

# Analiza standarda u odjelu hrane i pića

---

Ćetojević, Ratko

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:191:878025>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-13**



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**

**RATKO ČETOJEVIĆ**

**Analiza standarda u odjelu hrane i pića**

**Analysis of standards in the food and beverage department**

Diplomski rad

Opatija, 2022.

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

Menadžment u hotelijerstvu

**Analiza standarda u odjelu hrane i pića**

**Analysis of standards in the food and beverage department**

Diplomski rad

Kolegij: **Standardi u ugostiteljstvu**

Student: **Ratko Četojević**

Mentor: **Prof. dr. sc. Slobodan Ivanović**

Matični broj: **ds3610/22**

Opatija, rujan 2023.



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

---

Ratko Četojević  
(ime i prezime studenta)

Ds3610  
(matični broj studenta)

---

### Analiza standarda u odjelu hrane i pića

(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, 11.9.2023.

---

Potpis studenta

## SAŽETAK

Današnje tržište na području turizma i hotelijerstva veoma je dinamično i progresivno. Sve više hotela implementira tehnologiju kako bi olakšali interne procese poslovanja, te kako bi ugodili sve zahtjevnijim gostima. Svaki hotel bi trebao pružati nešto autentičnije i primjenjivati različite procese za konstantno unapređenje usluge kako bi se razlikovali od konkurencije. Kako bi se dosegao određeni stupanj kvalitete potreban je stručan i obrazovan kadar. Posebnu pozornost svako hotelsko poduzeće treba usmjeriti na praćenje modernih trendova na području hrane, pića, i napitaka. Pojavom različitih socijalnih mreža na kojima su različiti sadržaji serviranja hrane i pića, pojavio se novi trend kojeg treba zadovoljiti visokim kriterijima, odnosno zapuštavanjem starijih načina pripreme i posluživanja. Predmet istraživanja u ovom diplomskom radu je analiza standarda u hotelskom odjelu hrane i pića. Za primjer uzet je Hotel Park Punat Falkensteiner, koji se nalazi na otoku Krku. Standardi koji će se analizirati su: standardi pripreme i posluživanja hrane i pića, *grooming* standardi koji se odnose na zaposlenike, odnos s gostima, organizacija rada i drugi.

**Ključne riječi:** hotel; hrana; piće; kvaliteta; standardi

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	1
<b>UVOD</b> .....	4
<b>1. OBILJEŽJA KVALITETA</b> .....	5
1.2. Povijest kvalitete .....	5
1.3. Definicija kvalitete .....	7
1.4. Upravljanje kvalitetom .....	9
1.4.1. Potpuno upravljanje kontrolom (TQM) .....	10
1.4.2. Šest sigma .....	12
1.4.3. <i>Lean</i> menadžment .....	14
1.5. Obilježja upravljanja kvalitetom .....	16
<b>2. STANDARDI KVALITETE U HOTELIJERSTVU</b> .....	19
2.1. Definiranje standarda ili normizacije .....	19
2.1.1. Prednosti i nedostaci standardizacije .....	24
2.2. Hotelski standardi .....	26
2.3. Posebni hotelski standardi .....	30
<b>3. ODJEL HRANE I PIĆA U HOTELU</b> .....	33
3.1. Koncept restoranskog usluživanja .....	33
3.2. Kuhinjski odjel .....	36
3.3. Posluga u sobi (room service) .....	37
3.4. Organizacija domijenka i ostalih eventa .....	39
3.5. Barsko poslovanje .....	41
<b>4. ANALIZA STANDARDA U HOTELSKOM ODJELU HRANE I PIĆA</b> .....	43
4.1. Opći podaci o grupi .....	43
4.1.1. Područje Hrvatska .....	44
4.2. Istraživački rezultati odjela hrane i pića Falkenstiner hotela Park Punat .....	46
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	64
<b>BIBLIOGRAFIJA</b> .....	66
<b>POPIS ILUSTRACIJA</b> .....	68

# UVOD

Kako bi svako poduzeće današnjice, a tako i ugostiteljski objekti, funkcionirali, poslovali po vlastitim principima i svoju uslugu učinili unikatnom, potrebno je osigurati adekvatnu kvalitetu i standardizirati usluge. Standardi osiguravaju da roba ili usluge proizvedene u određenoj industriji imaju jednaku kvalitetu i jednake su ostalim usporedivim proizvodima ili uslugama u istoj industriji.

U ovom diplomskom radu predstaviti će se procesi koja se odnose na upravljanje kvalitetom i standardima, te njihovo njegovanje i održavanje u odjelu hrane i pića na primjeru hotela Falkensteiner Hotel Park Punt. Hoteli današnjice izloženi su promjenama trendova u uslugama hrane, pića i napitaka, te sve jačoj konkurenciji koja svoje standarde ne spušta ispod srednje usluge a cilj im je pružanje vrhunske usluge.

Turizam je najbitnija grana hrvatske industrije, te se sve više investitora i hotelskih grupacija odlučuje na razvoj selektivnih oblika pružanja usluga, tako i smještaja. Kako bi kvaliteta bila prepoznatljiva potreban je stručan i obrazovan tim ljudi u hotelu koji bi provodili kulturu kvalitete i standarda, te održavali njihov razvoj. Hotelijeri moraju konstantno pratiti promjene trendova i njihov utjecaj na tržište kao što je implementacija digitalnih tehnologija, koje donose poboljšanja i lakše praćenje poslovanja.

**Predmet istraživanja** ovog rada je analiza standarda u hotelskom odjelu hrane i pića čiji je **cilj istraživanja** analizirati trenutne standarde, te ih unaprijediti. U radu se istražuje Hotel Park Punt na otoku Krku u sklopu Falkensteiner hotelske grupacije.

**Znanstvene metode** korištene u ovom radu su metoda sinteze, metoda deskripcije, metoda kompilacije i metoda analize.

Struktura diplomskog rada sastoji se od uvoda, četiri poglavlja, te zaključka. U **Uvodu** se navodi općeniti predmet i cilj istraživanja, te definiranje kompozicije samog rada kao i metode koje su korištene u procesu. Početno poglavlje govori o **Obilježjima kvalitete**, te je fokus na definiranje povijesnog koncepta kvalitete, njezinog razvoja i načina na koji poduzeća njome upravljaju. Prelazeći na drugo poglavlje, raspravljat ćemo o **Standardima kvalitete u hotelskoj industriji**. Udubit ćemo se u definiciju i razlikovna obilježja hotelskih standarda. U trećem poglavlju **Odjel hrane i pića**, govorit će se o usluzi i pića i napitaka, integralu i načinu restoranske usluge, te samog bara i barskog poslovanja. U četvrtom poglavlju **Analiza standarda u hotelskom odjelu hrane i pića** prikazat će podaci o poduzeću odnosno o Falkensteiner grupaciji, te će se prikazati istraživani Hotel Park Punt, te njihovi hotelski standardi prikazanim u tablicama. Zaključak kombinira akademske koncepte s empirijskim nalazima.

# 1. OBILJEŽJA KVALITETE

Nastavak rada prvog poglavlja donosi pregled povijesnog razvoja kvalitete, definicije i njeno upravljanje. Kvaliteta je pojam koji koristimo često u više konteksta. Mislimo na ukupnu kvalitetu života, kvalitetu resursa korištenih u proizvodnji i konačnu kvalitetu proizvoda. Kad je riječ o kvaliteti proizvoda, od vitalne je važnosti prihvatiti moderne filozofije i pristupe kvaliteti i graditi na njima s dobro razvijenim sustavima upravljanja kvalitetom.

Kvaliteta i standardi (normativi) su isti. Standardi su regulirani kvalitetom kao kao i mjera ostvarene kvalitete, što znači bez jasnog i razumljivog. Standardi kvalitete ne mogu postojati, jer kvaliteta podrazumijeva stopostotnu usklađenost s njima standardi - ne podrazumijevaju nikakva odstupanja od propisanih elemenata kvalitete, dakle, nula nedostataka.

## 1.2. Povijest kvalitete

Koncept kvalitete obuhvaća niz perspektiva. Tijekom godina, različite konceptualne definicije kvalitete odražavale su evoluciju i trendove koji obilježavaju povijest i razvoj upravljanja kvalitetom. Trenutačno i široko prihvaćeno shvaćanje koncepta kvalitete usredotočeno je na pojmove usmjerene na kupca, pri čemu ispunjavanje ili po mogućnosti nadmašivanje potreba i očekivanja kupaca definira kvalitetu. Međutim, društveni pokretači kao što su održivost i digitalizacija zahtijevaju perspektivu kvalitete koja uključuje širi raspon dionika služiti trenutnim i budućim društvenim potrebama.

Tijekom Drugog svjetskog rata kvaliteta je postala potrebna puna dimenzija prirode. Korištene su mnoge tehnike ocjenjivati kvalitetu i pratiti proizvodnju, proces korištene su kontrolne karte. Gurui kvalitete vodili su šire značenje tijekom 1960-ih. Do tada se kvaliteta promatrala iz pogled na proizvodni proces, a zatim nakon što se donese zaključak da se kvaliteta također može prakticirati na cijelu organizaciju. S poslovnog stajališta, promijenilo se značenje kvalitete dramatično u godini 1970. Prije nego se ove kvalitete promatraju kao pregled proizvoda. Od 1970. nadalje, konkurencija je narasla na upravljanje kvalitetom kako bi se dobilo interes svakog menadžera i inženjera. Svaka organizacija počeli usredotočiti na poboljšanje kvalitete svojih proizvoda osvojiti tržište od svojih konkurenata. Pružanje visoke kvalitete za proizvod ili uslugu postala strategija za postizanje veće tržište i postati neophodan alat u svakom organizacija. Stoga, za mjerenje učinka a standard kvalitete poslovanja je bitan.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> M. Pradeep Kumar, Raju , N.V.S., Satish Kumar M.V. (2016.) International Journal of Scientific Engineering and Technology ISSN:2277-1581 Volume No.5 Issue No.3, str. 142-148



Povijest upravljanja kvalitetom pokazuje stalni razvoj prema više sveobuhvatno i učinkovito ostvarenje kvalitete za sve isporučene proizvode. Kroz razdoblje od otprilike 100 godina od uvođenja masovne proizvodnje rezultiralo je aktivnostima koje treba razmotriti pod oznakom upravljanja kvalitetom, perspektiva na pitanja vezana uz kvalitetu, počevši s uskim fokusom na konačni proizvod kojim se upravlja i unapređuje brigom za jednako složene entitete u njemu, tj. proizvode, procese, partnere, dobavljače, kupce i zaposlenike, pod razmatranje njihovih međusobnih odnosa.<sup>2</sup>

Strategija kompanija neće biti samo u proizvodnji bolje ili jeftinije varijante proizvoda od one koju proizvodi konkurent, nego u što boljem razumijevanju globalnog tržišta. To znači borbu s konkurencijom i osvajanje novih tržišta novim proizvodima koji nude klijentu različite nove koristi, vrhunsku kvalitetu te zadovoljavaju njegove jedinstvene potrebe.

Povijesni pregled dijele si ne nekoliko faza: <sup>3</sup>

- U ranim 1900-ima kvaliteta je značila inspekciju, gdje se najčešće na kraju proizvodnog procesa, kada su proizvodi već bili oblikovani, utvrđivalo njezino stanje, a krivnja za loše proizvode svaljivala na kontrolore.
- 1940-tih se počinju primjenjivati statističke metode i statistička kontrola kvalitete. Zahvaljujući tome, kvaliteti se počinje pristupati mjerenjem i analiziranjem dimenzija i značajki o kojima ona ovisi.
- U 1960-ima kvaliteta se s područja proizvodnje širi i na ostale funkcije u poduzeću i razvija se koncept potpune kontrole kvalitete. Suština ovog koncepta je mobilizacija svih raspoloživih resursa organizacije u postizanju ciljeva kvalitete.
- 1980. kvaliteta znači proizvodnju bez greške, kontinuirano poboljšanje i usredotočenost na korisnika proizvoda ili usluge

21. stoljeće je stoljeće kvalitete budući da kupci diljem svijeta zahtijevaju kvalitetu kao važan čimbenik poslovanja. Nailazi se na problem jer će gospodarski subjekti morati poraditi na osiguranju kvalitete kojoj se nije toliko pažnje pridavalo u 20. stoljeću. Zahtjevi korisnika su evoluirali, a kako bi se ostvarili, poslovni subjekti im idu ususret. Kvaliteta proizvoda glavni je čimbenik uspješnog razvoja novog proizvoda.

---

<sup>2</sup> Weckenmann, A., Akkasoglu, G. and Werner, T. (2015.), Quality management – history and trends, *The TQM Journal*, Vol. 27 No. 3, str. 281-293

<sup>3</sup> Grubišić, D., Čerina, D., (2001.) Kvaliteta proizvoda kao faktor uspješnosti poduzeća i pretpostavka konkurentnosti, Ekonomski Fakultet Split, str. 320

### 1.3. Definicija kvalitete

Najkorisnija definicija kvalitete ovisi o kontekstu. Različiti konteksti mogu proizvesti vrlo različita značenja kvalitete, na primjer, privatne tvrtke za proizvodnju robe, privatne uslužne organizacije, zdravstvo i javne usluge su konteksti s potencijalno različitim pogledima na to što je kvaliteta. Definicije kvalitete često potiču korištenje jedne perspektive. Posljedično, postoji rizik od razdvajanja perspektiva koje se međusobno ne obogaćuju, i konačno, postoji rizik od nepotpunog razumijevanja što znači kvalitetno raditi u praksi.

Kvaliteta je u hotelijerskom poslovanju definirana kao “dosljedna isporuka proizvoda i usluga za goste prema očekivanim standardima”. Trend je povećavanja spremnosti gostiju da plate višu cijenu pri boravku u nekom hotelu koje pruža usluge koje zadovoljavaju ili nadmašuju njihova očekivanja. Stupanj kvalitete usluge je važan faktor u iskustvu koje gosti primaju tijekom boravka u smještajnim kapacitetima.<sup>4</sup>

Na temelju perspektive ljudi, definicija kvaliteta može varirati. Izvedene su različite perspektive posljednja tri desetljeća za razumijevanje pojma “kvaliteta”. Svaki kupac uspostavio neke potrebe i te potrebe treba transformirati u mjerljive karakteristike.

Autor	Filozofija kvalitete
Juran	Kategorija koja se mjeri od strane kupca i to s aspekta osobina proizvoda i odsustva nedostatka – Sposobnost za upotrebu / Sposobnost za primjenu (fitness for purpose)
Crosby	Sukladnost sa zahtjevima. (conformance to the requirements)
Deming	Višedimenzijaska kategorija – za poduzeća je kvaliteta osiguranje opstanka na tržištu, a za izvršno rukovodstvo kvaliteta predstavlja proizvodnju planiranog broja artikala prema zacrtanoj specifikaciji.
Shewhart	Težnja definiranja kvalitete se sastoji u prijevodu budućih potreba korisnika na mjerljive karakteristike, tako da bi se proizvod mogao dizajnirati i proizvesti na zadovoljstvo korisnika zbog cijene po kojoj je proizvod kupio.
Feigenbaum	Očekivano zadovoljstvo klijenta.

Slika 1. Pojam kvalitete prema guruima kvalitete

Različiti ljudi različito percipiraju kvalitetu. Ipak, svatko razumije što se misli pod "kvalitetom". U proizvedenom proizvodu prepoznaje se kupac kao korisnik kvaliteta pristajanja, završne obrade, izgleda, funkcije i izvedbe. Kvaliteta usluge može se ocijeniti na temelju stupnja zadovoljstva korisnika servis. Relevantno značenje kvalitete u rječniku je "stupanj izvrsnosti". Međutim, ova je definicija relativne prirode. Krajnji test u ovoj

<sup>4</sup> Kapiki, T. (2012) Quality Management in Tourism and Hospitality: an Exploratory Study among Tourism Stakeholders, International Journal of Economic Practices and Theories, Vol. 2, No. 2, str. 54

evaluaciji proces leži na potrošaču. Potrebe kupaca moraju se prevesti u mjerljive karakteristike proizvoda ili usluge.

