oni najvažniji izvor vjernosti gostiju i prednosti za konkurentnost poduzeća. Oni su bitan element za dominaciju nad konkurencijom i čimbenik imidža ugostiteljskog posla. Stoga je ključna uloga menadžmenta osigurati najbolju moguću radnu snagu djelatnika koji će pomoći zadovoljiti potrebe, želje i očekivanja turista. (Vlahović 2017, 89)

Djelatnik koji je u neposrednom kontaktu s gostima, osim iskustva, mora imati i sposobnost sporazumijevanja na stranom i materinjem jeziku, što odražava stupanj obrazovanja i kulture. Način komunikacije treba biti ljubazan, profesionalan i zahtijevati izuzetno visoku razinu razumijevanja. Od pojedinca se zahtijeva razumijevanje potreba gostiju i udovoljavanje njihovim željama što je više moguće. Osim susretljivosti i susretljivosti vrlo je bitan i izgled te stil odijevanja zaposlenika koji na goste ostavlja poseban dojam. Osoblje treba imati i određena ovlaštenja da bi brže i efikasnije reagirali na

zahtjeve gostiju i njihove prigovore. Visok stupanj fokusa i pažnje treba biti prisutan tokom cijelog procesa komunikacije. (Barjaktović 2021, 166)

U naglašavanju važnosti osoblja u vođenju ugostiteljskog poslovanja ne treba zanemariti ulogu gosta kao korisnika usluge, davatelja i ostalih subjekata koji sudjeluju u osmišljavanju i isporuci ugostiteljskog proizvoda. Brojna istraživanja i praktična iskustva u području upravljanja ljudskim potencijalima u hotelijerstvu pokazala su da postoji izuzetno visoka korelacija između poslovnog uspjeha hotelskih poduzeća, zadovoljstva turista, zadovoljstva dobavljača, zadovoljstva zaposlenika i ostalih cjelina. (Barjaktović 2021, 166)

### **3.3. Upravljanje ljudskim resursima u ugostiteljstvu**

Aktualni društveno-ekonomski razvoj utjecao je na razvoj potpuno novog pristupa ulozi ljudskog potencijala u cjelokupnom gospodarskom procesu. Ovaj pristup označava povratak čovjeku kao složenom i jedinstvenom biću, emocionalnom i iracionalnom, a ne čisto racionalnom. Uvažavanje i poštivanje znanja, obrazovanje, odgovornost, međusobno povjerenje, usklađeno djelovanje različitih funkcija i djelatnosti, kao i primjerena motivacija preduvjeti su bez kojih se ne može ispuniti misija upravljačkih struktura gastronomskih objekata. (Bahtrijević Šiber 1999, 527)

Upravljanje ljudskim resursima, kao glavni element sustava upravljanja kvalitetom, složena je djelatnost koja ujedinjuje zaposlenike poduzeća, razvija i unapređuje njihovu motiviranost, fleksibilnost i kvalitetu rada, objedinjujući potrebe, želje i očekivanja turista. interese zaposlenika i ciljeve poduzeća. Sve ove aktivnosti usmjerene su na realizaciju definirane politike i postavljenih ciljeva ugostiteljskog poduzeća i imaju za cilj formiranje kompetentnog menadžment tima koji će uspješno voditi ugostiteljsko poduzeće.

Funkciju upravljanja ljudskim potencijalima uglavnom opredjeljuje niz međusobno povezanih i raznovrsnih procesa, tj. aktivnosti, od kojih najveći značaj imaju: analiza poslova, selekcija prijavljenih kandidata, planiranje, tražnje i ponude za ljudskim resursima, motivacija potencijalnih kandidata za popunjavanje svih radnih mjesta koja su slobodna, razvoj i obuka zaposlenih, zaštita zdravlja zaposlenih, zaposlenima koji rade u toj poslovnoj organizaciji. (Bahtrijević Šiber 1999, 527)

Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća planiranje privilegija, planiranje ponašanja zaposlenog osoblja, uključivanje zaposlenih u dizajniranje i implementaciju rješenja, izgrađivanje radnog tima i discipline, zaštitu zdravlja i sigurnost zaposlenih,

odlazak radnika iz poduzeća i sl. Svaka od ovih aktivnosti predstavlja važnu kariku u lancu funkcije upravljanja ljudskim resursima i može imati dalekosežne posljedice, kako za pouzete, tako i za zaposlene. (Bahtrijević Šiber 1999, 528)

Zahvaljujući svim ovim aktivnostima, poslovna organizacija dolazi do zaposlenih koji imaju željene sposobnosti i kvalitete koji su zainteresirani da ostvare njene ciljeve. Odnosi između podređenosti i nadređenosti su njegovani već tisuću godina, a kasnije ustupaju umjesto odnosima kreativnog rješavanja postavljenih ciljeva i same suradnje, podižući integritet, ličnost i inicijativu zaposlenog na jedan mnogo viši nivo. Upravljanje ljudskim resursima je nauka o organizaciji, a njena je djelatnost proučavanje svih zaposlenosti u organizaciji. Znanstvena oblast upravljanja ljudskih resursa nije se pojedinačno razvijala, nego u širem kontekstu ekonomskog razvoja i industrijskih promjena, a ukazivala je na prilagođavanje promjenama koje su bile kontinuirane i burne, a koje je industrijalizacija imala na samo društvo.

Nosioci funkcije upravljanja ljudskim resursima u poduzećima, osim službi ljudskih resursa, su operativni, strateški i srednji. Kako bi mogli razumjeti efekte menadžmenta, priroda ali i domen ljudskih resursa, moraju se objasniti i razumjeti ciljevi koji se ostvaruju u navedenim funkcijama. Ciljevi kod upravljanja ljudskim resursima se ostvaruju uz pomoć zapošljavanja ljudi koji su specijalizirani za određene oblasti menadžmenta ljudskih resursa u poduzeću. Od njih se prvenstveno očekuje da naprave pravne savjete, da postignu određene konzultantske dogovore i da vode računa o cijelom odnosu zaposlenih i menadžmenta. (Marušić 2006, 125)

Organizacija ljudskih potencijala i način rada potvrđuju usmjerenost na ljude i proizvode. Ljudi su naše najveće bogatstvo i naša konkurentska prednost. Poštujući uvjete korporativne politike i vodeći se strateškim smjernicama tvrtke, proces upravljanja ljudskim potencijalima postaje ključno područje izgradnje konkurentske prednosti. Ključnu ulogu imaju zaposlenici koji svojim znanjem i vještinama mogu pomoći da bude prepoznatljiv u konkurenciji i uspješniji na tržištu.

Upravljanje ljudima je ključno područje u stvaranju dugoročne konkurentske prednosti. Kao strateški partner korporativnog menadžmenta, ljudski resursi igraju važnu ulogu u koncipiranju, realizaciji i razvoju poslovnih ciljeva zaposlenika koji utječu na financijski rezultat kao i na ukupni ugled i učinkovitost organizacije.