Nakon što su specifikacije razvijene, potrebno je pronaći načine za mjerenje i praćenje karakteristika. Ovo osigurava osnova za kontinuirano poboljšanje proizvoda ili usluge. Konačni cilj je da se osigurati da će kupac sa zadovoljstvom platiti proizvod ili uslugu. Ovaj trebala rezultirati razumnom dobiti za proizvođača ili pružatelja usluga.

W. Edwards Deming možda je najpoznatiji stručnjak za kvalitetu na svijetu. One je bio instrument u poslijeratnom industrijskom oživljavanju Japana. Naknadno su njegove ideje bile sve više prihvaćen u industriji u Sjedinjenim Državama i drugim zemljama. Za kvalitetu je rekao da : Dobra kvaliteta znači predvidljiv stupanj ujednačenosti i pouzdanosti sa standardom kvalitete prilagođenom kupcu.

Kvaliteta je ukupnost svojstava entiteta koja ga čine sposobnim da zadovolji izražene ili pretpostavljene potrebe. U ovom slučaju pod entitetom se misli na ono što može biti pojedinačno opisano ili razmatrano, odnosno entitet može biti: proces, proizvod, organizacija, ili kombinacija svega navedenog.<sup>5</sup>

Kvaliteta i standardi u hotelijerstvu izravno utječu na zadovoljstvo gostiju i ocjene. Pružanje usluga visoke kvalitete i održavanje vrhunskih standarda ključni su elementi u stvaranju nezaboravnog iskustva za goste. Ispunjavanje i nadmašivanje očekivanja gostiju putem personaliziranih usluga, brzih odgovora i obraćanja pažnje na detalje, uz pridržavanje zahtjeva kvalitete i propisa, stvara povjerenje i kredibilitet te dovodi do pozitivnih recenzija gostiju. Dobre recenzije ključne su za privlačenje novih kupaca i zadržavanje postojećih, što u konačnici pridonosi većoj profitabilnosti i uspjehu u hotelskoj industriji.

Strategija svakog vodstva je pravilna uporaba kvalitete koja se odnosi na nadograđivanje usluga ili proizvodnje kojom ostavruju prednost na tržišnoj utakmici. Odnosno, kako bi zadovoljili svoje klijente, kvaliteta samih proizvoda mora biti na prvom mjestu, pa zatim kombinacija svih procesa kako bi se stvorio autentični proizvod ili slično.

---

<sup>5</sup> Skoko, H. (2000.) Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, str. 6.

## 1.4. Upravljanje kvalitetom

Upravljanje kvalitetom je skup nastojanja i provođenja (općih i privremenih) mjera na tome koji utječe na karakter: količinu, rad i raspored. U konačnici, karakter ovisi o klijentu, tako je. Vrhunska ljubazna administracija podrazumijeva razumijevanje očekivanja klijenata i pun entuzijazma djelujući tako da izvršava to iščekivanje. Također, pojedinačne svrhe administracije značajki je presuda i otklanjanje grešaka u prvoj fazi trgovačkog incidenta (još u studija i dizajn), koji je u razvoju kada je najjeftiniji. Najnepogodnija situacija za neko poduzeće je kada protošač odnosno klijent uvidi nedostatak ili grešku.

Najjednostavniji oblik kontrole kvalitete bila je skica željenog predmeta. Ako se skica ne podudara sa stavkom, odbijena je, jednostavnim postupkom. Međutim, proizvođači su ubrzo 12 otkrili da je teško i skupo napraviti dijelove točno onakvima kakvi su oni prikazani; stoga su uvedene oko 1840. godine tolerancijske granice, pri čemu bi dizajn funkcionirao ako bi se izmjerilo da su njegovi dijelovi unutar granica.<sup>6</sup>

Sustav upravljanja kvalitetom je formalno uspostavljeni sustav koji vodi evidencije startegije odnosno politike, procese i postupke za njeno postizanje, te ciljeva kvalitete. Upravo takvi sustavi pomažu poduzećima da pravilno koriste svoje poteze kako bi ostvarili očekivanja klijenta, te unaprijedile Sustavi upravljanja kvalitetom pomažu tvrtkama da koordiniraju svoje aktivnosti kako bi ispunile učinkovitost svojih procesa.

U potrazi za čvršćom kvalitetom, glavno rukovodstva se sve više usmjerava na uspostavljanje dugoročnih planova za samim benchmarkingom kvalitete. Prepoznavanje potrebe za poboljšanjem kvalitete događa se u jedinstvenim slučajevima. Mnoga poduzeća primjenjuju suvremene trendove koji su važni uproizvodnji naših proizvoda, korištenjem modernih alata i tehnika podižemo kvalitetu proizvoda ili usluge.

Pojam kvalitete je višestruk i uključuje mnoge komponente kao što su dostupnost, jamstvo, komunikacija, profesionalnost, standardizacija, ponašanje, nedostaci, trajanje, uključenost, humanost, učinci, pouzdanost, odgovornost i sigurnost. Iz ovoga je vidljivo da su kvaliteta i standardi isprepleteni. Bez standarda kvalitete nema kvalitete koja bi trebala biti mjerljiva. Certifikati ISO 9001, ISO9002, ISO 9003, ISO 9004 i drugi certifikati različitih organizacija vrijede samo tri godine. Isti standardi prolaze dvogodišnje inspekcije kako bi se pokazalo da bi kvaliteta trebala biti dugoročna obveza.

Pravilno upravljane kvalitetom se može definirati kao multidimenzionalni pristup upravljanju organizacijom orijentiran na stvaranje kulture kvalitete, isporuku superiorne vrijednosti zainteresiranim stranama i stvaranje trajne održive konkurentske prednosti za organizaciju.<sup>7</sup>

U osnovi, upravljanje kvalitetom temelji se na skupu praksi upravljanja koje zajedno rade na postizanju ključnih ciljeva upravljanja koji se odnose na kvalitetu. Ova načela su se razvila tijekom vremena i obuhvaćaju cijelu organizaciju, počevši od najvišeg vodstva do

---

<sup>6</sup> Schroeder, R. G., (1999.) Upravljanje proizvodnjom, MATE, Zagreb, str. 92

<sup>7</sup> Lazibat, T., Baković, T. (2012.) Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, str. 151

svih poslovnih jedinica. Ključna komponenta upravljanja kvalitetom je njegovanje kulture kvalitete koja iskorištava sposobnosti svih zaposlenika i služi kao stalni poticaj za poboljšanje. Dok zadovoljstvo kupaca ostaje prioritet za upravljanje kvalitetom, ono se proširilo na druge interesne skupine kao što su zaposlenici, vlasnici, okoliš i šira zajednica.

Upravljanje kvalitetom ključno je za postizanje suvremenih standarda kvalitete, a za postizanje uspjeha zahtijeva svjestan pristup. Ključni fokus upravljanja kvalitetom leži u proučavanju i osiguravanju zadovoljstva kupaca. Postoje različiti modeli za uspostavu pitanja kontrole kvalitete, te pomoću njih odlučujemo hoćemo li poduzeti nešto po tom pitanju, odnosno hoćemo li poduzeti konkretne mjere ili jednostavno ukloniti problem.

Najpoznatiji modeli su TQM, Six Sigma i serija ISO 9000 ili ISO 9001. Upravljanje ukupnom kvalitetom ili *Total Quality Management* je pristup upravljanju kojim se podrazumijeva dugoročna orijentacija usmjerena prema poboljšanju kvalitete koja bi trebala zadovoljiti očekivanja kupaca, a poželjno je da ih i premaši.<sup>8</sup>

Navedeni modeli upravljanja kvalitetom pomažu tvrtkama u implementaciji strukturiranog pristupa upravljanju kvalitetom, poboljšavajući ukupnu učinkovitost i djelotvornost fokusiranjem na zadovoljstvo kupaca, smanjenjem otpada i rješavanjem ključnih ograničenja. Svaki model nudi pristup prilagođen specifičnim potrebama organizacije, a tvrtke bi trebale procijeniti svoje procese kako bi identificirale najprikladniji model za svoje zahtjeve.

#### 1.4.1. Potpuno upravljanje kontrolom (TQM)

Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) je korporativna filozofija poslovnog menadžmenta koja prihvaća nedjeljivost potreba kupaca i poslovnih ciljeva. Ono osigurava maksimalnu efikasnost i efektivnost u poslovanju, kao i vodstvo na tržištu uvodeći procese i sustave kroz koje će se promovirati izvrsnost, sprečavati nastajanje pogrešaka i jamčiti da će svaki aspekt poslovanja biti usmjeren na potrebe kupaca i unaprjeđivanje poslovnih ciljeva, bez povećanja ili poduzimanja beskorisnih napora.<sup>9</sup>

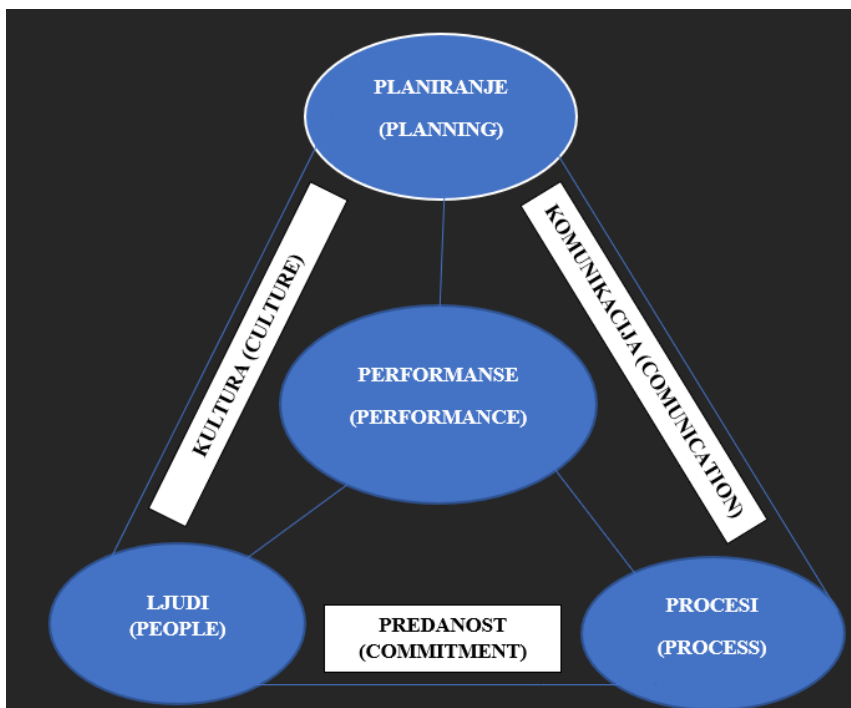
TQM je jedan od sustava upravljanja kvalitetom, odnosno najnovije otkriće u području upravljanje gdje su sve aktivnosti usmjerene na optimizaciju zadovoljstvo kupaca, kroz kontinuirani proces poboljšanje. TQM je strategija upravljanja poslovanjem koja teži poboljšanju kvalitete upravljanja organizacijom, a time i povećanja konkurentnost i vrijednost koju pruža kupcima.

Polazište TQM leži u skupoći provođenja kontrole kvalitete kroz proizvode poduzeća, premda bi bilo mnogo efikasnije da se proizvode ispravni u samom trenutku stvaranja. Stalno poboljšanje za organizaciju je u osnovi jezgra za strategiju u traženju vodećih pozicija. Ono zahtijeva sveobuhvatnu predanost cjelokupnog osoblja smisao ne samo pravljenja 'najboljeg od dobrog', već i 'jesu li proizvod je napravljen/obrađen ispravno'. Dotični princip rada je Demingov princip rada, naime: planiraj, učini, provjeri i djeluj.

---

<sup>8</sup> Kuliš, M. Š. i Grubišić, D., op. cit., str. 108

<sup>9</sup> Skoko, H. op. cit. str. 86



Slika 2: 4P i 3C model TQM-a

Iz priložene slike se može zaključiti kako se radi o međusobnoj interakciji planiranja, performansi, ljudi i poslovne kulture. Planiranje je važno da se zna što se želi postići i kako. Performanse su način na koji organizacija djeluje, procesi su bitni za sistematizaciju poslovanja i na kraju ljudi kao izvedbeni faktor. Ta četiri elementa ne mogu funkcionirati ako organizacija nema jasnu kulturu, ako se ne komunicira unutar njezina sustava i ako svi zaposlenici nisu predani svome poslu.

Za uspješnost procesa totalnog upravljanja kvalitetom potrebna su tri čimbenika: kontinuiran trening, efektivna implementacija i velika posvećenost top menadžmentu. Trening bi mogli da predstavimo kao trening nogometnog kluba pred utakmicu:

- kontinuirano poboljšavanje procesa
- usredotočenost na korisnika/potrošača
- univerzalna odgovornost

Kako bi se određeno poduzeće uključilo na konkurentno tržište potrebno je: prilagoditi se pravilima tržišne ekonomije, pružanje određene kvalitetne usluge, konkurentnost u odnosu na točnost dostavljanja usluga, cijena i zahtjevima ekoloških standarda. TQM predstavlja pogodan sistem za ispunjavanje navedenog niza zakona.

Upravljanje potpunom kvalitetom na području uslužnih djelatnosti ima svoje specifičnosti koje proizlaze iz specifičnih karakteristika usluga u odnosu na proizvode: neopipljivost, kratkotrajnost, istovremenost i raznovrsnost.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Avelini-Holjevac, I.(2002.) Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 103

Glavni zadatak svakog hotelijera je briga o svojim gostima. Gostova očekivanja i želje se moraju ostvariti, a ostvariti će se ako se pruži usluga u skladu s njihovim očekivanjima. Također, menadžment hotela se mora truditi zadržati svoje goste, tj. stvoriti lojalnost kod gostiju. Hotel stvara potencijalnog lojalnog gosta, jedino ako je taj gost imao nezaboravno iskustvo te ako su mu zadovoljene sve želje i potrebe. S ciljem identificiranja zahtijeva potrošača, te pružanja onog što žele, hotelijeri se okreću k potpunom upravljanju kvalitetom. Pristup TQM-a je usmjeren na konstantno poboljšavanje te težnji pružanja najviše kvalitete u svakom trenutku.

Prednosti veće kvalitete ponude utječu i na hotelski sektor i na kupce. Neke od tih prednosti su konkurentske prednosti, vodstvo menadžmenta, kontinuirano poboljšanje, razvoj rada, smanjenje troškova i ekonomske dobiti, zadovoljstvo zaposlenika i povećanje njihove radne vrijednosti, osnaživanje i uključenost osoblja, komunikacija i timski rad, predanost različitih dijelova menadžmenta, klijent zadovoljstvo, lojalnost kupaca i održivost organizacija.

Hotelijska djelatnost je od velike važnosti, te je ključna u zadovoljavanju ljudske potreba za odmorom i relaksacijom. Svaka osoba ima tu potrebu, te ako raspolaže slobodnim vremenom i slobodnim sredstvima, uglavnom se odlučuje za putovanje kao dio odmora. Današnji gosti vrlo često teže novim iskustvenim doživljajima i ostvarenjima.

#### 1.4.2. Šest sigma

Šest sigma ili šest standardnih odstupanja je strukturirani pristup primjeni skupa alata za takvo poboljšanje stabilnosti i procesa da je nastajanje grešaka vrlo malo vjerovatno.<sup>11</sup>

Metodologija upravljanja kvalitetom Six Sigma pomaže poduzećima poboljšati svoje trenutne procese, proizvode ili usluge lociranjem i uklanjanjem grešaka Racionalizacijom kontrole kvalitete, cilj je smanjiti ili potpuno eliminirati varijacije u proizvodnji ili aktivnosti. Poboljšanje razumijevanja zahtjeva klijenata i uklanjanje pogrešaka dva su ključna komponente metodologije Six Sigma. Detaljno razumijevanje inženjeringa, projekta upravljanje, statistika i temeljni sustavi i procesi potrebni su za postizanje ovih ciljeva. Metodologija Six Sigma stekla je široku popularnost jer se pokazala uspješnom ne samo u poboljšanju kvalitete, već i u stvaranju velikih ušteda troškova zajedno s tim poboljšanjima.