Osnovni cilj HR službe je osigurati optimalan broj kompetentnih ljudi koji će dugoročno graditi i održavati određenu učinkovitu, konkurentnu ugostiteljsku djelatnost, kontinuirano povećavati udio više i više stručne spreme u ukupnom broju zaposlenih, tvrtka u konkurenciji prepoznatljiva i uspješna na tržištu te privlači, zapošljava i pomaže talentiranim ljudima u usmjeravanju i razvoju njihove karijere. (Bahtrijević Šiber 1999, 225)

Tri glavna cilja politike razvoja profesionalnih i organizacijskih vještina su pratiti stalne vanjske i organizacijske promjene, poticati razvoj novih vještina koje zahtijevaju brzi tehnološki razvoj te odražavati strateške pravce razvoja poduzeća u svim područjima poslovanja. za podršku upravljanju ljudskim resursima. Time se neizravno stvara dodana vrijednost za korisnike, vlasnike i zaposlenike.

Istodobno, interes tvrtke je zadržati i motivirati zaposlenike nudeći im atraktivne, ali realne promjene u karijeri koje im omogućuju dugoročni razvoj osobnih vještina i sposobnosti. Kroz veći dio svoje povijesti, svaki restoran je dosljedno ulagao u ljude i njihovo znanje, a njihova strategija također je naglašavala znanje kao svoju najvrijedniju imovinu. Učenje je dio korporativne kulture. Svaki zaposlenik na svim razinama svjestan je potrebe stalnog usavršavanja i stjecanja novih znanja i vještina.

### **3.3.1. Analiza radnog mjesta**

Analiza radnih mjesta je već klasična tema u menadžmentu ljudskih resursa zbog svoje duge tradicije i implementacije u kompanijama širom svijeta. Posebno je bitna kada se radi o selekciji, promociji ili obuci kadrova. Shodno tome, analiza radnog mjesta se može promatrati kao temelj upravljanja ljudskim resursima jer su ključne odluke na osnovu informacija iz ove vrste izvještaja. Međutim, promjena prirode radnih mjesta sada znači da stručnjaci za ljudske resurse moraju imati aktivniji i ažurniji pristup analizi posla. Glavni razlog za te promjene je ogroman razvoj informacijskih tehnologija, koje predstavljaju izvor novih radnih mjesta. Istovremeno, većina tradicionalnih radnih mjesta je također bila na neki način pogođena informacijskom tehnologijom, stavljajući klijente u centar i povećavajući pritisak na organizacije da budu online. Na ovaj način, dužnosti i zadaci menadžmenta ljudskih resursa su sada raznovrsniji i složeniji, što znači da se analiza posla suočava sa novim izazovima, od kojih je i da zadrži svoju važnost u oblasti ljudskih resursa. (García-Izquierdo, Vilela, Moscoso, 2015, 9)

Analiza radnih mjesta u ugostiteljskim objektima predstavlja detaljan opis radnih zadataka koje novog zaposlenika očekuju na radnom mjestu. Opis radnih zadataka treba biti fokusiran na primarne, normalne i svakodnevne aktivnosti. Svaka aktivnost treba biti opisana u jednoj, dvije, najviše tri rečenice, s jasno opisanim rezultatom. Rečenice iz kojih nije vidljivo šta treba raditi zbunjuju radnika, usporavaju rad i otežavaju procjenu uspješnosti. Vezani ili slični zadaci trebaju biti opisani zajedno u jednoj rečenici. (García-Izquierdo, Vilela, Moscoso, 2015, 9)

Analiza radnog mjesta daje odgovore na sljedeća pitanja: Koji su glavni zadaci osobe koja radi na tom radnom mjestu, u kakvom okruženju se obavlja taj posao, postoje li neki rizici kojima je osoba izložena na tom radnom mjestu, koje osobine, vještine i znanja treba imati osoba da bi uspješno obavljala taj posao. (García-Izquierdo, Vilela, Moscoso, 2015, 9)

### **3.3.2. Planiranje ljudskih resursa**

Značaj planiranja ljudskih resursa ogleda se u tome da se istovremeno dok se provodi planiranje ciljeva i očekivanja samog poslovanja odvija i planiranje kadrova za ostvarivanje istih. Od ljudskih resursa zavisi u većoj mjeri stupanj reakcije organizacije na izazove sve dinamičnijeg i turbulentnijeg okruženja (sadašnjeg i budućeg). Planiranje ljudskih resursa nije značajno samo za organizaciju u cjelini, već je bitno i za zaposlene jer omogućava njihovu pripremu za budućnost. Ako je cijela organizacija organski spremna na izazove i promjene na tržištu, onda ostvaruju konkurentnu prednost na tržištu, jer su spremni brže i bolje reagirati na promjene od konkurencije.

Prema tome, planiranje ljudskih resursa je proces kojim organizacija utvrđuje potrebu za ljudskim resursima, a zatim pravi planove za pribavljanje istih. Gledano općenito, planiranje ljudskih resursa se bavi usklađivanjem resursa sa dugoročnim poslovnim potrebama, ne zanemarujući ni kratkoročne zahtjeve. (Bahtrijević Šiber, 1999)

Tu se postavljaju dva osnovna pitanja, a to su: koliko ljudi je potrebno i koja vrsta ljudi je potrebna. Pored ovih pitanja, planiranje ljudskih resursa se bavi i načinima zapošljavanja ljudi i njihovim razvojem, kad jednom pristupe organizaciji.

Postupak planiranja ljudskih potencijala je povjereno uredu direktora zajedno s kadrovsko – općom službom. Nadležna tijela polaze od predviđanja potreba za kadrovima u predviđenom (planskom) vremenskom periodu. U tome je od posebne važnosti

(sveobuhvatno i stručno) analizirati poslove koje treba obaviti u datom vremenu i prostoru. Evaluacijom postojećih ljudskih potencijala upravlja dragocjenim podacima poput podataka o dinamici dostupnih potencijala, podatke o određenom nivou kompetencija i osposobljenosti i na kraju podatke o raspodjeli ljudskih resursa po strukturi i organizaciji posla određen Pravilnikom o sistematizaciji radnih mjesta. (Lončarević 2007, 26)

Izrada planova aktivnosti je kompleksna i važna faza procesa planiranja kadrova sa ciljem kreiranja planova. On obuhvaća sljedeće aktivnosti:

1. analiza odnosa predviđenih potreba i mogućnosti osiguranja određivanja ljudskih resursa,
2. alternativna rješenja,
3. evaluacija alternativa,
4. kreiranje planova akcija

Planiranje ljudskih resursa mora biti dinamički vezano za potrebu stvaranja kadrovskih pretpostavki blagovremene i uspješne realizacije aktivnosti i ciljeva organizacije. To je razlog da se planovi ljudskih resursa organizacije moraju dinamički uskladiti (mijenjati) sa zahtjevima koje pred kadrovske resurse postavljaju promjene zadataka organizacije. Promjene u zadacima nisu jedini razlozi koji mogu utjecati na potrebu dinamičkog usklađivanja ljudskog potencijala, te na to mogu utjecati i mnoge druge pojave i procesi među kojima su najznačajniji kvantitativni ili kvalitativni rast organizacije, restrukturiranje organizacijske konstitucije, redukcija poslovanja i fluktuacija kadrova. (Sveto 2006, 15)