Osnovom i začetkom ove metode se može nazvati Statistička kontrola procesa (SPC). Ova metoda pronalazi uzroke pogrešaka i uklanja ih, te pronalazi nedostatke poslovnih procesa koncentrirajući se na „*output*“ koji imaju veliku važnost za potrošača.<sup>12</sup>

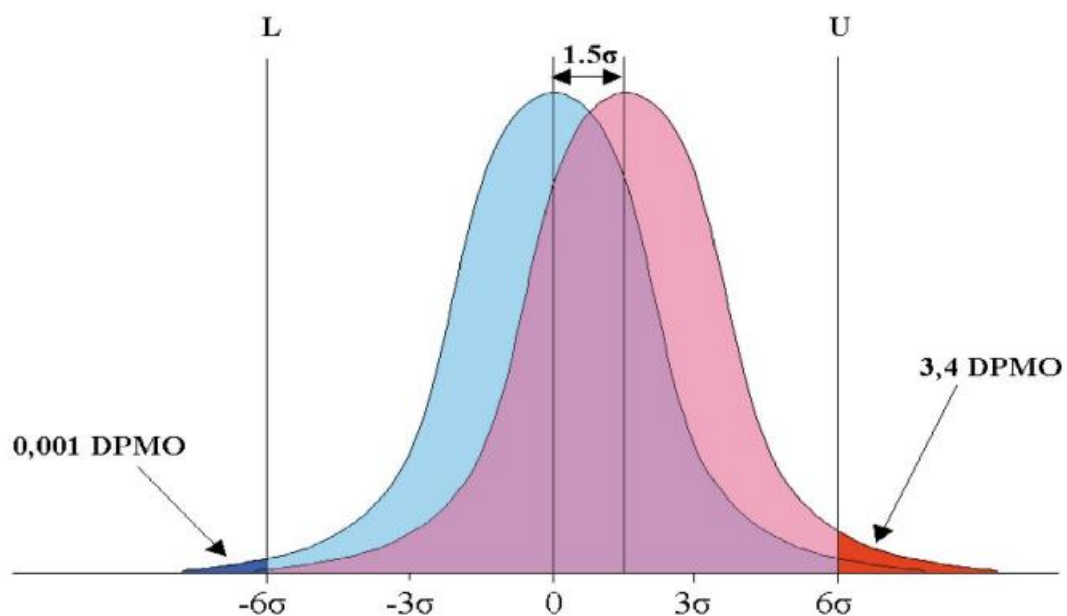
Statistički gledano "Šest sigma" predstavlja iznos varijacije prikazane u procesu koji je povezan sa zahtjevima korisnika ili njihovim specifikacijama . Kada proces djeluje na razini "Šest sigma", varijacija je tako mala da rezultira točnošću od 99,9997 % ili pojavom samo 3,4 greške na milijun mogućnosti (računato s iskustvenim pomakom od  $1,5\sigma$ ).<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Oslić, I., (2008.) Kvaliteta i poslovna izvrsnost, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 134

<sup>12</sup> Lazibat T., (2009.) Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga d.o.o., Zagreb, str. 236

<sup>13</sup> Kondić, Ž., (2008.) "Prilagodba metodologije 6 malim proizvodnim organizacijama", Doktorska disertacija, FSB, Zagreb, str. 42



Slika 3. Six Sigma'' 3,4 greške na milijun mogućnosti

Cilj Šest Sigma sistema je povećanje produktivnosti i kvalitete proizvoda i usluga te neprestano poboljšavanje. Korijeni potiču iz proizvodnje, a upravljanje kvalitetom u proizvodnji temelji se na statističkoj kontroli procesa.<sup>14</sup> Šest Sigma je krenula sa unapređivanjem proizvodnih procesa i otklanjanjem problema. Osnivač ovog Sistema je Bill Smith, koji je svoju karijeru izgradio u kompaniji Motorola 1986.godine. Motorola navodi kako se proces unapređivanja kvaliteta, čiji je cilj dostizanje nivoa kvalitete od Šest sigma sastoji od šest koraka. Ti su koraci prikazani na sljedećoj slici.

<sup>14</sup> Injac, N. (2001.) Mala enciklopedija kvalitete. Moderna povijest kvalitete 1. Dio. Zagreb, str. 18



	PROIZVODI	ADMINISTRACIJA/UPRAVA/USLUGE
1.	Identificiranje fizičkih i funkcionalnih zahtjeva potrošača	Identificirajte proizvod koji stvarate ili uslugu koju pružate unutrašnjim i vanjskim potrošačima
2.	Odredite kritične karakteristike proizvoda	Identificirajte potrošače i šta oni smatraju važnim. Nesposobnost da se zadovolje kritični zahtjevi potrošača koji predstavljaju defekt
3.	Odredite za svaku karakteristiku je li kontrolisana po dijelovima ili procesima, ili oboje	Odredite svoje potrebe (uključujući potrebe dobavljača) kako bi ponudili proizvod koji zadovoljava potrošače
4.	Odredite maksimalan obim svake karakteristike	Definirajte proces za provođenje planiranog (planirajte tok procesa)
5.	Odredite varijaciju u procesima za svaku karakteristiku	Osigurajte proces od pogrešaka i eliminirajte uzaludan trud i zastoje
6.	Ukoliko je sposobnost procesa (Cp) manja od 2, redizajnirajte materijale, proizvode i procese po potrebi	Osigurajte kontinuirano unapređivanje pomoću mjerenja, analiziranja i kontrole procesa (postavite ciljeve unapređivanja i vremenske i kvalitativne mjere)

Slika 4. Motorola: Šest koraka do Šest sigme

Kako bi se pravilno implicirao sustav Šest sigma potreban je duži period jer je složen process. Povezivanje zaposlenih i potrošača je najveća vrijednost ove metode jer ih objedinuje u jednu cjelinu, uz značajne uštede. Također, skraćuje vrijeme potrebno za proizvodnju proizvoda i da im se produži rok trajanja.

#### 1.4.3. *Lean* menadžment

*Lean* je pristup upravljanju operacijama koji razmatra svi utrošeni resursi koji ne dodaju vrijednost krajnjem kupcu mogu biti otpad. *Lean* naglašava niz alata i metode za pomoć menadžerima i radnicima u poboljšanju, a svaka je osmišljena za specifične vrste problema osvjetliti i ukloniti izvore otpada redizajnom sustava. Ovi alati i metode uključuju tok vrijednosti mapiranje, Kanban i povlačenje, niveliranje potražnje, pojedinačni protok, 5S, kaizen događaji, A3 izvješća, vizualno upravljanje i više.

Početkom 1980.-ih godina japanska automobilska industrija, predvođena Toyotom preuzela je prevlast u autoindustriji i potpuno je pobijedila američku autoindustriju na svjetskom, ali i američkom tržištu. Tim povodom skupina znanstvenika iz MIT-a (Massachusetts Institute of Tehnology) počela je proučavati kako to u Toyoti rade i postižu bolje rezultate.

*Lean* menadžment jedna je od najčešće upotrebljivanih poslovnih strategija u posljednjih tri desetljeća, a što je posljedica pristupa koji naglašava. Eliminacijom procesnog otpada kao i povećanjem isporučene vrijednosti kupcu, *Lean* filozofija poslovanje organizacije u potpunosti usmjerava prema zadovoljenju potreba zainteresiranih strana, odnosno osiguranje proizvoda i usluga definirane kvalitete uz niske troškove.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Sony, M. (2018.) Industry 4.0 and lean management: a proposed integration model and research propositions." Production & Manufacturing Research 6, no. 1, 416-432.

*Lean* menadžment je koncept upravljanja proizvodnjom, razvoj proizvoda i usluga čiji je cilj stvoriti istinsku promjenu koraka posebno usmjeren na kupca ili robu ili uslugu. *Lean* menadžment je dinamičan proces koji koristi znanje i usmjeren je na kupca. To je proces kojim se poduzeća kontinuirano radi na uklanjanju gubitaka i stvaranju vrijednosti.

Tehnike *Lean* menadžmenta naširoko su prihvaćene u nizu industrija, a ugostiteljstvo je jedna od njih. *Lean* metodologija naglašava eliminaciju otpada, poboljšanje učinkovitosti i povećanje zadovoljstva kupaca.

Brojne su prednosti korištenja ovog koncepta, a izdvajaju se autori:<sup>16</sup>

- Smanjenje razine zaliha i stoga vezanog kapitala,
- Manje otpada i dorade,
- Smanjenje broja dobavljača, mogućnost standardiziranja i usklađivanja nabave
- kvaliteta nabave,
- Smanjena papirologija i administracija te
- Povećati razinu produktivnosti i ukupne učinkovitosti radnika i opreme.

Međutim, *lean* management nije bez svojih kritičara. Jedan od potencijalnih izazova je da može biti lako previdjeti ljudski faktor u potrazi za učinkovitošću. Moral osoblja može stradati ako se zaposlenici osjećaju podcijenjenima i prezaposlenima. Osim toga, neke tvrtke mogu jednostavno primijeniti načela *Lean*-a, a da ne razmotre kako će utjecati na njihov jedinstveni poslovni model. To može dovesti do pretjerano rigidnog pristupa koji ne uzima u obzir potrebe kupaca ili tržišne trendove.

Kako bi ublažili te izazove, vlasnici i upravitelji restorana moraju uspostaviti jasne komunikacijske kanale sa svojim osobljem. Čineći da se osoblje osjeća cijenjenim i uključenim u proces implementacije *Lean* metodologije, poduzeća će povećati prihvaćanje i lojalnost. Osim toga, vlasnici restorana trebaju ostati otvoreni za povratne informacije i biti voljni stalno preispitivati svoj pristup kao odgovor na promjenjive okolnosti.

Restorani mogu smanjiti otpad praćenjem zaliha, minimiziranjem prekomjerne proizvodnje i korištenjem kreativnih načina za prenamjenu ostataka. Na primjer, uobičajeno je da restorani koriste ostatke kruha za pripremu krutona ili pudinga od kruha. Ova tehnika prenamjene ostataka ima izravan utjecaj na konačni rezultat jer štedi novac i sprječava otpad. Još jedno područje gdje se *Lean* tehnike upravljanja mogu primijeniti u restoranu je racionalizacija kuhinjskih procesa. U ovom slučaju naglasak je na optimizaciji korištenja prostora i smanjenju nepotrebnog kretanja u kuhinji. U hotelima je uobičajeno imati različite odjele koji rukuju hranom i pićem. Restorani mogu osigurati besprijekornu koordinaciju između odjela i eliminirati sve nedostatke u usluzi korištenjem *Lean* metodologije.

Općenito, *Lean management* moćan je alat za restorane koji žele povećati učinkovitost i zadovoljstvo kupaca. Zauzimanjem promišljenog i strateškog pristupa, vlasnici restorana mogu iskoristiti prednosti načela *Lean*-a izbjegavajući uobičajene zamke. U visoko konkurentnoj industriji, korištenje *Lean* metodologija može napraviti veliku razliku u pogledu tržišnog uspjeha i dugovječnosti.

---

<sup>16</sup>J. P. Womack, D. T. Jones, (2003.) A division of Simon & Schuster 57, 85-88

## 1.5. Obilježja upravljanja kvalitetom

Za postizanje uspjeha u planiranju kvalitete i poslovanja ključno je uspostaviti misiju kvalitete, procijeniti okruženje i odabrati odgovarajuće strategije koje su u skladu s općim poslovnim ciljevima. Jedna od najznačajnijih grešaka koje tvrtke mogu napraviti u tom smislu je postavljanje ciljeva bez jasne strategije i dobro isplaniranog plana provedbe. Svaka funkcija u poduzeću obavlja niz aktivnosti koje su bitne za postizanje ciljeva. Međutim, te se funkcije i zadaće mogu uspješno izvršavati samo ako su dobro koordinirane i povezane organizacije i njene strukture. Stoga je povezanost različitih funkcija i zadataka unutar poduzeća vitalni uvjet za njegov učinkovit rad, optimalno funkcioniranje i dugoročni opstanak na tržištu.

Organizacija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj odgovarajućim sredstvima ispuniti određene zadatke s najmanjim mogućim naporom u bilo kojem području života.<sup>17</sup>

Učinkovito upravljanje organizacijom ključno je za stvaranje kvalitetnih usluga i proizvoda. Učinkovito organiziran sustav osigurava da su procesi usmjereni, da se resursi koriste optimalno i da je rezultat optimiziran. Dobro upravljanje organizacijom podrazumijeva postavljanje jasnih ciljeva, raspodjelu resursa, delegiranje zadataka i dodjeljivanje odgovornosti. To pomaže u osiguravanju da svi rade prema centraliziranom cilju, a pozornost se pridaje svim aspektima proizvodnog procesa.

Osim toga, dobro upravljanje organizacijom omogućuje poduzećima da identificiraju područja u kojima su promjene potrebne, uspostave procese za provedbu tih promjena i praćenje rezultata. To stvara kulturu kontinuiranog poboljšanja koja omogućuje poduzećima da se prilagode promjenjivim tržišnim i okolišnim uvjetima dok nastavljaju pružati kvalitetne proizvode i usluge.

Uspostavljanje kontrole kvalitete unutar poduzeća može samo pomoći u osiguranju kvalitete proizvoda i ukupnog uspjeha poduzeća. Okruženje kontrole kvalitete utječe na stavove zaposlenika o radnom mjestu i stvara osjećaj vlasništva nad proizvodima i tvrtkom u cjelini.<sup>18</sup>

Odnos između kvalitete i cijene ključni je aspekt koncepta kvalitete. Suprotno uvriježenom mišljenju, viša kvaliteta ne dolazi uvijek s višom cijenom. U određenim slučajevima značajan pad kvalitete može rezultirati smanjenim troškovima kvalitete. Organizacije se obično analiziraju na temelju njihovih organizacijskih dijagrama, koji pružaju vertikalni prikaz njihovog poslovanja. Međutim, organizacije funkcioniraju na horizontalnoj razini koja uključuje pretvaranje inputa u outpute kroz određeni proces.

---

<sup>17</sup> Sikavica P., Novak M., (1993.) Poslovna organizacija, Zagreb : Informator, str. 12

<sup>18</sup> Skoko, H.: (2000.) Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, str. 11

Postizanje rezultata se, dakle, odvija isključivo horizontalno, a ne hijerarhijski. Stoga je od ključne važnosti da se organizacije usredotoče ne samo na vertikalnu dimenziju, već i na horizontalnu dimenziju kako bi osigurale da sve operacije rade učinkovito. Kvaliteta bi trebala biti prioritet kako bi se osiguralo da su svi procesi usmjereni i funkcioniraju na odgovarajući način.

Upravljanje kvalitetom ima za cilj ocijeniti pojedine jedinice i potvrditi da zadovoljavaju tražene specifikacije za konačni proizvod. Primarni cilj takve inspekcije je identificirati sve temeljne probleme ili nedostatke u proizvodnom procesu i pokrenuti odgovarajuće korektivne mjere. Odgovarajuće prakse upravljanja kvalitetom mogu pomoći tvrtkama da ispune očekivanja potrošača pružanjem visokokvalitetnih proizvoda koji zadovoljavaju njihove potrebe i preferencije.