Zbog navedenih razloga potrebna je stalna evaluacija planova kadrova, kao i da se prilagode realne potrebe za kadrom. Mijenjanje planova ljudskih resursa treba biti blagovremeno i adekvatno, tj. u skladu s dinamikom relevantnih potreba. (Sveto 2006, 15)

### **3.3.3. Pribavljanje kadrova**

Da bi se izvršio proces pribavljanja kadrova u ugostiteljskim objektima najprije se mora pristupiti analizi i procjeni potreba organizacije za kadrovima i njihove raspoloživosti. U tom smislu, mora se formirati i održavati agresivan, pronicljiv i sistematski program pribavljanja kadrova. Ovakav program štedi vrijeme i novac. Bez ovakvog programa, troškovi uslijed pogrešnih odluka pri pribavljanju kadrova mogu biti

znatno veći, npr. troškovi dopunske obuke, bolovanja, lošeg izvršavanja usluga, gubitka imidža. (Sveto, 2006, 16)

Dobar program pribavljanja kadrova obuhvaća tri glavne aktivnosti:

1. planiranje kadrova pri čemu se određuju (točne i realne) specifikacije radnog mjesta,
2. regrutiranje kadrova ili efektivno pribavljanje kandidata,
3. selekciju kadrova, koja se odnosi na procjenjivanje kandidata, kao i konačnu ocjenu kandidata

Pridobivanje kandidata se provodi kroz dvije faze i to su eksterna i interna faza. Eksterna faza polazi od toga da potencijalne kandidate za određeni posao prvenstveno traže među svojim zaposlenicima. No ako među potencijalnim kandidatima nema odgovarajuće osobe u poduzeću tada se poduzeće okreće vanjskim izvorima pridobivanja kandidata. Ako poduzeće primjeni izbor zaposlenika među svojim zaposlenicima tada ovlaštena osoba vrši osobnu komunikaciju radi novog zaposlenja. U slučaju da odabrani kandidat nema odgovarajuće obrazovanje nužno ga je dodatno educirati. (Lončarević, 2007, 30)

Interna faza polazi od toga da se putem internih metoda selekcije pribavi kadrove kao što su oglašavanje, poticajne mjere, direktni marketing, odnosi s javnošću i osobno vrbovanje. (Lončarević 2007, 30)

### **3.3.4. Selekcija**

Selekcija predstavlja proces koji se obavlja u sektoru menadžmenta ljudskih resursa, i predstavlja jedan od najvažnijih procesa kada se radi o zapošljavanju kandidata. Proces selekcije predstavlja sakupljanje informacija o kandidatima kako bi se predvidio njihov uspjeh na poslu i budući angažman na poslu. Nakon toga menadžeri biraju kandidata koji odgovara određenoj poziciji u organizaciji, kako bi zaposlili najuspješnijeg kandidata. (Bahtrijević Šiber 1999, 534)

Prije selekcije je jako važno privući što više kandidata, ali je potrebno da se poslodavci prikažu onakvim kakvi i jesu, jer se dešava da se često pogrešno predstavljaju u pozitivnom smislu. Bez obzira da li je namjerno ili slučajno, pogrešno predstavljanje umanjuje uspjeh selekcije na razne načine, bilo neposredno, bilo u dužem vremensko periodu. S druge strane, u želji da izbjegnu određene kategorije kandidata, poslodavci pribjegavaju različitim strategijama pogrešnog predstavljanja u negativnom smislu. U

proceduri selekcije se uključuju zahtjevi ili aktivnosti za koje se pretpostavlja da će odbiti neželjene kandidate. Kada se postave oglasi za posao ili praksu, cilj poslodavca je da kandidatima pruži što više informacija na osnovu kojih oni mogu da procjene da li poduzeća mogu da zadovolje njihova očekivanja u pogledu profesionalne karijere. Koristeći razne tehnike promocije poslodavci mogu uspostaviti dobru kontrolu nad potencijalnim kandidatima za zapošljavanje. Sredstva koja se koriste u privlačenju kandidata su uglavnom oglašavanje, poticajne mjere, direktni marketing, odnosi s javnošću i osobno vrbovanje. Najčešće korišteno sredstvo je oglašavanje.

Menadžer ljudskih resursa u selekciji igra jednu od glavnih uloga. Menadžment ljudskih resursa interpretira strategijske odluke kompanije, te prenosi ciljeve kako bi kandidati imali uvid u kojem smjeru ide poslovanje. U selekciji se za određene osobine koriste razni testovi, oni se prilagođavaju kriterijima, a kriteriji se dobivaju na osnovu procesa analize. Što se tiče kandidata, bitno je da poslodavac zna kakve su njegove sposobnosti, znanja, mogućnosti, kakve su lične karakteristike, interesi, preference, spremnost, rad u smjenama, rad vikendom i sl.. (Sveto 2006, 18)

Cilj procesa selekcije je dobivanje kvalitetnih i motiviranih zaposlenika uz minimalan utrošak vremena i novca. Osoba koja vrši selekciju mora da zna što traži, kako to da nađe, ima li kandidat to što se traži, je li to što se traži zaista i neophodno.

profesionalni odabir ljudskih potencijala temelji se na uobičajenim kriterijima, te metodologijama pribavljanja podataka o kandidatima poput prijave za natječaj, dostave životopisa i putem pisanih testova . Najčešće se koriste tri vrste testa: testovi sposobnosti, testovi ličnosti, interesa i preferencija i testovi postignuća. Uz navedene metode također se primjenjuju i intervjui. (Dessler 2009, 350)

Intervju se koristi i u procesu selekcije i on je najvažniji dio ovog procesa. Kandidati se ovdje moraju pokazati kao najbolji, jer se intervju prije sve usmjerava ka predviđanju ponašanja kandidata. Intervju je najbolji test za socijalne vještine u koje spadaju komunikativnost, prijatnost, uvjerljivost, opće držanje i izgled. Cilj intervju je da se prikupe podaci o kandidatu, da mu se pruže sve informacije i podaci o poduzeću i o strategijama i poslovnim politikama u poduzeću. Sve to kako bi se pomoglo kandidatima da donosu pravu odluku za njih. Utvrđivanje znanja, vještina i sposobnosti kandidata je također jedan od ciljeva intervju. Osim toga intervju pomaže da ured direktora, te voditelj kadrovske službe ocjene sposobnosti i motivaciju kandidata za upražnjeno radno mjesto,



kao i kako njegove sklonosti utječu na druge kandidate. Tu se postavljaju pitanja kandidatu vezano za njihovo obrazovanje, zainteresiranost za posao, postavljaju im se logička pitanja vezna uz posao i sl.. Kandidat nastoji da u toku razgovora ostavi što bolji utisak kako bi postao konkurentan za posao za koji se prijavio. (Dessler 2009, 351)

Kod ove metode i vrlo bitan i prvi dojam koji će ostaviti kandidat. Razlog tomu je što će taj isti prvi dojam i ostaviti gostu, a cilj je da on bude što bolji.

Proces selekcije obuhvaća pozivanje kandidata, intervju, odabir, objavljivanje rezultata, odabir/selekcije i suočavanje s odbijanjem poslovne suradnje. U prvoj fazi se pozivaju kandidati na intervju. Tri načina kojim se biraju kandidati su osobno poznanstvo, preporuka kandidata i prijavljivanje na natječaj. (Bahtrijević Šiber 1999, 535)

Druga faza je predstavlja intervjuiranje. Ovdje se kandidati pokazuju tko je najbolji jer se intervju prije svega usmjerava ka predviđanju ponašanja kandidata. Nakon intervjuiranja direktor i voditelj opće kadrovske službe biraju kandidate koji prolaze u naredni krug zapošljavanja. Osim metode intervjuiranja proces selekcije se može vršiti i putem testova. Testovi koji se koriste su testovi znanja, psihološki testovi i testovi inteligencije. (Bahtrijević Šiber 1999, 535)

Jedan od najdelikatnijih i najvažnijih koraka u procesu selekcije je odabir, što predstavlja treću fazu. U procesu selekcije se koristi formular liste kompetencija koji popunjavaju direktor i voditelj opće kadrovske službe i čija se odluka uglavnom zasniva na osnovu osobnog mišljenja i zapažanja tijekom intervjuja. Tu se oni moraju osloniti na vlastitu kritičku sposobnost procjene. U ovoj fazi ponekad je potrebno odraditi još jedan intervju sa kandidatom. Nakon intervjuja slijedi odabir kandidata, objavljivanje rezultata i suočavanje sa eventualnim odbijanjem poslovne ponude. Kontaktiranje izabranih kandidata predstavlja četvrtu fazu, a objavljivanje odluke da se oni prime predstavlja petu fazu. (Bahtrijević, Šiber 1999, 535)

Proces selekcije će biti uspješno kada je ugostiteljsko poduzeće pronašlo kandidata koje ima potrebne crte osobnosti, sposobnosti, znanja i vještine i kod koga je prepoznalo motivaciju za bavljenje poslom koji kompanija nudi.

### 3.3.5. Motivacija

Motivacija zaposlenika u tvrtkama postaje sve jasnija. Razlika u doprinosu uspjehu tvrtke između prosječnog zaposlenika i motiviranog zaposlenika može biti značajna. Motivacija zaposlenika i upravljačka kontrola ovise i nadopunjuju jedna drugu.

Nastojati motivirati zaposlenike na najbolji učinak sastavni je dio procesa unaprijeđenja i intenziviranja rada funkcije.

Suvremeni stav prema motiviranju zaposlenika za više ulaganja i učinkovitiji rad temelji se na: (Šamanović 2010, 47)

1. Osigurati bolje uvjete rada, dostojne plaće i sigurnost radnog mjesta
2. Dobra informacija
3. Strukovno osposobljavanje i mogućnosti profesionalnog napredovanja
4. Mogućnost sudjelovanja u donošenju poslovnih odluka i poticanje kreativnosti u izvršavanju postavljenih zadataka
5. Dobro radno okruženje i međuljudski odnosi
6. Objektivnost u mjerenju i nagrađivanju radnog odnosa

Na motivaciju zaposlenika poduzeća utječu određeni čimbenici, kao što su način raspodjele zadataka, mogućnosti napredovanja, sudjelovanje u procesima poslovnog odlučivanja, informiranost o svim procesima u poduzeću, stil i oblik rukovodstvo.

Na temelju navedenih čimbenika zaposlenici prilagođavaju svoje ponašanje i odnos prema poduzeću. Poslovni sustav koji zanemaruje te faktore nije dobro organiziran niti dobro upravljan. Motivacija je usko povezana s nagradom. Veći angažman zaposlenika znači više truda, a više truda dovodi do boljih rezultata, bolji rezultati znače više nagrade i zadovoljstva, a više zadovoljstva povećava motivaciju. Stoga je nagrada za postignuto najveći doprinos motivaciji zaposlenika za veći rad, a time i prodajnom rezultatu.

Ako su nagrade nedostatne ili loše definirane, njihov će učinak biti smanjen. Od nagrada najviše se cijeni novac i poslovni napredak, a najmanje priznanje, poštovanje, sigurnost i priznanje. Istraživanja su potvrdila da važnost pojedinih vrsta nagrađivanja ovisi o dobi, socijalnom sustavu i demografskim karakteristikama zaposlenika.

Motivacija zaposlenika u poduzeću dužnost je svakog menadžera, odnosno sastavni je dio procesa unapređenja i intenziviranja poduzeća te dio suvremenog upravljanja. Svaki menadžer mora imati sofisticiran plan motiviranja operativnog osoblja, što je njegova odgovornost.

Lideri također trebaju motivirati ljude kako bi se njihov konačni učinak podigao na najvišu moguću razinu. Ljudska vrhunska razina učinka može se izraziti kao ljudska vrhunska izvedba = znanje x sposobnost x motivacija. Ako je bilo koji parametar navedene jednadžbe nizak, rezultat će biti loš, a izvedba pojedinca bit će ispod optimalne. (Šamanović, 2010., 48)

Direktor ugostiteljskog poduzeća ima osobine koje treba imati svaki menadžer i svjestan je svoje moći i utjecaja koje ima, pokušava osigurati svojim podređenima da raznim motivacijama postigne željeni cilj. Da bi ostvario planirane ciljeve, te uživao u rezultatima mora potaknuti ljude na veću privrženost poslu što se može postići sa boljom motivacijom. Motiviranje je svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Direktor mora dobro poznavati svoje zaposlene.

Treba znati koliki broj zaposlenih motivira novac, koliko njih motivira unapređenje, a koliki broj motivira izazovniji posao. Ispitivanje motivacije zaposlenih znači okrenutost pronalaženju odgovora na pitanja u vezi sa uvjetima rada, atmosferom na radnom mjestu, ciljevima u karijeri ali i uopće u životu, kriterijima vrijednosti i parametrima na kojima počiva doživljaj uspjeha, kako u okviru poduzeća u kojem rade tako i u životu uopće. (Bahtrijević Šiber 1999, 427)

Suvremena kretanja prirodno su rezultirala modernizacijom naše pažnje i usmjerenosti ka pronalasku različitih motivacijskih strategija. Pokušava se s više stajališta promatrati cjelokupna problematika i popularizira se bogatstvo i raznolikost metoda kojima se motiviraju zaposleni. Kombinacijom materijalnih oblika stimulacije i u svrhu racionalnog, ekonomičnog, efektivnog i efikasnog rada, angažiraju se svi zaposleni, manje ili više uspješno.

Strategije radnog motiviranja su stimulacije na plaću, jubilarne nagrade za 10 godina rada, redovita isplata plaća i ostalih doprinosa. (Šamanović 2010, 49)

Novac kao motivator od velike je važnosti jer omogućuje zadovoljenje najrazličitijih ljudskih potreba, od egzistencijalnih potreba do samopoštovanja. Financijske nagrade također se obično nazivaju izravnim nagradama. U osnovi se sastoje od fiksnog i varijabilnog dijela. Jedna od fiksnih komponenti financijske naknade je redoviti mjesečni prihod. (Šamanović, 2010., 50)

Osnovna plaća je temelj kompenzacije. Kako bi zaposlenici mogli obavljati svoj posao najbolje što znaju, bitno je da im se osigura redovita plaća. Važnost plaće kao faktora

motivacije je različita. Stoga u kriznim vremenima plaća postaje važan faktor motivacije. Važnost plaće kao motivatora ovisi o nizu društvenih, obrazovnih i obiteljskih čimbenika, čineći plaću važnijim motivatorom za samce i oženjene radnike s djecom.