Suvremeno poslovno okruženje karakteriziraju brze ekonomske promjene i promjenjivi tržišni uvjeti, koji od organizacija zahtijevaju inovativnost i prilagodljivost. Kako bi uspjeli u ovom okruženju, poduzeća se moraju kontinuirano razvijati i proaktivno reagirati na tržište. Primarni cilj poslovanja je stvaranje dobiti, što se može postići samo kroz niz složenih aktivnosti. Te aktivnosti uključuju donošenje odluka o razvoju proizvoda, tržišnom pozicioniranju, proizvodnim količinama, osiguravanju sredstava, natjecanju s konkurentima i držanju koraka s razvojem industrije. Međutim, za učinkovito izvođenje ovih aktivnosti ključno je organizirati ih u koherentan i strateški skup procesa.

Trenutačni poslovni krajolik nastao je kao rezultat globalizacije i pojačanog tržišnog natjecanja koje prevladava diljem svijeta. U takvom dinamičnom i turbulentnom okruženju, poduzeća koja žele zadržati konkurentsku prednost moraju se prilagoditi promjenjivim poslovnim uvjetima i novonastalim trendovima. Ključno je prepoznati te trendove i implementirati odgovarajuće strategije koje ih učinkovito rješavaju kako bi se osigurao kontinuirani rast i razvoj.

Poslovno okruženje se dijeli na:<sup>19</sup>

- interno ili unutarnje okruženje
- eksterno ili vanjsko okruženje.

Poslovno okruženje odnosi se na vanjske i unutarnje čimbenike koji utječu na poslovanje poduzeća, donošenje odluka i ukupni učinak. Obuhvaća različite komponente poput ekonomskih, političkih, društvenih, tehnoloških, pravnih i okolišnih čimbenika koji oblikuju način na koji organizacije djeluju i rastu u poslovnom okruženju koje se stalno mijenja.

Vanjsko okruženje sastoji se od čimbenika nad kojima tvrtka nema kontrolu, kao što su konkurencija, državni propisi, ekonomski uvjeti i tehnološki napredak. Razumijevanje vanjskog okruženja ključno je jer ono utječe na ukupnu izvedbu tvrtke i odluke koje donosi njezina uprava. Na primjer, gospodarska recesija ili pad mogu negativno utjecati na potrošačku potrošnju, što može dovesti do smanjene potražnje i prihoda za tvrtke. Tvrtke koje predviđaju takve promjene mogu proaktivno primijeniti odgovarajuće mjere za ublažavanje rizika povezanih s ekonomskom nestabilnošću, kao što su rezovi u proračunu, prodaja imovine i smanjeni troškovi rada.

---

<sup>19</sup> Buble, M., (2000.) Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 66

S druge strane, interno poslovno okruženje uključuje čimbenike pod kontrolom tvrtke, kao što su organizacijska kultura, vodstvo, zaposlenici i upravljačke prakse. Unutarnji čimbenici jednako su ključni u oblikovanju uspješnosti poslovanja kao i vanjski. Na primjer, tvrtka sa snažnom organizacijskom kulturom i učinkovitim vodstvom može poticati inovativnost, kreativnost i produktivnost među svojim zaposlenicima, što dovodi do viših razina zadovoljstva kupaca i poboljšane profitabilnosti.

Implementacija sustava upravljanja kvalitetom zahtijeva razmatranje različitih čimbenika, uključujući unutarnje i vanjske koji utječu na poslovno okruženje poduzeća. Ključno je pratiti vanjske čimbenike koji utječu na organizaciju kako bi se spriječili problemi koji bi mogli nastati i utjecati na njezino poslovanje. Osim toga, unutarnji čimbenici tvrtke moraju se stalno preispitivati kako bi se poboljšala njezina ukupna učinkovitost.

Kako bi se smanjio rizik od varijacije outputa i unaprijedili ukupni poslovni procesi, bitno je održavati stalnu kontrolu nad elementima procesa i vršiti stalna poboljšanja. Ovo je posebno važno zbog utjecaja globalizacije, koji rezultira promjenama na tržištu i potrebama korisnika, te zahtijeva stalni napredak kako bi se održala trenutna razina performansi. Jasno definiranje strateških ciljeva i vođenje zaposlenika primjerom u poslovnim procesima ključno je za postizanje tih ciljeva i osiguranje trajnog napretka. U konačnici, to će rezultirati poboljšanom općom izvedbom i uspjehom u hotelskoj industriji.

## 2. STANDARDI KVALITETE U HOTELIJERSTVU

Standardizacija u hotelskoj industriji ključna je za stvaranje jedinstvenog identiteta marke i poboljšanje konkurentnosti. Kroz standardizaciju, hoteli mogu dosljedno pružati kvalitetne usluge, steći reputaciju izvrsnosti i povećati lojalnost kupaca. Nadalje, hoteli koji slijede industrijske standarde imaju značajniju prednost u ispunjavanju regulatornih zahtjeva, smanjenju troškova, poboljšanju poslovanja i minimiziranju rizika

Ovaj dio rada opisuje definiciju i različite kategorije standarda. Također predstavlja Međunarodnu organizaciju za standardizaciju (ISO), globalno tijelo koje nadzire standardizaciju u raznim industrijama. Ovi standardi su opsežni i sveobuhvatni, obuhvaćaju sve aspekte ljudskih aktivnosti. Standardi se odnose na smjernice koje određuju izgled i karakteristike proizvoda, materijala ili usluga, ističući potrebne zahtjeve koji moraju biti ispunjeni. U osnovi, standardi imaju za cilj regulirati te aspekte na način koji osigurava dosljednost, kvalitetu i sigurnost u različitim industrijskim sektorima.

Za razumijevanje hotelske industrije važno je prepoznati međuovisnost između svakog aspekta poslovanja. Kvalitetna usluga osigurava zadovoljne goste koji će se vjerojatno vraćati ili preporučiti hotel, povećavajući profit što je i krajnji cilj menadžmenta. Međutim, kompleksnost hotelske usluge leži u pružanju materijalnih i nematerijalnih aspekata usluge. Danas se potencijalni turisti često oslanjaju na recenzije koje mogu pronaći na internetu kada se odlučuju za hotel. Ove recenzije obično uzimaju u obzir udobnost, čistoću, osoblje i vrijednost za novac. Sve su to značajke kojima se hoteli mogu pozabaviti implementacijom standarda. Hoteli su se ranije oslanjali na kategorizaciju i standardizaciju kako bi uvjerali goste u svoju kvalitetu, ali to više nije glavni čimbenik pri odabiru hotela. Danas se konačna ocjena hotela od strane gostiju temelji na internetskim recenzijama i povratnim informacijama na društvenim mrežama. Zbog interneta informacije se šire brže nego ikad, ali to može biti i korisno i štetno za hotele.

### 2.1. Definiranje standarda ili normizacije

Općenito, norma ili standard je skup definicija, tehničkih specifikacija, kriterija, mjera, pravila i karakteristika koje daju jasan i koncizan opis materijala, proizvoda, procesa i sustava.

Norma ili standard je poznata i priznata mjera za određenu kvalitativnu i kvantitativnu veličinu unutar određene socijalne zajednice. Ako je prihvaćena običajno, društveno i/ili zakonski, norma postaje pravilo, uzorak ili propis.<sup>20</sup>

Standardi su ključni u stvaranju sigurnih, pouzdanih i visokokvalitetnih proizvoda i usluga. Povećavaju produktivnost i značajno smanjuju pogreške i otpad u proizvodnom procesu. Standardi također olakšavaju ulazak na tržište za tvrtke tako što olakšavaju usporedbu proizvoda s različitim tržišta, potiču poštene globalne trgovinske prakse i štite potrošače i

---

<sup>20</sup> Injac N.(1998.) Mala enciklopedija kvalitete, I. dio, Oskar, Zagreb, str. 22.

krajnje korisnike proizvoda i usluga jamčeći da su certificirani proizvodi u skladu s minimalnim međunarodnim standardima.

Standard je skup smjernica koje ocrtavaju kako bi proizvod trebao izgledati i koje karakteristike mora posjedovati. Izlaže specifične karakteristike koje bi materijali, proizvodi i usluge trebali pokazivati kako bi bili u skladu s određenom kvalitetom i razinom izvedbe. U biti, usklađenost s postavljenim standardima osigurava da su materijali i proizvodi usklađeni s propisanim zahtjevima i da će zadovoljiti očekivanu razinu kvalitete, sigurnosti i učinkovitosti.

Kako bi proizvod ili usluga bili dovedeni do željne specifikacije, moraju proći ključni proces odluka kojim se uspostavljaju i primjenjuju specifični standardi. Rezultat proizvoda trebao bi biti u skladu s određenim karakteristikama koje se odnose na različite čimbenike, uključujući veličinu, materijale, oblik te fizikalna i kemijska svojstva. U osnovi, ovi standardi obvezuju proizvođače da isporučuju proizvode s određenim kvalitetama, karakteristikama i uvjetima, osiguravajući dosljednu kvalitetu i usklađenost.

Standardizacija (normanizacija) je specifičan postupak utvrđivanja jednakih svojstava materijala, dijelova, sklopova i finalnih proizvoda u pogledu dimenzija, oblika kvalitete odnosno fizičkih ili kemijskih svojstava, što ih taj materijal, dio, sklop ili finalni proizvod – usluga moraju imati. Standardizacija je postupak donošenja i primjenjivanja standarda, tehničkih normativa i normi kvalitete.<sup>21</sup>

Uspostavljaju se standardi usluga kako bi se odredila razina kvalitete. Za postizanje visokih standarda visok postotak korisnika (80-90%) trebao bi uslugu ocijeniti pozitivno. Ako je stopa povratnih informacija niža od očekivane, pružatelji usluga visokog standarda moraju odmah poduzeti mjere.

Hotelska industrija poznata je po svojoj dinamičnoj i složenoj prirodi. U ovoj visoko konkurentnoj industriji, ponuda kvalitetnih usluga i udobnosti klijentima ključna je za poslovni opstanak. Jedan aspekt koji igra značajnu ulogu u postizanju toga je standardizacija.

Ciljevi standardizacije precizirani u šest točaka:<sup>22</sup>

- pojednostavljenje sve većeg broja varijanti i postupaka u životu čovjeka,
- porazumijevanje,
- opća ekonomičnost,
- sigurnost zdravlja i zaštita čovjeka,
- zaštita interesa potrošača i društva,
- uklanjanje zapreka u trgovini

Standardizacija uključuje stvaranje propisa koji se mogu široko primjenjivati i ponovno koristiti za rješavanje potencijalnih ili postojećih problema s ciljem postizanja optimalnih rješenja u danom kontekstu. Ovaj proces uključuje razvoj, izdavanje i implementaciju standarda. Prednosti standardizacije su najvažnije u poboljšanju prikladnosti proizvoda,

---

<sup>21</sup> Bahtijarević Šiber F., Sikavica P., (2001.) „Leksikon menadžmenta“, Masmedia, Zagreb, str. 534.

<sup>22</sup> Cerović, Z., (2003.) Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 136.

procesa i usluga za njihovu namjenu, minimiziranju trgovinskih prepreka i promicanju tehničke suradnje.

Standardizacija je postupak uvođenja standarda koji je dobrovoljan, složen i stalan proces te koji zahtijeva provedbu pomoću nekoliko faza koji zahtijeva timski rad:<sup>23</sup>

- propisivanje standarda
- edukacija i trening zaposlenih
- primjena standarda
- kontrola primjene standarda
- unaprjeđenje standarda.

Možemo zaključiti da standardizacija ima za cilj usmjeriti i pojednostaviti dizajn proizvoda i proizvodne procese, poboljšati komunikaciju među dionicima, poboljšati ukupnu izvedbu poslovanja, smanjiti troškove proizvodnje, zaštititi javno zdravlje i sigurnost, zaštititi prava potrošača i promicati sigurnost okoliša i radnog mjesta. Također, standardizacija u hotelijerstvu odnosi se na proces reguliranja i racionalizacije poslovanja hotela unutar skupa unaprijed definiranih kriterija. Ovi kriteriji sežu od dizajna objekta, održavanja domaćinstva, objedovanja, zabave i upravljanja osobljem, između ostalog. Standardizacija osigurava dosljednost u kvaliteti i usluzi koja korisnicima omogućuje besprijekorno iskustvo u cijeloj industriji.

Načela standardizacije ili norma:<sup>24</sup>

1. konsenzus - opće slaganje koje se odlikuje odsutnošću čvrstoga protivljenja bitnim sadržajima od strane znatnoga dijela interesnih skupina i procesom u kojem se nastoje uzeti u obzir gledišta svih zainteresiranih strana te uskladiti oprečna stajališta. Konsenzus nužno ne znači jednoglasnost.
2. uključivanje svih zainteresiranih strana - demokratski postupak pripreme norma pretpostavlja uključivanje svih zainteresiranih strana koje imaju pravo sudjelovati i dati svoj doprinos izradbi norme kako bi je dragovoljno primijenili.
3. javnost rada - postupak pripreme norma mora biti dostupan javnosti od svojega početka i u svim fazama. O početku pripreme koje norme, o tijelu koje je priprema, o ISO
4. stupanj razvoja tehnike - norma definira stanje tehnike; stupanj razvoja tehnike u danome vremenu utemeljen na provjerenim znanstvenim, tehničkim i iskustvenim spoznajama.
5. koherentnost zbirke norma - zbirka norma mora biti koherentna, norme ne mogu biti proturječne (donošenjem nove norme za koji predmet stara se norma povlači)

Hrvatska normizacija temelji se na sljedećim načelima:<sup>25</sup>

- uzimanje u obzir dostignutog stanja tehnike i pravila suradnje te rezultata međunarodne i europske normizacije,
- konsenzus o sadržaju hrvatskih normi,

---

<sup>23</sup> Bajaktarović D., (2013.) Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, str. 81

<sup>24</sup> Trbojević, N., (2014.) Normizacija i razvoj proizvodnih sustava, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2014., ISBN 978- 953-7343-72-9

<sup>25</sup> Hrvatski zavod za norme, [www.hzn.hr](http://www.hzn.hr)



- pravo dragovoljnog sudjelovanja svih zainteresiranih snaga i njihove ravnomjerne zastupljenosti u postupku pripreme hrvatskih normi,
- prihvaćanje hrvatskih normi te dragovoljna uporaba hrvatskih normi,
- javnost rada u svim fazama i obavješćivanje javnosti na prikladan način,
- međusobna usklađenost hrvatskih normi, izrada hrvatskih normi u skladu s pravilima izrade i oblikovanja hrvatskih normi,
- sprječavanje prevladavanja pojedinačnih interesa nad zajedničkim interesom,
- poštivanje autorskih prava i prava umnožavanja.

Međunarodna organizacija za normizaciju (engleski International Organization for Standardization; kratica ISO) je međunarodno tijelo za donošenje norma koje je sastavljeno od predstavnika raznih nacionalnih normizacijskih tijela.<sup>26</sup>

Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) je neovisna, nevladina organizacija koja razvija, objavljuje i promiče standarde koji se odnose na različite proizvode, usluge i sustave diljem svijeta. Njena glavna zadaća ISO-a je osigurati da su materijali, proizvodi, usluge i sustavi pouzdani. ISO standardi daju zajednički jezik, kvalitetu i sigurnosne zahtjeve koji pomažu olakšati međunarodnu trgovinu, a istovremeno osiguravaju usklađenost industrije s istim propisima i zahtjevima za održavanje kvalitete i pouzdanosti.

Norma ISO 9000 je sustav upravljanja kvalitetom temeljen na procesu, tj. norma koja specificira skup koncepata i postupaka pomoću kojih organizacija treba usmjeravati i kontrolirati svoje procese u pogledu kvalitete zahtjevi.

U današnjem poslovnom svijetu povećana je pažnja na provedbi standardizacije kvalitete. Ovaj pozitivan trend prihvatile su tvrtke i organizacije, uključujući hotelijerstvo, posebice u sektoru turizma. Kada se procesi standardiziraju i implementiraju ISO standardi, to rezultira boljom kvalitetom i učinkovitosti za hotele i industriju općenito. Dodatno, dobivanje ISO certifikata služi kao marketinški alat koji signalizira gostima da hotel ima visokokvalitetne poslovne procese. Implementacija sustava kvalitete temeljenog na ISO standardima nije samo korisna za učinkovitost, već služi i kao marketinška kampanja za hotele.

Značaj organizacije očituje se u kontinuiranom praćenju globalnih trendova i razvoja poslovanja, uz implementaciju odgovarajućih prilagodbi u svakom sustavu. Ističe prilagodljivost i fleksibilnost organizacije u skladu s dinamičnim promjenama u industriji.

Vrste sustava:<sup>27</sup>

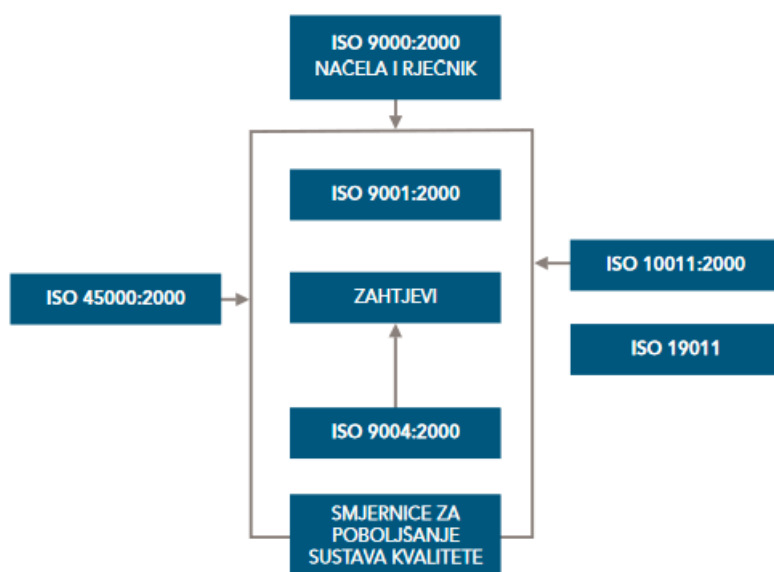
- sustav upravljanja kvalitetom (ISO 9001),
- sustava upravljanja okolišem (ISO 14001),
- sustava upravljanja informacijskom sigurnosti (ISO 27001),
- sustava upravljanja suzbijanjem podmićivanja (ISO 37001),
- sustav upravljanja zdravljem i zaštitom na radu (ISO 45001)
- sustav upravljanja energijom (ISO 50001).

<sup>26</sup> Britvić, J. (2011.) Moderni sustavi upravljanja u organizacijama, Praktični menadžment, Vol. II, No. 2, str.14

<sup>27</sup> Ibidem str. 15

Kad je riječ o standardu ISO 9001, resursi organizacije obuhvaćaju široku lepezu čimbenika, uključujući ljudske resurse, organizacijsku infrastrukturu i organizacijsko znanje. Kompetencije se odnose na razinu stručnosti koju je organizacija postigla u smislu svojih vještina i sposobnosti. To se može razlikovati od jedne do druge organizacije i često se odražava u njihovim dokumentiranim informacijama, uključujući niz različitih zapisa i drugih vrsta dokumenata koji podržavaju kontinuirano održavanje i poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom.

ISO 9001 zahtijeva da se zahtjevi za proizvod ili uslugu dogovore između organizacije i njenih kupaca, te da organizacija upravlja svojim poslovnim procesima kako bi postigla te dogovorene zahtjeve.<sup>28</sup>



Slika 5. Križ normi ISO 9001:2000

Izmjene uvedene revizijom ISO 9001 iz 2015. imaju za cilj osigurati da se ISO 9001 nastavi prilagođavati promjenjivim okruženjima u kojima organizacije djeluju. Neka od ključnih ažuriranja ISO 9001: 2015 uključuju:<sup>29</sup>

- Uvođenje nove terminologije,
- Restrukturiranje nekih informacija,
- Naglasak na razmišljanju temeljenom na riziku kako bi se poboljšala primjena procesnog pristupa,
- Poboljšana primjenjivost za uslug
- Povećani zahtjevi za vodstvom.

Korištenjem svojih instituta i mehanizama koji mjere fluktuacije i inovacije, organizacija nastoji kontinuirano poboljšavati i usavršavati svoje standarde i sustave. To osigurava da

<sup>28</sup> Lazibat, T. (2008.) Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, str. 21

<sup>29</sup> <https://www.iso.org/standards-catalogue/browse-by-ics.html> (pristupljeno 15.08.2022.)

organizacija ostane u tijeku s najnovijim dostignućima i održava visoku razinu kvalitete u svojim procesima.

HACCP je sustav upravljanja sigurnošću hrane koji ima za cilj identificirati i kontrolirati potencijalne opasnosti u procesu proizvodnje hrane. Isti sustav osmišljen je kako bi spriječio bolesti koje se prenose hranom i osigurao da je poslužena hrana visoke kvalitete.

Za zaposlenike implementacija samog sustava znači da moraju razumjeti i dosljedno slijediti smjernice za mjere sigurnosti hrane, uključujući:

- Osobna higijena
- Pravilno rukovanje i pripremanje hrane
- Čišćenje i sanitacija
- Kontrola temperature
- Sprječavanje unakrsne kontaminacije

Pridržavanje ovih načela ne osigurava samo sigurnost gostiju, već i sigurnost samih zaposlenika. Zaposlenici koji su dobro upoznati s načelima HACCP-a također mogu raditi učinkovitije, povećavajući produktivnost i smanjujući vjerojatnost pogrešaka tijekom pripreme hrane.

Za goste implementacija HACCP-a jamči da je poslužena hrana sigurna za konzumaciju. Gosti mogu uživati u svojim obrocima bez brige o pitanjima sigurnosti hrane. HACCP također ima za cilj poboljšati kvalitetu hrane koja se poslužuje, osiguravajući da su svi korišteni sastojci svježiji i vrhunske kvalitete. Korištenje HACCP načela također može dovesti do inovacije i diverzifikacije jelovnika, nudeći gostima jedinstveno i ugodno iskustvo objedovanja. Ugostiteljske tvrtke odgovorne su osigurati da njihovi prostori zadovoljavaju zdravstvene i sigurnosne standarde kako bi se spriječio prijenos virusa. Odgovarajuće prakse čišćenja i higijene, uključujući redovito pranje ruku od strane zaposlenika, čestu dezinfekciju površina i osiguravanje mjera socijalnog distanciranja, ključne su za rad sigurnog i zdravog okruženja za goste i zaposlenike.

### 2.1.1. Prednosti i nedostaci standardizacije

Provedba standarda može rezultirati stagnacijom poduzeća. Jednom kada se standardi uspostave, oni postaju norma i mogu se ukorijeniti u kulturi tvrtke, što otežava prilagodbu promjenama kada su one nužne. Međutim, tržišni se uvjeti često mijenjaju, a tvrtke koje se brzo mijenjaju u najboljem su položaju da ih iskoriste.<sup>30</sup>

Nametanje standarda može spriječiti inovacije, osobito u dizajnu proizvoda. Radnici u poduzeću koje daje prioritet standardizaciji u višestrukim operacijama često oklijevaju predložiti nove ideje ili zatražiti promjene utvrđenih politika, budući da to smatraju preuzimanjem neopravdanih rizika. Iako standardizacija ima prednosti, ona također ima i neke nedostatke kao što slijedi:

Prednosti:

---

<sup>30</sup> Schroeder, R. G., (1999.) Upravljanje proizvodnjom, MATE, Zagreb, str. 111

- Pojednostavljene operacije: Standardizacija pomaže pojednostaviti proizvodni proces, što dovodi do veće dosljednosti i učinkovitosti u operacijama. To se pak prevodi u poboljšanu produktivnost i niže troškove.
- Poboljšana kvaliteta: Korištenje standardizacije osigurava da se proizvodi i usluge proizvode u skladu s određenim standardima kvalitete. Time se smanjuje mogućnost nedostataka i grešaka te poboljšava ukupna kvaliteta krajnjeg proizvoda.
- Lakše obučavanje zaposlenika: Standardizacijom će zaposlenici naučiti iste postupke i procese, što će olakšati obuku novih zaposlenika i stvoriti kohezivniju radnu snagu.
- Jasne smjernice: Standardizacija pruža jasan skup smjernica i očekivanja za zaposlenike, osiguravajući da su svi na istoj stranici.

#### Nedostaci:

- Ograničena kreativnost: Standardizacija može ugušiti kreativnost i inovaciju jer je fokus na opetovanoj reprodukciji istog proizvoda ili usluge.
- Nedostatak fleksibilnosti: kada je nešto standardizirano, postoji ograničena fleksibilnost u prilagodbi promjenama ili jedinstvenim zahtjevima kupaca. To može rezultirati propuštenim prilikama ili povećanim troškovima za prilagodbu zahtjevima za prilagodbu.
- Smanjena diferencijacija: Kada su svi proizvodi i usluge standardizirani, teško je razlikovati jedan proizvod ili uslugu od drugog. To može dovesti do nedostatka konkurentske prednosti na tržištu.
- Skupa implementacija: Standardizacija procesa ili proizvoda može biti skupa, s troškovima povezanim s istraživanjem i razvojem, obukom zaposlenika i kupnjom standardizirane opreme ili materijala.

Vjerojatno najveći nedostatak standardizacije za potrošače je nedostatak raznolikosti. Ne postoji jamstvo da će odabrani standard zadovoljiti sve potrebe potrošača, pa čak ni da je standard najbolja dostupna opcija.<sup>31</sup>

Zaključno, standardizacija ima svoje prednosti i nedostatke. Iako može biti korisno u smislu učinkovitosti, produktivnosti i dosljednosti, također može ograničiti kreativnost i fleksibilnost, a može biti i skupo za implementaciju. Odluku o standardizaciji treba pažljivo razmotriti u odnosu na jedinstvene potrebe poduzeća i njegovih kupaca.

---

<sup>31</sup> Grubišić, D., Čerina, D.,(2001.) Kvaliteta proizvoda kao faktor uspješnosti poduzeća i pretpostavka konkurentnosti, Ekonomski Fakultet Split, str. 28

## 2.2. Hotelski standardi

Slobodno se može reći da današnja turistička industrija ne može funkcionirati niti opstati bez standardizacije. Standardizacija se godinama koristi i unapređuje u hotelskoj industriji. Zapravo, standardizirane prakse prilagođene su kao odgovor na porast turističkog tržišta. Koncept standardizacije u hotelskom poslovanju uključuje korištenje metoda, tehnika ili sredstava koja unapređuju poslovanje i rezultiraju najboljim tehničkim i ekonomskim rješenjima. Uvođenje ovih standarda omogućuje hotelima da optimiziraju korištenje resursa, smanje troškove, minimiziraju zalihe i održavaju optimalan asortiman proizvoda.

Uvođenje ovih standarda stalan je dugotrajan proces koji zahtijeva predanost i predanost. Tijekom boravka u hotelu gosti moraju dobiti stalno visoku kvalitetu usluge. Kada hoteli postignu takvu razinu usluge, gosti postaju lojalni hotelu, što je ključno za uspjeh svakog zaposlenika. Stoga implementacija standarda u hotelijerstvu prolazi kroz nekoliko faza i zahtijeva pažljivo planiranje i izvođenje.

Procesi standardizacije bitan su dio hotelske industrije koji osigurava dosljednu i visokokvalitetnu uslugu gostima na svim lokacijama. Jedno područje u kojem je standardizacija očita u hotelima jesu pogodnosti hotelskih soba. Standardizirani sadržaji pružaju gostima jednaku kvalitetu i standard usluge u svim hotelskim lokacijama, neovisno o zemljopisnom položaju.

Povijest hotelskih standarda seže do najranijih oblika smještaja, uključujući gostionice i taverne, gdje bi se putnici zaustavljali radi odmora i hrane tijekom svojih putovanja. Ovi objekti nude osnovne pogodnosti kao što su kreveti, hrana i piće. Kako se opseg putovanja povećavao, tako je rasla i potražnja za boljim smještajem. Početkom 20. stoljeća osnivaju se prva hotelska udruženja koja su davala temeljne smjernice usluga i sadržaja. Ove udruge motiviraju hotele da poboljšaju svoju ponudu i poboljšaju korisničko iskustvo. Dvadesetih i tridesetih godina prošlog stoljeća značajni hotelski lanci poput Hiltona i Sheratona počeli su standardizirati svoje usluge i pogodnosti u više objekata. Ovaj pristup pomogao je uspostaviti dosljednost u kvaliteti i usluži.

Pravilnikom o standardima uređuje se skup smjernica i pravila koji definiraju strukturu i rad organizacije ili grupe. Osigurava okvir koji svi članovi organizacije trebaju slijediti, osiguravajući dosljednost i odgovornost u donošenju odluka. Njena primarna funkcija uloga je uspostaviti jasne smjernice za uloge i odgovornosti svakog člana organizacije. To pomaže u smanjenju zabune i sukoba među članovima i osigurava da svi rade prema zajedničkom cilju. Dodatno, uloga Pravilnika o standardima postavlja smjernice za komunikaciju, donošenje odluka i rješavanje sukoba. To pomaže osigurati da su svi članovi organizacije obaviješteni o važnim odlukama i da se svi sukobi ili problemi riješe na vrijeme i na odgovarajući način.

Još jedna ključna funkcija standardne knjige uloga je promicanje transparentnosti i odgovornosti. Jasnim očitavanjem uloga i odgovornosti svakog člana te postavljanjem smjernica za donošenje odluka i rješavanje sukoba, knjiga uloga stvara kulturu

transparentnosti i odgovornosti unutar organizacije. Sve u svemu, pravilnikom standarda uloga igra ključnu ulogu u uspjehu bilo koje organizacije ili grupe. Pruža jasan okvir za rad, promiče dosljednost i odgovornost te pomaže u smanjenju zabune i sukoba kako bi svi mogli raditi zajedno prema zajedničkom cilju.

Standardi usvajaju konsenzusom od strane nadležnog tijela, a postupak je njihov uvod je dobrovoljan, to je složen proces koji prije svega zahtijeva timski rad i odvija se u nekoliko faza:<sup>32</sup>

- propisivanje standarda
- obrazovanje i obuka zaposlenika
- primjena standarda
- kontrola primjene normi
- poboljšanje standarda

Hotelski standardi su kombinacija različitih čimbenika, uključujući usluge, sadržaje, lokaciju, čistoću i iskustvo gostiju, koji određuju kvalitetu hotela. Hoteli diljem svijeta kategorizirani su na temelju sustava ocjenjivanja zvjezdicama, a svaka kategorija ima svoje specifične standarde koje treba ispuniti. Standard svake kategorije razlikovat će se ovisno o lokaciji i raznim drugim čimbenicima. Pravilnikom su određeni minimalne zahtjevi za klasifikaciju svih ugostiteljskih objekata. Pod lupom padaju samo oni kategorizirani kao "hoteli" kao reprezentativci i dobavljači osnovnih usluga prehrane i smještaja.

Hoteli se razvrstavaju u sljedeće kategorije:<sup>33</sup>

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

Hoteli su bitan dio putovanja i odabir pravog može utjecati na ukupni doživljaj putovanja. Svaki gost ima svoja očekivanja i preferencije kada je u pitanju odabir hotela, a ocjena hotela u tome igra ključnu ulogu. Standardi i kategorija hotela mogu vam dati kratku predodžbu o tome što možete očekivati od hotela. U ovom ćemo članku raspravljati o hotelskim standardima i njegovoj kategoriji te o tome koje bi posebne značajke svaka kategorija hotela trebala imati na temelju ocjene zvjezdicama.

Hoteli s tri zvjezdice poznati su po udobnom, praktičnom i pristupačnom smještaju za putnike koji paze na proračun. Neki od osnovnih standarda za hotele s tri zvjezdice uključuju. Sobe moraju biti čiste, udobne i opremljene osnovnim sadržajima kao što su kupaonica, toaletne potrepštine i dovoljno prostora u sobi. Recepcija dostupna 24 sata dnevno za rješavanje zahtjeva i pritužbi gostiju. Također Wi-Fi pristup bi morao biti omogućen kao i pružanje usluge pranja rublja, a veliki bi plus bio restoran ili lokal za usluživanje hrane.