Dio poticaja dolazi u obliku dodataka i bonusa povrh osnovne plaće. Varijabilne komponente financijskih nagrada ovise o doprinosu pojedinca ukupnom uspjehu organizacije. Isplaćuju se u obliku povećanja plaće, bonusa i bonusa- (Šamanović 2010, 50)

Bonusi su oblik financijske nagrade koji se prvenstveno koristi u prodaji za motiviranje voditelja prodaje. U praksi se premije određuju za veći broj obavljenih usluga.

Podjela dobiti može biti motivator i daje poticaj u obliku udjela u godišnjoj dobiti organizacije. Plaćanje se obično vrši u gotovini u određenim vremenskim razmacima.

Nefinancijske nagrade obuhvaćaju širok raspon poticaja i pogodnosti koje nemaju trenutni materijalni učinak na zaposlenike, ali imaju jaku motivacijsku kvalitetu. Takva naknada pomaže zaposlenicima da se bolje identificiraju s organizacijom u kojoj rade. Ove nagrade također su znak da tvrtka brine o svojim zaposlenicima. Nematerijalni poticaji postaju sve važniji pri osmišljavanju kompenzacijskog paketa.

Grupi nematerijalnih kompenzacija pripadaju različiti programi brige o zaposlenima i zaštite kao što su socijalno, zdravstveno, mirovinsko i životno osiguranje. Mirovine se mogu smatrati nekim vidom odloženog plaćanja. Dobro mirovinsko osiguranje treba privući kvalitetne zaposlene, poboljšati međuljudske odnose u poduzeću i omogućiti lakše povlačenje iz službe. Kako bi motiviralo svoje zaposlenike poduzeća, često pored obveznog osiguranja svojim zaposlenima uplaćuju i razna dodatna osiguranja. Na taj način kod zaposlenih stvaraju osjećaj sigurnosti. Pored toga organiziraju se sistematski pregledi i druge vrste preventivnih pregleda. Grupi nematerijalnih kompenzacija pripadaju i plaćena odsustva ( praznici, odmori), ali i drugi programi brige kao što su organiziranje raznih programa za djecu. (Bahtrijević Šiber 1999, 428)

U suvremenom svijetu formalno obrazovanje više nije dovoljno. Posebno u oblasti kemijske industrije koja se iz dana u dan razvija. Zato postoji potreba za konstantnim usavršavanjem. Permanentno obrazovanje je sve bitnije. Zaposlenicima treba omogućiti da steknu odgovarajuće prezentacijske i komunikacijske vještine. Zato je važno da se organiziraju odgovarajuće radionice i seminari koje vode stručnjaci u svojim oblastima. Metode obuke mogu biti različite. To mogu biti interne prezentacije u samom poduzeću

organizirane od strane službe za ljudske resurse ili se u pojedinim slučajevima mogu angažirati poduzeća čija je specijalnost obuka kadrova. Također se mogu organizirati stručne radionice na kojima se prezentira određeni case study i onda se raspravlja o određenoj problematici. Zaposleni na ovaj način dolaze do novih ideja, znanja i iskustava.

Povratna informacija koju zaposleni dobivaju je također jedan od motivacijskih faktora. Ona podrazumijeva davanje informacije zaposlenima o tome kako rade. Povratna informacija može biti pozitivna i negativna. Posebno je važno da ne izostane pozitivna povratna informacija. Ona ima više funkcija, povećava motivaciju, omogućava profesionalni razvoj, povećava samopouzdanje, vodi uspostavljanju otvorenih odnosa i međusobnog povjerenja, govori o tome da se rad prati i cijeni, pojačava organizacijska očekivanja i standarde uspješnosti. (Bahtrijević Šiber 1999, 428)

Pohvale uvijek predstavljaju snažan radni poticaj. Razlog za to je što u ljudskoj prirodi postoji potreba za afirmacijom osobnosti. Fleksibilni oblici radnog vremena mogu biti značajni motivacijski faktor. Ovakvi oblici radnog vremena mogu dovesti po povećanja produktivnosti i efikasnosti.

Mogućnost napredovanja također može biti motivacijski faktor. Pod napredovanjem se podrazumijevaju različita vertikalna kretanja kadrova, usmjerena ka bolje plaćenim poslovima, te poslovima s većom odgovornošću. Mogućnost napredovanja zavisi od čitavog niza unutrašnjih i organizacijskih činilaca. Ukoliko u poduzeću postoji mogućnost napredovanja ka boljim radnim mjestima, zaposleni će se više truditi i nastojati će da svoje poslove obavljaju što efektivnije i efikasnije. (Bahtrijević Šiber 1999, 429)

Jubilarne nagrade se obično dijele za godine rada u pojedinom poduzeću. Nagrade mogu biti u novcu, razni pokloni, putovanja i sl.. Dodjela nagrada mora biti pravedna i pravovremena. Ako nagrada ne uslijedi ubrzo nakon nekog uspjeha, poticajna vrijednost nagrade se gubi. Dodjeljivanje nagrade u pogrešnom trenutku može čak postići i neželjeno ponašanje. Značajne su i unutrašnje nagrade koje pojedinac direktno doživljava kao posljedicu uspješno obavljenog posla. One stvaraju osjećaj samopoštovanja, ali također potiču i razvoj novih sposobnosti. Osim što od napredovanja zaposleni imaju korist, također i poduzeće ima korist. Na taj način postaje atraktivnija potencijalnim zaposlenima, jača imidž jer brine o zaposlenima, te se izvlači maksimum iz zaposlenih. (Bahtrijević Šiber 1999, 429)

### 3.4. Organiziranje službe ljudskih resursa

Organizacija službe ljudskih resursa, broj zaposlenih i njena efikasnost zavise od brojnih faktora koji su prisutni u poslovanju ugostiteljskog objekta. Među faktorima po važnosti se izdvajaju: veličina i starost ugostiteljskog objekta, vrsta sadržaja, kvalitete.

Tablica 1. Raspodjela zaduženja iz područja ljudskih resursa ugostiteljskog poduzeća

Radno mjesto	Odgovornost	Zaduženje
Menažder ljudskih resursa	Generalnom menadžeru	Svi aspekti ljudskih resursa
Pomoćnik razvoja ljudskih resursa	Menadžeru ljudskih resursa	Analiza i ocjena radnih mjesta, statistika dokument,
Pomoćnik za zapošljavanje	Menadžeru ljudskih resursa	Pribavljanje i prvi odabir
Menadžer obuke	Menadžeru ljudskih resursa	Svi aspekti obuke
Pomoćnik za soc.osiguranje	Menadžeru ljudskih resursa	Zdravlje, osiguranje i smještaj zaposlenika
Centrala	Menadžeru ljudskih resursa	Sve funkcije ljudskih resursa
Pomoćnik menadžera ugostiteljskog objekta	Menadžeru ugostiteljskog objekta	Sve funkcije ljudskih resursa spram osoblja ugost. objekta

Izvor: Medlik, S., Ingram, H. (2022). *Hotelsko poslovanje*, Golden marketng, Zagreb, , str. 174

Voditelj ljudskih resursa odgovara izravno generalnom direktoru kao jednom od nekoliko stručnjaka i odgovoran je za politiku zapošljavanja i administraciju u ovom području. Svakodnevno upravljanje sektorom podijeljeno je između nekoliko ključnih podređenih sektora i onih odgovornih za ljudske resurse svakog ugostiteljskog objekta. Jedan od glavnih podređenih odgovoran je za kadrovsku funkciju zaposlenika u sjedištu (glavnom uredu), voditelja ugostiteljskih poslova i zamjenika generalnog direktora. Srednja razina upravljanja ljudskim resursima je ona koja se brine o sjedištima poduzeća i hotelima.