---

<sup>32</sup> Avelini-Holjevac, I. (2002.), Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji. Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 12

<sup>33</sup> Sustav kvalitete i kategorizacije hotela, časopis Turizam, br., 5/6, 1999.

Prednosti hotela s 3 zvjezdice:

- Pristupačan je i proračunski prihvatljiv, što ga čini dostupnim putnicima.
- Osnovne pogodnosti i udobne sobe čine ga idealnom opcijom za brzi boravak.
- Ako se nalazite na vrhunskoj lokaciji, možete uživati u pogodnostima obližnjih turističkih mjesta, trgovina ili javnog prijevoza po pristupačnoj cijeni.

Nedostaci hotela s 3 zvjezdice:

- Budući da je jeftin, kvaliteta sadržaja i sadržaja možda neće biti u rangu s hotelima visokog ranga.
- Ograničen broj restorana i usluga.

Hoteli s 4 zvjezdice nadogradnja su hotela s 3 zvjezdice. Nude vrhunske i luksuzne sadržaje, sadržaje i usluge. Tipični standardi za hotele s četiri zvjezdice su dobro opremljene sobe s naprednim sadržajima kao što su mini-bar, aparat za kavu, 24-satna posluga u sobu, itd. Također neophodna dostupnost bazena, teretane, spa centra ili drugih fitnessa. Mogućnosti objedovanja u sobi mora biti u svakom slučaju osigurana kao i brza internetska veza odnosno moderne telekomunikacijske usluge.

Prednosti hotela s 4 zvjezdice:

- Vrhunski sadržaji i usluge čine ga idealnom opcijom za poslovne ili turističke putnike koji traže više udobnosti i luksuza.
- Osoblje je obično iskusnije i ljubaznije, što osigurava vrhunska iskustva gostiju.
- Više mogućnosti objedovanja i restorana za opskrbu gostiju.

Nedostaci hotela s 4 zvjezdice:

- Ograničeni luksuzni sadržaji u usporedbi s onima koji su dostupni u hotelima s 5 zvjezdica
- Viša cijena u odnosu na hotele s 3 zvjezdice.

Hoteli s pet zvjezdica sinonim su za luksuz, stil i vrhunske usluge. Nude iznimne ugostiteljske usluge, vrhunske sadržaje i luksuzne sadržaje koji zadovoljavaju potrebe gostiju. Neki od standarda za hotele s pet zvjezdica uključuju:

- Luksuzne sobe s king size krevetima, vrhunskom posteljinom, visokokvalitetnom posteljinom i drugim raskošnim sadržajima.
- Dostupnost usluge batlera 24 sata
- Mogućnosti finog objedovanja, više restorana i barova
- Luksuzni sadržaji kao što su saune, bazeni, toplice i drugi fitness sadržaji
- Concierge i poslovne usluge.

Prednosti hotela s 5 zvjezdica:

- Veličanstvenost i vrhunska kvaliteta na luksuznoj razini.
- Vrhunsko iskustvo zahvaljujući luksuznim sadržajima, vrhunskim restoranima i topicama.
- Osoblje je visoko obučeno, iskusno i besprijekorno ljubazno.

Nedostaci hotela s 5 zvjezdica:

- Skupo je.
- Ovako luksuzno iskustvo možda se neće svidjeti svima.

Jedan od najvidljivijih primjera standardizacije u hotelima je posteljina. Svi vodeći hoteli uvijek koriste kvalitetnu posteljinu, koja je mekana, udobna i svježije oprana. Također koriste posteljinu u dosljednim bojama koje odgovaraju dekoru hotelske sobe, poput bijele, bež ili boje slonovače. Broj niti, materijal i vrsta posteljine također su standardizirani kako bi gostima pružili dosljednu kvalitetu. Imaju posebne standarde o tome kako složiti, prezentirati i postaviti posteljinu, dajući hotelu profesionalan i standardiziran izgled. Također uz ovaj primjer se može se dodati veličina kreveta, gdje hoteli koriste standardne veličine kao što su twin, queen ili king. Kreveti imaju standardizirane madrace i okvire kreveta te koriste određeni broj jastuka. Drugi primjeri standardizacije prostorija uključuju kupaonicu, koja uključuje opremu kao što su WC školjke, umivaonici i slavine.

Izbor hotela ovisi o tome što odgovara klijentovim preferencijama putovanja, budžetu i potrebama. Prava kombinacija pogodnosti i usluga može poboljšati ili uništiti doživljaj. Stoga je bitno da klijenti budu upoznati sa sustavom ocjenjivanja i standarda kako bi osigurali najbolje iskustvo.

Standardi imaju široku primjenu, a područje njihove primjene određuju vrste standarda. Vrste standarda koje se primjenjuju u hotelijerstvu mogu se podijeliti u sljedeće skupine: <sup>34</sup>

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

---

<sup>34</sup> Avelini Holjevac, I (2002.) Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 114.



Standardi užem smislu propisuju osnovne elemente rada: količinu, kvalitetu, vrijeme i troškove, a s tim su u svezi sastavljeni od više pojedinačnih standarda i to:<sup>35</sup>

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

Složenost procesa čini zahtjevnom prilagodbu hotelskim standardima koji zahtijevaju timski rad i dugotrajni su. Proces se sastoji od brojnih aktivnosti koje zahtijevaju pozornost, kao što su edukacija i obuka radnika uz stručno vodstvo, periodična implementacija standarda, praćenje standarda i ispravljanje odstupanja. Također podrazumijeva kontinuiranu edukaciju osoblja i unapređenje standarda koji omogućuju bolju kvalitetu usluge korisnicima. Kršenje ili odstupanje od standarda hotelskih usluga može dovesti do nezadovoljstva gosta, jer ti standardi propisuju odgovarajuću kvalitetu hotelskih usluga.

Kako bi osigurali standardizaciju, većina hotela koristi hotelsku franšizu kao poslovni model. Hotelske franšize zahtijevaju od hotela da se pridržavaju određenih postavljenih politika, smjernica, postupaka i standarda koje daje brend, s ciljem pružanja zajedničkog iskustva za korisnike prilikom interakcije s brendom.

Hoteli su također standardizirali komunikaciju među članovima osoblja, zahtijevajući od zaposlenika da komuniciraju koristeći zajednički jezik ili terminologiju. Standardizacija uključuje način na koji se gosti dočekuju, prijavljuju i odjavljuju, te posebne postupke rješavanja zahtjeva ili pritužbi. Na kraju, hoteli nastoje standardizirati ponudu hrane i pića kako bi pružili dosljedno iskustvo. Gosti mogu uživati u standardiziranim opcijama jelovnika, kao što su doručak, ručak i večera, uz dosljednu kvalitetu i prezentaciju hrane.

Zaključno, standardizacija u hotelima ključna je za pružanje gostima dosljednog iskustva koje je prepoznatljivo na svim hotelskim lokacijama. Hotelska industrija nastavit će davati prioritet standardizaciji, što će im omogućiti da gostima pruže vrhunsko, dosljedno iskustvo, a da istovremeno zadrže individualnost i karakter svojih različitih lokacija.

### 2.3. Posebni hotelski standardi

Posebni standard hotelu se utvrđuje na zahtjev ugostitelja. Jednom hotelu dozvoljeno je utvrditi najviše četiri vrste posebnih standarda. Hotel mora ispunjavati uvjete propisane Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli (Narodne novine br. 56/2016) za svaku vrstu posebnog standarda koja mu se utvrđuje, osim u obveznim uvjetima koji su istovjetni za više posebnih standarda. Ako se ispune zakonom propisani uvjeti, posebni standard može se promijeniti na zahtjev ugostitelja te u postupku ponovnog utvrđivanja, koji svake tri godine poslužbenoj dužnosti provodi Ministarstvo turizma RH.<sup>36</sup> U Hrvatskoj se kategorizacija i klasifikacija hotela utvrđuje pravilnikom koji uvažava posebne standarde i kvalitetu smještajnih kapaciteta koje hoteli

<sup>35</sup> Ibidem., str. 378

<sup>36</sup> Spudić, J., (2015.) Posebno standardizirani hoteli za osobe s invaliditetom u Hrvatskoj, završni rad, Veleučilište u Karlovcu Poslovni odjel, stručni studij Ugostiteljstva., str. 21

nude. Pojedini hoteli koji imaju dodatne sadržaje, opremu i usluge prilagođene specifičnim potrebama potrošača mogu se svrstati u posebne standarde.

Vrste posebnih standarda su:<sup>37</sup>

- Business (poslovni)
- Meetings (za sastanke)
- Congress (kongresni)
- Club (klub)
- Casino (kasino)
- Holiday resort (odmorišni)
- Coastline holiday resort (priobalni odmorišni) Family (za obitelj)
- Small and friendly (mali prijateljski)
- Senior citizens (za starije osobe)
- Health and fitness (zdravlje i fitness)
- Spa (toplice)
- Wellness
- Diving club (ronilački klub)
- Motel (motel)
- Ski (ski)
- Za osobe sa invaliditetom

Jedan objekt može imati najviše četiri vrste posebnih standarda. Objekt mora ispunjavati uvjete propisane Pravilnikom za svaku vrstu posebnog standarda osim u uvjetima koji su istovjetni za više posebnih standarda Hoteli koji su posebno standardizirani nude jedinstvene sadržaje, sadržaje, usluge i procese rada koji zadovoljavaju potrebe specifičnih gostiju Ovi hoteli pružaju vrhunsku razinu usluge koja je definirana posebnim standardima.

---

<sup>37</sup> Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, N/N, br. 56/2016, čl. 46



Slika 6. Grafička rješenja standardiziranih ploča za posebne standarde za vrstu hotel

Svaki posebni standard označava se standardiziranom pločom jedinstvenog dizajna. Na metalnoj podlozi, srebrno-metalne boje, ispisan je naziv posebnog standarda na engleskom jeziku, u tamnoplavoj boji i ilustracija posebnosti usluge, u pastelnim bojama. Dimenzije standardizirane ploče su 20x20 centimetara. U obliku su kvadrata s polukružnim kutovima.<sup>38</sup>

Hotel nudi vrhunsku uslugu i kvalitetu koja nadilazi standardne zahtjeve svoje kategorije. To se postiže pružanjem dodatnih sadržaja, opreme i usluga gostima. Kako bi se označila ova iznimna kvaliteta, na standardiziranu pločicu dodan je Q znak koji označava kategoriju hotela.

<sup>38</sup> Galičić V., (2017.) Poslovanje hotelskoga odjela smještaja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija str. 20

### 3. ODJEL HRANE I PIĆA U HOTELU

Najistaknutijim aspektom ugostiteljstva smatra se isporuka usluga hrane i pića, koja se obično provodi kroz organizacijsku strukturu odjela hrane i pića. Restoran je najuočljivija komponenta ove strukture budući da djeluje kao poveznica gdje se ponuda hrane i pića presijeca s potražnjom gostiju. Ponuda opsežnog i kvalitetnog odjela hrane i pića jedan je od ključnih čimbenika pružanja vrhunske usluge gostima hotela.

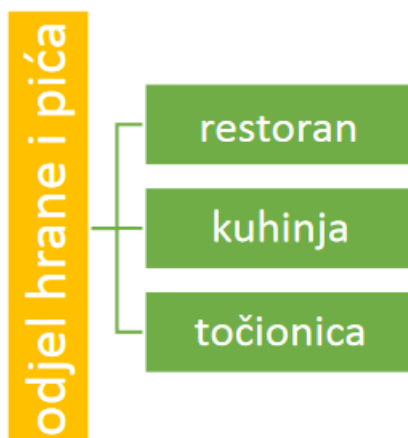
Uz Odjel za sobe i *Front Office, Food and Beverage (F&B)* jedan je od glavne operativne odjele unutar hotela. Njegova je svrha da profesionalno upravljati hranom i pićem. Iz hotelske perspektive, ovaj odjel je odgovoran za zadovoljenje potreba za hranom i pićem gostiju hotela i povremenih gostiju. *F&B* odjel obično je najveći odjel u hotelu i bavi se nabavu materijala i proizvoda, njihovo skladištenje, preuzimanje, obradu i servirati.

Ovaj dio rada bavi se temama koje se odnose na usluge hrane i pića u hotelima, kao što su njihova ponuda i upravljanje. U članku će se govoriti o konceptu restoranskog usluživanja, a također će se razraditi različite vrste restorana, kao i usko povezane procese koji se odvijaju u kuhinjskom odjelu. Dodatno, rad će ispitati pojam posluge u sobu, koja je alternativa objedovanju u sobi, zajedno s uvidom u prostore za bankete i organizaciju bara.

#### 3.1. Koncept restoranskog usluživanja

Za pružanje usluga prehrane i pića u hotelima postoje različite aktivnosti kao što su nabava i skladištenje, obrada hrane, priprema, catering i usluge naplate. U pravilu se usluge obavljaju u istom objektu iu kratkom vremenu. Veliki hoteli imaju zasebne odjele za usluge hrane i pića kako bi se osigurala učinkovitost i kvaliteta.

Najjednostavnija shema organizacije odjel hrane i pića je prikazana na sljedećoj slici:



Slika 7. Organizacija odjela hrane i pića

Sektor hrane i pića raznolik je odjel koji nadilazi samo restoranske usluge. Hoteli mogu ponuditi više usluga, uključujući posluhu u sobu 24/7, organiziranje catering događaja ili banketa, opskrbu pićima putem automata za prodaju i rad barova u hotelskim javnim prostorima. Neki hoteli mogu čak pružati usluge cateringa izvan svojih prostorija kako bi klijentima isporučili kutije za ručak. Kako bi pružili izvrsne usluge hrane i pića, hoteli moraju dobro planirati, imati kvalificirano osoblje i odgovarajuće objekte. U sklopu odjela hranme i pića restorami moraju ponuditi različite usluge kako bi zadovoljili potrebe svojih klijenata i osigurali visoke standarde kvalitete i profesionalnosti.

Restorane je moguće podijeliti prema<sup>39</sup>

- podrijetlu jela (internacionalna, nacionalna, regionalna kuhinja),
- prema osnovnim namirnicama (riblji restoran, lovački restoran, mliječni restoran, vegetarijanski restoran),
- prema načinu pripremanja (grill, grill-room, pečenjarnice),
- prema osnovnim uputama za pripremanje jela (dijetalni makrobiotički),
- prema vrsti poslovanja (sezonski, cjelogodišnji),
- prema poslovanju (samostalni, u sastavu objekta za smještaj),
- prema načinu posluživanja (klasični (konobar poslužuje) i samoposlužni)
- prema vrsti gostiju (pansion, prolazni)

Restoran je specijalizirani objekt koji pruža usluge prehrane i pružanja ugostiteljskih usluga stanovništvu. Obično se nalazi unutar hotela ili poslovnog objekta, a nudi širok izbor toplih i hladnih jela, bezalkoholnih pića i napitaka. Restorani nude raznolike jelovnike koji zadovoljavaju različite ukuse, koristeći visokokvalitetne sastojke i profesionalne tehnike kuhanja. Obroci koji se poslužuju njima obično su podijeljeni na glavna jela za ručak i večeru, s dodatnim opcijama kao što su doručak, kasni doručak i kasnonoćni zalogaji.

Kada je riječ o hotelima, restorani igraju ključnu ulogu u pružanju potpunog ugostiteljskog iskustva svojim gostima. Osim što nude ukusna jela, moraju osigurati i opuštajuću atmosferu, izvrsnu uslugu i besprijekornu higijenu kako bi kupci bili zadovoljni. U hotelima, restorani moraju zadovoljiti niz prehrambenih ograničenja i preferencija; od veganskih i vegetarijanskih opcija do obroka bez glutena i mliječnih proizvoda, potrebno je uzeti u obzir potrebe gostiju.

Usluga švedskog stola još je jedan aspekt restorana koji je stekao popularnost posljednjih godina. Objedovanje na bazi švedskog stola ima razne prednosti, uključujući praktično samoposluživanje, fleksibilnost i raznolike opcije hrane. Buffet nudi širok izbor jela, pružajući gostima priliku kušati različite okuse i kuhinje. Međutim, moraju postojati odgovarajuće higijenske i sigurnosne mjere kako bi se osiguralo da bife u svakom trenutku ostane čist i higijenski.

Da bi se mogla ostvariti maksimalna učinkovitost i profitabilnost tog važnog hotelskog odjela, direktor hotela mora razumjeti koliko je upravljanje hotelskim odjelom hrane i pića

---

<sup>39</sup> Ivanović S. (2012.) Ekonomika ugostiteljstva, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu str. 3-4

slično, ali i koliko se razlikuje od upravljanja restoranom (tipičan restoran nudi samo jednu vrstukuhinje dva puta dnevno).<sup>40</sup>

Uloga menadžmenta ili direktora hrane i pića u prestižnom hotelu uključuje obavljanje više zadataka na dnevnoj bazi. U biti, ova pozicija zahtijeva dvije vrste pojedinaca koji besprijekorno rade zajedno. Jedan je vizionarski vođa koji analizira i planira budućnost poslovanja, s kratkoročnim ili dugoročnim ciljevima. Drugi je menadžer koji nadgleda dnevne aktivnosti unutar organizacije kako bi osigurao da svi događaji teku glatko i da gosti dobiju iznimnu uslugu. Budući da hoteli žele ostvariti prihod od svog odjela za hranu i piće, kao i od prodaje gostinjskih soba, direktor odjela za hranu i piće mora se pozabaviti raznim financijskim izazovima, upravljanjem ljudskim resursima, kontrolom produktivnosti i marketinškim strategijama kako bi povećao profitabilnost. Komercijalni objekti poput hotela moraju riješiti različita financijska pitanja i odrediti prioritete strategija za postizanje svojih ciljeva prihoda.

Odjel hrane i pića čine dva voditelja, jedan je voditelj kuhinje, drugi voditelj sale. Šef kuhinje je voditelj kuhinje i odgovoran je za pripremu hrane najviše kvalitete. To znači da moraju imati znanja o tehnikama pripreme hrane, organizaciji kuhinje, upravljanju zalihama, ugostiteljskim postupcima i higijeni.

Dnevne dužnosti kuhara uključuju organiziranje kuhinjskog osoblja, raspoređivanje radnih smjena, odlučivanje tko gdje radi. Planiranje jelovnika i koordinacija s ostalim članovima tima također su važne odgovornosti.

Što se tiče voditelja sale, njegova glavna odgovornost je nadgledanje procesa rada u restoranu i osiguravanje da sve teče glatko. Oni zakazuju osoblje, planiraju jelovnike, pomažu organizirati događaje i bankete, povezuju se s drugim odjelima i vode evidenciju o poslovnim aktivnostima restorana. Oba voditelja ključna su u osiguravanju neometanog rada odjela hrane i pića. Moraju biti sposobni dobro surađivati i imati izvrsne komunikacijske vještine. Također su odgovorni za održavanje čistoće i higijene kuhinje i restorana, osiguravajući da svo osoblje slijedi potrebna pravila i smjernice

---

<sup>40</sup> Hayes, D. K.; Ninemeier, J. D. (2005.) Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb, str. 302.

### 3.2 Kuhinjski odjel

Odjel za pripremu hrane općenito je poznat kao kuhinja i podijeljen je na koncept ugostiteljske kuhinje. Prostorno i funkcionalno je uređen s odgovarajućom opremom, gdje zaposleno osoblje priprema, obrađuje i kuha hranjivu hranu. Koriste se različiti načini kuhanja kao što su prženje, pečenje, dinstanje i začinjavanje, te slijede specifični recepti i standardi. Zbog promjenjivih vremena i trendova, kuhinja zahtijeva različitu opremu, tehničke uređaje i kvalificirano osoblje. U kuhinji se pripremaju nacionalna i internacionalna jela, uključujući i dijetalnu hranu, ali unatoč modernizaciji osnove ostaju iste.

Kuhinja je podijeljena na nekoliko odjela, uključujući prostoriju za pripremu hrane, topli i hladni kuhinjski dio te prostoriju za obradu hrane. U potonjem prostoru nalazi se mesnica, odjel za preradu povrća i ribe, te skladišni prostor sa skladišnim prostorima za suhu hranu, hladnjače za ribu, meso, suhomesnate proizvode, mlijeko i mliječne proizvode te voće. Tu je i praonica za pranje posuđa, konobarska priprema, te prostor za administraciju i kuhinjsko osoblje, uključujući kuhinjsku blagajnu, garderobu i sanitarne čvorove.

Kuhinjski prostor, uključujući navedene prostorije, projektiran je u skladu s procesom pripreme hrane kako bi se osigurala pravilna raspodjela i međusobna funkcionalna povezanost. Time se sprječava ukrštanje sirovina, poluproizvoda i gotovih jela. Glavni cilj je odvojiti "čiste" od "nečistih" dijelova kuhinje. Kuhinja je opremljena raznim tehničkim uređajima i opremom kao što su plinski štednjaci, roštilji, pećnice, friteze, strojevi za pripremu hrane, hladnjaci, sudoperi, perilice posuđa, radne površine, kuhinjski alati i pribor.

Navedene prostorije, odnosno kuhinjski dio raspoređeni su sukladno proceduri pripremu hrane, što znači da moraju biti pravilno raspoređeni i međusobno funkcionalno povezani prema procesu pripreme hrane, tako da se putovi ne križaju sirovine, poluproizvodi i gotova jela. Ovo načelo ima za cilj odvojiti "čisto" od "nečist" dio prostorije.

Kuhinja je opremljena sljedećim tehničkim uređajima i oprema:

- plinski štednjaci,
- roštilji, pećnice, friteze,
- strojevi za strojnu pripremu
- hranu, hladnjaci i škrinje,
- sudoperi i perilice posuđa, radne površine,
- kuhinjski alati i pribor itd

Proces rada u kuhinji odvija se po standardnoj proceduri, ali po potrebi se mogu napraviti izmjene. Kako bi se osigurala vrhunska kvaliteta i uspjeh, važno je imati raznolik tim s različitim skupovima vještina i profesionalnim iskustvom, posebno kada je u pitanju razvoj recepata, izrada jelovnika i poštivanje standarda. Ove uloge zahtijevaju tim vještih stručnjaka. Dodatno, kuhinjsko osoblje mora ispunjavati posebne zdravstvene zahtjeve za rukovanje hranom. Upravo zbog toga se provode redoviti pregledi kako bi se održali zdravstveni standardi i potvrdila sukladnost.

### 3.3. Posluga u sobi (room service)

Posluga u sobu vitalni je dio ugostiteljske industrije i pruža udobnost i luksuz gostima koji borave u hotelima. To je opsežan aspekt hotelskih usluga i često izdvaja luksuzne hotele od običnih.

Veliki hoteli zapošljavaju osobu koja je u cijelosti odgovorna za vođenje te hotelske ponude. Da bi ta djelatnost funkcionirala, hotel uspostavlja posebni dio, s jednim ili s više kuhara, koji su odgovorni za pripremu hrane za narudžbu usluge u sobi. Isto će tako narudžbe gostiju za uslugu u sobi preuzimati posebni zaposlenici za preuzimanje narudžbi, a dostavu će obavljati poslužitelji usluga u sobi kojima je to primarni radni zadatak.<sup>41</sup>

Servis usluge u sobi u hotelima u zračnim lukama, gradskim središtima i na drugim lokacijama gdje odsjedaju strani gosti imaju teškoće sa sporazumijevanjem zbog različitih jezika. Gost koji ne razumije engleski i sam je u sobi imat će teškoće pri naručivanju. Najpogodnija rješenja su jelovnici sa slikama te s nazivima jela na najčešće korištenim stranim jezicima<sup>42</sup>

Hoteli koji teže luksuzu nude vrhunske usluge u sobi kako bi poboljšali kvalitetu i razinu svojih pogodnosti. Dostupne 24 sata dnevno, te usluge odražavaju visok standard hotelske skrbi i gostoprimitstva. Iako manji hoteli također mogu nuditi slične usluge, one mogu biti ograničenijeg opsega i razmjera. U suvremenom ugostiteljstvu, ponuda usluge objedovanja u sobi postala je uobičajena praksa za hotele kako bi zadovoljili potrebe i sklonosti svojih gostiju. Takve usluge od velike su koristi gostima koji vole uživati u doručku, ručku ili večeri unutar udobnosti i privatnosti svoje sobe.

U većini kvalitetnijih hotela visoke kategorije, uobičajeno je naručivanje doručka u sobu gosta. Prije samog posluživanja, gost je dužan ispuniti predviđeni obrazac te ga objesiti na vanjsku stranu vrata sobe. Ispunjeni obrazac treba izvjesiti prema uputama hotela (najčešće do 5:00 sati ujutro) kako bi gost na vrijeme dobio doručak u sobu.<sup>43</sup>

Procesi koji su potrebni za kvalitetnu uslugu u sobi su:

- Priprema jelovnika - U većim luksuznim hotelima, priprema jelovnika obično je odgovornost pojedinca ili tima specijaliziranog osoblja za hranu i piće. Svaki relevantni odjel, poput kuhinje, voditelja hrane i pića i menadžerskog tima, radi zajedno kako bi osigurali da stavke jelovnika koje se nude gostima budu najviše moguće kvalitete. S druge strane, u manjim hotelima pripremom jelovnika najčešće rukovodi direktor odjela hrane i pića. Jelovnik bi trebao pružiti gostima bitne informacije prije nego što predaju narudžbu, kao što su zahtjevi za minimalnu narudžbu, naknade za uslugu, cijene obroka i jesu li napojnice uključene u cijenu.
- Kvaliteta hrane – kvalitetena hrana koja se gostima nudi putem usluge u sobu ključna je za uspjeh ugostiteljske industrije. Većina hotela koristi visokokvalitetne sastojke

<sup>41</sup> Cerović, Z., (2003.), *Hotelski menadžment*, Fakultet za hotelski i turistički menadžment, Opatija., str. 40

<sup>42</sup> Ibidem. str. 60

<sup>43</sup> Galičić V., op. cit., str.216



kako bi osigurali da se njihovi gosti osjećaju maženo i zadovoljno, bez obzira naručuju li obrok s punim jelima, lagani međuobrok ili doručak. Osim toga, kontrola kvalitete hrane postoji u svakom koraku pripreme i isporuke. Pažnja se posvećuje i prezentaciji jela, jer ona uvelike utječe na iskustvo gosta.

- Privlačenje pažnje gostiju - Budući da današnji gosti imaju više izbora i mogućnosti na raspolaganju nego ikad prije, hotelski menadžeri moraju se obratiti i privući njihovu pozornost prema uslugama u sobi. Jedan od načina je ponuda pažljivo osmišljenih, dobro planiranih jelovnika koji se redovito ažuriraju na temelju povratnih informacija gostiju. Na jelovniku, cijene usluge u sobu trebale bi biti jednake ili čak niže nego u usporedivim restoranima u blizini, što gostima hotela daje pogodnost jela u restoranu bez trošenja novca. Osim toga, marketinški napori, kao što su ponude za poslugu u sobu, paketi i popusti, mogu učiniti čuda u pobuđivanju interesa gostiju i ponuditi im personalizirana iskustva.

Gosti se često žale na visoke cijene usluge u sobu i zahtijevaju kvalitetnu hranu, ne shvaćajući da određena jela zbog temperature i uvjeta skladištenja ne mogu zadržati kvalitetu tijekom dostave. To znači da čak i uz visokokvalitetnu dostavu, artikli poput jaja ili krumpira neće stići u sobu u istom stanju kao što bi bili u blagovaonici. Procjena kvalitete hrane lako se postiže u blagovaonici, ali postaje izazov s poslugom u sobu jer se tamo ne može kušati. Stoga bi direktori hotela trebali anketirati goste o njihovom iskustvu s kvalitetom usluge u sobi kako bi riješili sva pitanja koja se mogu pojaviti.

Također jedan od problema može biti i ako gost ne dobije željeno jelo ili dobije djelomičnu narudžbu tijekom usluge u sobu. Takva situacija može dovesti do nezadovoljstva i negativnih recenzija na web stranicama. Problemi koji se javljaju tijekom usluge u sobu značajniji su od onih u kuhinji jer je manja šansa da se problem riješi, što dovodi do trajnog problema.

Zaključno, posluga u sobu ključni je aspekt ugostiteljske industrije koji gostima pruža udobnost i luksuz. Luksuzni hoteli nastoje pružiti visokokvalitetno iskustvo objedovanja kroz pažljivo planiranje jelovnika, vrhunske sastojke i izvrsnu prezentaciju. Kako bi privukli pozornost gostiju, hoteli moraju ponuditi personalizirana iskustva, konkurentne cijene i atraktivne ponude. Sve te komponente omogućuju hotelima da se istaknu svojim gostima i ponude nezaboravno iskustvo objedovanja.

### 3.4. Organizacija domijenka i ostalih eventa

Kao jedan od primarnih izvora prihoda za mnoge hotele, banketi i događaji moraju biti organizirani učinkovito. Voditelj ili upravitelj banketnog odjela odgovoran je za osiguravanje da se događaji planiraju i provode tako da premaše očekivanja gostiju. Ovaj članak razmatra dužnosti i odgovornosti voditelja ili upravitelja, kao i pozitivne i negativne strane koje mogu dovesti do kritike.

Planiranje banketa za grupu koja odsjeda u hotelu slično je planiranju događaja za nekoga tko je domaćin događaja za uzvanike koji ne odsjedaju u hotelu. Ipak, postoje neke razlike, a to su:<sup>44</sup>

- potreba za brojnim stankama za kavu i osvježavajućim pićima tijekom poslovnih
- sastanaka,
- osiguranje odgovarajućih prostorija za sastanke u gostinskim sobama,
- potencijalno postavljanje recepcija, stolova za serviranje tijekom stanki i
- posluživanje buffet obroka u javnim prostorima hotela koji se inače ne koriste za te svrhe.

Govori se obično drže tijekom banketa, koji se obično organiziraju za svečane događaje. Te prigode mogu biti različite, poput potpisivanja važnih ugovora, državnih praznika, dočeka stranih izaslanika i dužnosnika, ugošćavanja i ispraćaja gostiju ili vjenčanja. Banketi mogu biti službeni ili privatni. Vrhunac banketa, bilo da se radi o ručku ili večeri, je to što nudi pažljivo isplaniran jelovnik odabranih jela i pića. Gosti sjede, a konobari poslužuju hranu i piće.

Prilikom organiziranja banketa potrebno je uzeti u obzir nekoliko detalja, uključujući oblik stolova, broj gostiju, razmak između stolova, prostor za ples, prednji stol za prijem i raspored barova. Pripremni rad mora slijediti dogovoreni protokol, koji se može dogoditi nekoliko dana prije događaja. Definiirajući aspekt banketa je obrok od više slijedova, ali naglasak mora biti stavljen na pripremu hrane. Stolovi trebaju biti pažljivo postavljeni, s kvalitetnim ugostiteljskim rubljem, porculanom, srebrninom, kristalom, ukrasnim predmetima i cvijećem. Za svaki banket potrebna je besprijekorna priprema i detaljan plan rada.

Voditelj ili voditelj banketnog odjela odgovoran je za nadzor svih događanja koja se odvijaju u hotelu. Moraju blisko surađivati s prodajnim timom za bankete kako bi osigurali da su događaji pravilno rezervirani i da su svi zahtjevi gostiju uzeti u obzir. Menadžeri moraju preuzeti vodstvo u planiranju i koordinaciji osoblja, cateringa i zabave za događaj.