Kako bi HR menadžeri mogli odgovoriti na zahtjeve suvremenog turističkog tržišta, moraju posjedovati vještine koje ih izdvajaju u prostoru upravljanja ljudskim resursima. Vrlo je teško procijeniti učinkovitost procesa upravljanja ljudskim potencijalima i službe odgovorne za te poslove, posebice u malim i srednjim ugostiteljskim objektima koji su tek uveli upravljanje ljudskim potencijalima kao poslovnu funkciju.

Kako bi mogli procijeniti učinkovitost upravljanja ljudskim resursima, uprava restorana mora razviti sustav vrijednosti za zaposlenike (interni marketing) kao i za turiste (eksterni marketing). Cilj internog marketinga je da upravljačke strukture zaposlenike tretiraju kao goste, jer o kvaliteti zaposlenika općenito ovisi kvaliteta gastronomskog proizvoda, a time i zadovoljstvo gostiju. (Barjaktović 2021, 181)

### **3.5. Značaj i uloga menadžera u ostvarivanju standarda kvalitete u ugostiteljstvu**

Glavnu odgovornost za kvalitetu ugostiteljskog proizvoda snose upravljačke strukture ugostiteljskog posla, odnosno najviša upravljačka razina: menadžment. Oni su ti koji okupljaju sav potencijal hotelskog poslovanja (kadrovski, materijalni, financijski i drugi resursi) i aktiviraju ga u realizaciji postavljenih korporativnih ciljeva. Sukladno društveno-ekonomskim promjenama, promijenili su se i stavovi prema ulozi onih koji obnašaju rukovodeće pozicije u poduzeću. Odnosno, do druge polovice 20. stoljeća menadžeri su smatrani odgovornima za rad drugih. (Barjaktović 2021, 181)

Menadžeri su danas ljudi koji posjeduju liderska znanja, vještine i sposobnosti i znaju ih uspješno koristiti u poduzeću. Obnašajući funkciju upravljanja u poduzeću, oni oblikuju poslovnu politiku i odgovorni su za razvoj i unapređenje. Danas se njihova kreativnost, inovativnost i konstruktivno djelovanje okarakteriziraju kao liderske kvalitete te igraju vodeću ulogu u borbi za kvalitetu hotelskog proizvoda, a time i za zadovoljstvo i lojalnost gostiju. (Barjaktović 2021, 181)

Menadžeri su ti koji trebaju stvoriti klimu pozitivnog stava prema novim idejama, promjenama i toleranciji. Također, osigurajte široku suradnju s okolinom i prepoznajte inovatore i kreatore, bilo da su rezultat timskog rada ili individualnog talenta. Ključ uspješnog menadžmenta u ugostiteljstvu je identificirati mogućnosti za inovaciju, odnosno stvaranje nove vrijednosti za goste.

Uspješni menadžeri mijenjaju svijet, utječu na stvaranje novih proizvoda i usluga te podržavaju osobni razvoj ljudi koji za njih rade. Bez uspješnog upravljanja, resursi i energija bili bi uzalud rasipani. Iz godine u godinu raste potreba za učinkovitim i uspješnim upravljanjem, pa je izražena tendencija povećanja broja ljudi koji se bave poslovima upravljanja.

Kada govorimo o rukovoditeljima kao ključnom čimbeniku ukupne kvalitete i uspješnosti poslovanja restorana, mislimo na poduzetnike koji ujedno obnašaju i menadžerske funkcije. Danas u ugostiteljstvu postoji velik broj malih ugostiteljskih objekata s nekoliko (uglavnom obiteljskih) zaposlenih, u kojima je vlasnik najčešće ujedno i direktor.

Međuljudski odnosi su jako zahtjevni za održavanje na visokoj razini, jer su svi ljudi drugačiji. Isto kao što se svakom gostu pristupa individualno, tako se treba i sa zaposlenicima. To bi značilo da prvo treba zadovoljiti potrebe zaposlenih, pa tek onda gostiju. Obrnutim redoslijedom se najčešće dolazi do nezadovoljstva radnika što rezultira lošim poslovnim rezultatima. Kod odabira osobe koja će biti menadžer, najbitnije je da on ne bude samo menadžer, već vođa. Sa osobinom vođe se rađa i takva je osoba posvećen organskom rastu i razvitku poduzeća i njegovih zaposlenika.



## **4. Aplikativni primjer u praksi (Laganini Lounge bar & Fish house)**

Laganini Lounge Bar & Fish house je zasigurno jedan od najekskluzivnijih hrvatskih restorana koji nude izvrsne morske specijalitete. Smješten je u najpopularnijem predjelu Paklenih otoka, Palmižana u uvali Vinogradišće preko puta grada Hvara. S tradicijom od gotovo 50 godina privlači brojne gurmane i ljubitelje vrhunske hrane. Što se hrane tiče objekt je baziran isključivo na domaćim i svježim namirnicama, te ribljim i morskim jelima. Samo poslovanje je podijeljeno u dva odvojena dijela, a to su restoranski dio i lounge bar dio. Oba dijela imaju svoje standarde rada s kojima se postiže nezaboravno iskustvo koje se može ekskluzivno naplatiti.

Kako bi se kvaliteta podigla i zadržala na najvišem nivou, svi zaposlenici su opremljeni s visoko tehnološkim inovacijama u obliku toki vokija koji su privezani oko uha i mikrofona je smješten ispod same majice. Na taj način se izbjegava „prazan hod” koji je jedan od velikih problema u suvremenom ugostiteljstvu jer ako netko mora izgubiti dragocjeno vrijeme da bi došao do kuhinje po hranu ili na šank po koktel, a oni mu kažu da se vrati za 5 minuta, automatski je 10 minuta izgubljeno samo na jednom jelu ili koktelu. Za to vrijeme se moglo dodatno posvetiti gostima i saznati nešto više o njima i njihovim potrebama. U samom objektu imaju više standarda rada, a oni se razlikuju po tome o kojem sektoru se radi, a to su: lounge bar, restoran, kuhinja i domaćinstvo.

### **4.1. Standardi rada u lounge bar dijelu**

Sami servis gosta se sastoji od 3 međusobno povezane faze, a to su: ulazak u stol, sredina i izlazak iz stola. Objekt radi 8 sati, te većinom ljudi koji rezerviraju svoje mjesto kada dođu, borave do kraja, odnosno nema pretjerane izmjene gostiju. Iz tog razloga standard i kvaliteta rada i posluživanja moraju biti na odgovarajućoj razini da se postigne najbolji mogući efekt, odnosno da gost bude što zadovoljniji.

Osnovna stvar je poznavanje onoga što se nudi, odnosno mora se znati o svemu po nešto, pa tako o svakom piću treba znati ponešto, treba razlikovati vrste, sorte, jačine okusa i kiselina u vinu, te ispuniti želje gostiju. Za potpuno ispunjavanje njegovih želja treba prvo steći njegovo povjerenje, točnije kada on kaže što preferira jesti i piti, znati mu ponuditi nešto baš po njegovom ukusu. Standard nalaže točno kako i na koji način pristupiti gostu,

kako se ponašati dok on boravi tu, te kako ga pozdraviti i koje i kakve riječi birati. Isto tako, kod posluživanja jela se sve obavlja u rukavicama i prezentacija svakog tanjura je obavezna. Kod pića, uz svaku novu bocu moraju gosti dobiti nove i čiste čaše, pa makar to bilo vrlo učestalo, jer je najbitnije da se gost osjeća lijepo, ima povjerenja u sami objekt i da na kraju potroši, plati i ima nezaboravno iskustvo. Sami prvi pristup gostu je najbitniji, odnosno on mora sadržavati osmijeh, velikodušnost, dobrodošlicu i da gost zna da mu je njegov konobar uvijek tu za njega.

Najbolji mogući ishod cijelog dana je kada gost na kraju njegovog boravka u objektu pruži ruku konobaru koji ga je usluživao, ostavi mu napojnicu i kaže da se definitivno vraća u budućnosti. To znači da su se ispunili svi uvjeti i preduvjeti kako bi se želje gosta zadovoljile i kako bi on bio sretan sa svime na kraju dana. Sam način i koncept rada se dijeli na dva dijela, a to su plaža i gornji dio. U oba dijela su na snazi isti standardi rada i kvalitete.

Jednom u tjednu i dan prije nekog eventa je sastanak svih zaposlenika koji će sudjelovati u realizaciji. Na tom sastanku se dogovara tko što radi i nekakve norme koje moraju biti ispunjene. Kada gost ima nekakvu posebnu želju, o ispunjenju te želje se najviše priča jer ona mora biti zadovoljena, pa tako prošle godine je dolazila jedna velika britanska zvijezda i ona je zahtijevala da svi zaposlenici odlože svoje osobne mobitele u posebnu košaru kako nitko ne bi ništa slikao ili zabilježio. Isto tako, potpisivao se i posebni ugovor koji ako bi ga netko prekršio bio novčano kažnjen. U ovom objektu je prisutna stalna kontrola kvalitete i puno je posvećenosti samim standardima rada i kvaliteti da ona bude postojana i održiva.

## **4.2. Standardi rada u restoranskom dijelu**

Restoran je baziran na fine dining usluzi, nije joj u potpunosti orijentiran, ali je orijentiran prema tome. Odležana crna vina se dekantiraju, te svako vino mora biti popraćeno adekvatnom prezentacijom. Treba se poznavati vrste jela, odnosno vrste ribe koja se nudi pojedini dan, te o svakoj vrsti znati osnovne stvari. Restoran radi nešto duže zbog posluživanja večere. Svaki gost je dočekan s ljubaznošću i pažnjom, a osoblje se trudi zapamtiti njihove preferencije kako bi im pružilo poseban doživljaj.

Poznavajući detalje hrane, vina i cjelokupnog doživljaja restorana, poslužitelj može preporučiti jela i pića koja najbolje odgovaraju ukusu gosta. Također, način na koji se

hrana poslužuje u ovom restoranu je izuzetno elegantan. Svaki korak pažljivo je usklađen kako bi se stvorio sklad između hrane, ambijenta i usluge. Konobari se služe posebnim tehnikama posluživanja, poput posluživanja srebrnim žlicama ili vilicama, čime dodatno naglašavaju posebnost restorana. Poznavanje bontona i pravila bontona također je neophodno za konobare u finim restoranima. Dobri su u pravilnom rukovanju priborom za jelo, posluživanju hrane s lijeve strane gosta i uklanjanju praznih tanjura s desne strane. Preciznost ove usluge pridonosi fluidnosti i fluidnosti cjelokupnog doživljaja. Osim toga, iznimno je važna komunikacija između konobara i kuhinje.

Poslužitelji su osposobljeni za razumijevanje složenih jelovnika i komunikaciju s kuharima kako bi gostima pružili najbolje moguće iskustvo. Uvijek su dostupni za odgovore na pitanja i dodatne informacije o hrani. Sve u svemu, usluga je besprijekorna u finom restoranu. Osim izvrsne hrane, gosti mogu doživjeti i iznimnu uslugu, stvarajući nezaboravno iskustvo. Pažljiva personalizacija, elegancija, bonton i komunikacija s kuhinjom izdvajaju ove restorane. Fini dining restoran predstavlja vrhunac gastronomije i zadovoljit će i najzahtjevnije nepce.

### **4.3. Standardi rada u kuhinji**

Standardi rada i kvalitete u kuhinji su od suštinske važnosti za uspješno poslovanje restorana. Jedan izvanredan primjer takvog objekta je restoran Laganini, koji se ističe kao fine dining destinacija sa naglaskom na ribu i morske plodove.

Prvo i najvažnije, kuhinja restorana pridržava se visokih standarda higijene. Osoblje pažljivo prati smjernice za higijenu i sigurnost hrane kako bi se osigurala čistoća i spriječilo širenje bolesti. Radne površine, posuđe i kuhinjski aparati redovno se čiste i dezinficiraju, a osoblje pridržava strogo definiranih postupaka pranja ruku i nošenja odgovarajuće kuhinjske odjeće.

Drugo, u restoranskom dijelu drži se visokih standarda kvalitete sastojaka. Budući da se specijalizira za ribu i morske plodove, svježina i kvaliteta ovih namirnica su ključne. Kuhinjski tim provodi pažljivu selekciju dobavljača kako bi osigurao svježe i visokokvalitetne proizvode. Ribari se redovito usklađuju s održivim praksama i lokalnim propisima kako bi se osigurala očuvanost morskog okoliša.

Treće, kuhinjsko osoblje restorana Laganini ima visoke standarde u pripremi hrane. Kuhari su obučeni da pravilno pripremaju ribu i morske plodove kako bi zadržali njihov prirodni

okus i teksturu. Oni se pridržavaju posebnih tehnika kuhanja i prezentacije koje su karakteristične za fine dining. Svako jelo se pažljivo sastavlja kako bi se postigao optimalan sklad okusa, tekstura i vizualne prezentacije.

Laganini je primjer objekta koji se ističe visokim standardima rada i kvalitete u kuhinji. Poštivanje higijenskih standarda, korištenje svježih i visokokvalitetnih sastojaka, pravilna priprema hrane i iznimna usluga čine Laganini izvanrednim mjestom za fine dining iskustvo s naglaskom na ribu i morske plodove. Ovi standardi su ključni za održavanje reputacije restorana i osiguravanje zadovoljstva gostiju.

#### **4.4. Standardi rada u domaćinstvu**

Kvaliteta i standardi rada u domaćinstvu igraju važnu ulogu u održavanju urednog i čistog okruženja. Domaćinstvo u ovom objektu je posebno usmjereno na pranje radnih uniformi, peglanje istih, održavanje stolnjaka i čistoće cijelog objekta.

Pranje radnih uniformi je važan dio kvalitete rada u Laganiniju. Kvalitetno pranje i održavanje uniformi osigurava higijensko okruženje za zaposlenike. Redovito pranje uklanja mrlje, mirise i bakterije, čime se osigurava da radne uniforme izgledaju profesionalno i čisto.

Peglanje uniformi također pridonosi visokim standardima rada u domaćinstvu Laganini. Ravnanje nabora i uklanjanje bora s uniformi daje im uredan izgled, što je važno za dojam koji ostavljaju na klijente i posjetitelje.

Održavanje stolnjaka je još jedan aspekt kvalitete i standarda rada u domaćinstvu. Čisti i glatki stolnjaci stvaraju dojam ugleda i brige za detalje. Redovito pranje i peglanje stolnjaka osigurava da se gosti osjećaju ugodno i dobrodošlo.

Osim toga, održavanje čistoće cijelog objekta ključno je za kvalitetu rada u domaćinstvu Laganini. Čiste podove, obrisane površine i uredan raspored stvari stvaraju dojam organiziranosti i profesionalizma. Također, čisto okruženje je zdravo i sigurno za sve korisnike prostora.

Kvaliteta i standardi rada u domaćinstvu, poput Laganinija, važni su za održavanje čistoće, higijene i urednosti. Pažljivo pranje radnih uniformi, peglanje, održavanje stolnjaka i čistoće cijelog objekta pridonose profesionalnom i uglednom izgledu. Takvi visoki standardi osiguravaju zadovoljstvo klijenata i stvaraju ugodno okruženje za sve koji koriste prostor.

## **Zaključak**

Kao proizvod znanja, iskustva, vještina, kreativnosti, entuzijazma i inovativne snage zaposlenika, ljudsko-intelektualni kapital predstavlja temeljni motor razvoja i napretka društva te je nositelj svih gospodarskih i društvenih aktivnosti. Društveni.

Kao ključni resurs u proizvodnji, isporuci i potrošnji ugostiteljskog proizvoda, ljudski potencijal uključuje zaposleno osoblje, uključujući i one koji obavljaju rukovodeću ulogu u ugostiteljskom poduzeću. zaposlenika najveće je bogatstvo i ključni čimbenik svega kreativnog bez kojeg nema konkurentske prednosti pa tako ni uspjeha tvrtke. Oni su ti koji kreiraju i isporučuju proizvod/uslugu, upravljaju, kontroliraju i postavljaju poslovne ciljeve tvrtke i strategije za njihovu realizaciju. Poslovni rezultati poduzeća ovise o njegovim vještinama, znanjima i sposobnostima.

Tvrtka je uspješnija samo ako u njoj ima uspješnih i dobrih ljudi. Kao djelatnost obilježena brojnošću i složenošću komercijalnih poslova, hotelijerstvo zahtijeva značajnu prisutnost živog ljudskog rada. To je jedna od rijetkih industrija u kojoj će prisutnost ljudskog rada u budućnosti biti nezamjenjiva. Gosti žele biti usluženi tamo gdje prevladava angažman ljudskog rada, gdje se poštuju običaji i rituali u pripremi hrane i pružanju usluga, te gdje ih poslužuju majstori drevnog kulinarskog zanata.

To je i razlog orijentacije da su u ugostiteljstvu zaposlenici na prvom mjestu, a gosti na drugom, što dovodi do zaključka da kvaliteta usluge ovisi o kvaliteti zaposlenika, odnosno zadovoljstvu. gostiju i njihove lojalnosti, otud i težnja svakog vlasnika/menadžera u ugostiteljstvu da ima najbolje ljude koji će svojim znanjem i vještinama unijeti imidž hotela, restorana ili drugog objekta u kojem rade.

U ugostiteljstvu je osobito važno pravilno razumjeti bit rada onih koji su u neposrednom kontaktu s gostima, jer su oni najvažniji izvor lojalnosti gostiju, konkurentske prednosti ugostiteljstva i čimbenik stvaranja . sliku određenog objekta.

## Bibliografija

- Antunac , Ivo. *Selektivne vrste turizma*. Zagreb: Institut za istraživanje turizma, 2021.
- Antunac, Ivo. *Turizam i ekonomija*. Zagreb: Informator 2013.
- Avelini. - Holjevac, Ivanka. "Kvaliteta hotelskih performansi", *Tour. hosp. manag.* Vol. 5, No. 1-2 (2018.): 145 - 160.
- Avelini. - Holjevac, Ivanka. *Kontroling - Upravljanje poslovnim rezultatom*. Opatija: Hotelijerski fakultet, 2019.
- Bahijarević - Šiber, Fikreta *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb. Golden Marketing, 1999.
- Barjaktović, Dragoljub. *Upravljanje s kvalitetom u hotelijerstvu*. Zagreb: Fakultet za hotelijerski i turistički menadžment, 2021.
- Costin Humert. *Total Quality Management*. Orladno: The Dryden Press
- Dobre, Ratko. *Ekonomika i organizacija ugostiteljskih objekata*. Šibenik: Visoka škola za turizam, 2022.
- Dessler, Garry. *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Mate d.o.o., 2010.
- García-Izquierdo, Alessandra., Vilela, Lucia., Moscoso, Silvia. *Analiza rada za odabir osoblja, u zapošljavanju, odabiru i ocjenjivanju zaposlenika*. Suvremena pitanja za teoriju i praksu, New York: Press, 2015.
- Glover Gerald. "Upravljanje kvalitetom u ugostiteljstvu". *Hospitality Review*, br. 6 (2018): 1 - 10.
- Joy, Kristine. "Standardi mjerenja i kontrole produktivnosti rada u hotelijerstvu". *Journal of Service Science Research*, br. 10 (2021): 25- 76.
- Pirija, Drago. *Standardi u ugostiteljskom objektu*. Šibenik: Visoka škola za turizam, 2019.
- Lončarević, Ratko . *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Karlovac, 2012.
- Marušić, Sveto.. *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco, 2011.
- Sveto, Marko., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adecco, Zagreb, 2006.
- Šamanović, Josip.. *Prodaja i distribucija*, Sveučilište u Splitu, Split: Ekonomski fakultet, 2010.
- Vujević, Ivan. *Ugostiteljstvo i turizam - načela razvitka i praksa*. Split. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2017
- Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti dostupan na [https://www.zakon.hr/\(13.06.2023\)](https://www.zakon.hr/(13.06.2023)).

# Popis ilustracija

## Tablice

Tablica 1.	Raspodela zaduženja iz područja ljudskih resursa ugostiteljskog poduzeća	32
------------	--	----

## Grafikoni

Grafikon 1.	Odnosi kvalitete proizvoda i usluge	10
-------------	-------------------------------------	----