Također mora biti u stanju upravljati proračunom dodijeljenim odjelu za bankete. Moraju osigurati da troškovi budu u skladu s prihodima ostvarenim događajem. Ovo je posebno važno za neprofitne događaje ili događaje čiji je primarni cilj prikupljanje sredstava za određenu svrhu.

Učinkovito upravljanje banketnim odjelom može rezultirati značajnim prihodom hotela. Uspješni događaji koji ispunjavaju ili premašuju očekivanja gostiju mogli bi izazvati ponovne rezervacije i pozitivne recenzije koje mogu dovesti do povećanja prihoda.

---

<sup>44</sup> Cerović, Z., op. cit., str. 48

Kada odjel za bankete premaši očekivanja gostiju, to bi moglo rezultirati ponovljenim poslom, preporukama od usta do usta i preporukama drugim tvrtkama ili organizacijama. To bi moglo značiti dobitnu situaciju i za hotel i za goste. Suradnja s odjelom prodaje i marketinga nužna je kako bi usluga hrane i pića ispunila očekivanja gostiju. Ako se pravilno planiraju i provode, banketi mogu biti vrlo isplativi za hotele. Kao rezultat toga, upravitelji hotela moraju redovito nadzirati kvalitetu tih događaja. Banketi su značajni jer sadašnjim i potencijalnim gostima daju priliku procijeniti ponudu hotela

Poznavanje pravilnog ponašanja za večerom bitno je uglavnom za osoblje restorana. Moraju znati s koje strane stola određeno jelo treba poslužiti, u koje vrijeme te koje teme razgovarati ili izbjegavati tijekom razgovora s gostima. Ključno je znati čemu se smijati, a što ne spomenuti tijekom interakcije s posjetiteljima.

Poželjne osobine zaposlenih u hotelskoj industriji – pružanje većine hotelskih usluga svodi se na ono elementarno – susrete ljudi, susret gostiju s osobljem. To je presudno za dugoročnu ocjenu i kvalitetu usluge. Kod ugostiteljsko-turističkih usluga mjesto prodaje nalazi se u ljudskom odnosu između gostiju i osoblja – odraz je to kulture hotela/restorana.<sup>45</sup>

Događaj banketa zahtijeva pažljivo planiranje i organizaciju, posebno u pogledu rasporeda, rasporeda sjedenja te usluge jela i pića, a sve se dogovara s klijentom. Precizna koordinacija je neophodna jer banketi obično uključuju različite događaje kao što su govori, zdravice, posluživanje obroka i pića. Sve te aktivnosti trebale bi teći besprijekorno kako bi se stvorila skladna i uspješna prigoda banketa. Nekoliko aspekata banketa i događanja moglo bi dovesti do kritika i loših recenzija. Na primjer, ako usluga nije na razini ili su pića lošija, to bi moglo uznemiriti goste. Kvaliteta i kvantiteta cateringa trebaju biti taman i trebaju zadovoljiti ukuse gostiju. Drugi kritični čimbenik koji bi mogao dovesti do loših recenzija je loša komunikacija s gostima.

---

<sup>45</sup> Galičić, V.; Ivanović, S.(2008.) Menadžment zadovoljstva gosta, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 66

### 3.5. Barsko poslovanje

Bar je ugostiteljski objekt koji pruža usluge točenja pića i razonode te prehrane ako je riječ o dnevnim barovima. Tek dodatna riječ uz naziv bara (aperitiv, disco, snack i sl.) označava поближе o kojoj je vrsti bara riječ, odnosno koje usluge pruža. Zajednička obilježja svih barova su barski točionik i visoke barske stolice. Barovi nude alkoholna i bezalkoholna pića, jela u većem ili manjem izboru te zabavu i razonodu, ovisno o vrsti bara, ugodan ambijent i kvalitetnu uslugu. Riječ bar nastala je od francuske riječi *barriere* što znači pregrada.<sup>46</sup>

Barovi ili kako su se u početku nazivale taverne datiraju još od antičkog doba. U srednjovjekovnoj Europi, popularnost taverni nastavila je rasti jer su služile kao sastajališta za vitezove, trgovce i učenjake. U to se vrijeme pojavio koncept "pubova" (javnih kuća), označavajući trajniju ustanovu koja proizvodi i prodaje svoje pivo. S dolaskom europskih kolonizatora u Novi svijet, taverne i pubovi brzo su postali glavni dio američkog društva. Lokalno pojilište služilo je kao zajedničko okupljalište gdje su ljudi mogli razmjenjivati ideje, ogovarati i sudjelovati u političkom diskursu. Na prijelazu u 20. stoljeće došlo je do uspona "speakeasyja" tijekom ere prohibicije, obilježene zloglasnom zabranom alkohola u Sjedinjenim Državama od 1920. do 1933. Speakeasyji su bili ilegalni, podzemni lokali za piće koji su bili poznati po svojoj tajnovitosti i ekskluzivnosti.

Popularnost barova nastavila se u 21. stoljeću, gdje su inovativni miksolozi počeli eksperimentirati s koktelima i proširivati ponudu dostupnih pića. Danas barovi služe širokoj paleti ljudi, uključujući studente, poslovne stručnjake i lokalno stanovništvo. Postali su mjesto za druženje, umrežavanje i opuštanje.

Barmen je važan profesionalac koji je odgovoran za cjelokupni rad šanka. On je prvi kontakt za goste, konobare i menadžere te se od njega očekuju izvrsne komunikacijske vještine. Uspjeh bara uvelike ovisi o sposobnosti barmena da učinkovito radi i održava dobre odnose s gostima i drugim osobljem.

Barmen bi trebao posjedovati određene kvalitete poput kulture, dobrog vladanja stranim jezicima, ugodnog ponašanja, što uključuje i iskren osmijeh jer je to bitan izraz lica u ugostiteljskoj industriji. Posvećenost detaljima, dobar smisao za humor, povjerljivost, umjerenost, iskrenost i želja za učenjem novih trendova također su ključne osobine koje barmen treba imati.

Gosti koji sjede za šankom obično žele biti brzo posluženi i ne žele predugo čekati na piće. Dobar barmen može obavljati više zadataka odjednom i ostati učinkovit tijekom radnog vremena. Moraju imati dobre vještine upravljanja vremenom kako bi pratili redoslijed pića koje rade za više narudžbi u isto vrijeme. Barmeni moraju imati izvrsne vještine pružanja usluga korisnicima kao i poznavanje stranog jezika. Moraju biti ljubazni, pristupačni i davati dobre savjete kupcima. Također moraju biti sposobni elegantno se nositi s teškim mušterijama. Dobar barmen znat će ublažiti svaku napetu situaciju prije nego što preraste u sukob.

---

<sup>46</sup> Marošević I., (1970.) Barovi i pića u ugostiteljstvu, Autor, Opatija, Str 11

Pripremni radovi za barskim pultom:<sup>47</sup>

- Iznošenje pića iz priručnog skladišta koje se sortira na retropultu prema vrstama
- Prebrisavanje i poliranje staklenog posuđa te razvrstavanje
- Pripremanje kristal šećera, šećera u prahu, šećernog sirupa i soli
- Pripremanja voća ( za dekoracije )
- Kontrola leda
- Priprema mlijeka, jaja, čokolade, muškat oraščića i slamki
- Priprema voća ( limun i naranča ) za rub od šećera i soli
- Iznošenje specijalnog barskog inventara iz barskog kofera
- Uključivanje aparata za kavu

Svaki barmen se mora pridržavati nekih općih standrada ili pravila kojima daje određenu vrstu autentičnosti svog radnog prostora:

- Sustav organizacije rada bara je teritorijalni ili baziran na jednom konobaru, što znači da jedan konobar obavlja sve faze usluge na jednom zadanom dijelu.
- Mješavine pića poslužuju se tako da se stave na pladanj zajedno s tanjurićem i papirnatim ukrasom ili malim podmetačem bez tanjurića, često od debljeg papira, s imenom i logom lokala. Gosti se poslužuju s desne strane.
- Barska karta uključuje samo mješavine pića, dok su ostala pića navedena na barskom cjeniku, dok se na karti brze hrane (barskoj karti) nalaze određena jela ovisno o vrsti lokala.

Organizacija rada u baru ovisi o više čimbenika a to su:<sup>48</sup>

1. Vrsta bara (aperitiv, plesni, kabaret itd.),
2. Veličina (kapacitet) i kategorija bara,
3. Tehnologija pripremanja i posluživanja usluga,
4. Broj i zahtjevnost (platežna mogućnost) gostiju koji posjećuju bar,
5. Vrsta, kvaliteta i količina traženih usluga,
6. Cjelogodišnje ili sezonsko poslovanje,
7. Broj zaposlenika i njihova stručnost, učinkovitost u radu

Kulturni fenomen barova i barmena ima duboke korijene u ljudskoj povijesti, a važnost hotelskih barova i uloga vještog barmena ne može se precijeniti. S odgovarajućom obukom, barmeni mogu gostima pružiti vrhunsko iskustvo, čime se povećava prihod hotela i stvara pozitivan dojam o objektu.

---

<sup>47</sup> Todorović D., Mačecević Z, (2009.) „Enologija s gastronomijom“, Školska knjiga Zagreb, str. 48

<sup>48</sup> Boella, J.M. (2005.) Human Resource Management in the Hospitality Industry, An Introductory Guide, eighth edition, University of Brighton, str. 29

## 4. ANALIZA STANDARDA U HOTELSKOM ODJELU HRANE I PIĆA

Falkensteiner Michaeler Tourism Group je hotelijerstko-turistička tvrtka s fokusom o srednjoj Europi. Tvrtka je u zajedničkom vlasništvu Falkensteinerja i obitelji Michaeler. Pod vlasništvom grupe nalaze se hotela, 2 apartmanska kompleksa i 1 premium kamp u 6 zemalja. Prvi hotel je otvoren pod okriljem obitelji Falkensteiner iz mjesta Pustertal, Južni Tirol, te nakon 60 godina poslovanja, uspjelo se razviti u jedan od najuspješnijih obiteljskih lanaca hotela za odmor u srednjoj Europi. U nastavku rada nalaze se opći podaci grupe, te rezultati istraživanja provedena na odjelu hrane i pića Falkensteiner hotela Park Punat.

### 4.1. Opći podaci o grupi

Korporativna struktura ima za cilj uhvatiti sinergije između dviju divizija u svojim glavnim zemljopisnim područjima u Austriji, Hrvatskoj i Italiji. S oko 100 milijuna eura konsolidiranih prihoda, uglavnom generiran kroz više od 30 hotelskih objekata u šest europskih zemalja, FMTG je relativno mali i geografski specijalizirani pružatelj turističkih usluga i povezani razvoj nekretnina.

Tvrtka je osnovana u Austriji 1957. godine i od tada je izrasla u jedan od vodećih hotelskih brendova u regiji s fokusom na wellness, obiteljska i poslovna putovanja. Trenutno posjeduju i upravljaju s više od 30 hotela u Austriji, Hrvatskoj, Italiji, Češkoj, Slovačkoj, Srbiji. Njihovi hoteli nalaze se na nekim od najpoželjnijih odredišta u Europi, uključujući velike gradove i zapanjujuće lokacije uz more.

Što se tiče prihoda, grupacija je značajan igrač u ugostiteljskoj industriji. U 2019. grupa je ostvarila 241,9 milijuna eura prihoda, što je povećanje u odnosu na prethodnu godinu. Grupa se nastavlja širiti i ulagati u nove projekte kako bi potaknula rast.

Posljednjih godina FTGM uložila je velika sredstva u svoje nekretnine, s fokusom na renoviranje i nadogradnju postojećih hotela, kao i na razvoj novih nekretnina. Jedna od najznačajnijih investicija bilo je otvaranje Falkensteiner Hotel & Spa Bad Leonfelden. Hotel ima vrhunski spa centar, luksuzne sobe i niz mogućnosti objedovanja. Još jedna značajna investicija bilo je otvaranje Falkensteiner Hotela Beograd, prvog hotela grupe u Srbiji.

Grupacija je također predana održivosti i odgovornom turizmu. Implementirali su ekološki prihvatljive prakse, poput smanjenja potrošnje energije i proizvodnje otpada te upotrebe održivih materijala u svojim posjedima.

#### 4.1.1. Područje Hrvatska

**Hotel Diadora 5\*** - luksuzni hotel smješten na slikovitom hrvatskom otoku Punta Skala u blizini grada Zadra. Hotel ima ukupno 250 soba, uključujući 113 Deluxe soba i 21 apartman, od kojih je svaka elegantno uređena s modernim sadržajima koji povećavaju udobnost i opuštanje gostiju. Sobe imaju prostrani balkon s pogledom na more ili uređene hotelske vrtove. Obiteljske sobe hotela osmišljene su tako da obiteljima koje putuju s djecom pružaju dovoljno prostora i privatnosti

Jedna od istaknutih značajki Falkensteiner Hotela Diadora je njegova široka ponuda sportskih aktivnosti. Gosti mogu uživati u tenisu, košarci, odbojci i nogometu te stolnom tenisu i mini golfu. Hotel također ima najsuvremeniji fitness centar, satove joge i stazu za trčanje. Za ljubitelje vode tu je veliki vanjski bazen i privatna plaža s kristalno čistim morem i prekrasnim pogledom. Acquapura Spa nudi niz tretmana i masaža korištenjem visokokvalitetnih proizvoda kao i sauna, parna kupelja i unutarnji bazen aktivnostima.

Glavni hotelski restoran, La Pentola, poslužuje raskošan bife doručak i večeru ste ima unutarnju i vanjsku salu za sjedenje, s dovoljno prostora za do 350 ljudi. Također ima vrhunski restoran Jadera koji nudi panoramski pogled na Jadransko more i može primiti do 40 osoba.

**Resort Punta Skala 4\*** - luksuzno odmaralište smješteno na obali u blizini Zadra. Odmaralište nudi doručak na bazi švedskog stola i večeru u vrhunskom restoranu The Bracera. Restoran je moderno uređen, a gosti mogu objedovati unutra ili vani na terasi. Restoran ima kapacitet za do 450 osoba, dajući gostima mogućnost da uživaju u obroku s prijateljima i obitelji.

Hotel ima ukupno 256 soba, od kojih je svaka opremljena modernim sadržajima koji uljepšavaju boravak gostiju. Sobe imaju balkon ili terasu s pogledom na more ili vrt. Obiteljske sobe su prostrane i savršene za obitelji koje putuju s djecom. Neke sobe imaju čak i hidromasažne kade. Također u sklopu wellness odjela resort nudi parnu kupelj, finsku saunu, slanu parnu kupelj i grijani vanjski bazen. Odmaralište također nudi niz kozmetičkih tretmana,

Falkensteiner Resort Punta Skala dom je dva restorana, a drugi se zove Planika. To je specijalizirani restoran koji nudi tradicionalnu hrvatsku kuhinju. Može primiti do 85 osoba i nalazi se u blizini plaže. Gosti također mogu uživati u pićima i grickalicama u baru pored bazena ili baru na plaži, a bar u predvorju otvoren je 24 sata dnevno za piće i koktele.

**Hotel Adriana 4\*** - smješten u samom srcu povijesnog dijela grada Zadra, ovaj hotel je jedan od rijetkih u sklopu grupe koji prima samo odrasle goste. Falkensteiner Hotel Adriana ima ukupno 48 soba, sa različitim wellness sadržajima. Hotelski restoran, Dalmatino, nudi gurmansko iskustvo objedovanja, sa svježim i lokalnim namirnicama koje se koriste za stvaranje jela punog okusa. Restoran može primiti do 55 gostiju.

**Club Funimation Borik** - Falkensteiner Club Funimation Borik nudi niz mogućnosti kada je riječ o objedovanju. Glavni restoran odmarališta, restoran Borik, nudi objedovanje tijekom

cijelog dana i poslužuje švedski stol nadahnut mediteranskim i hrvatskim jelima s internacionalnom i hrvatskom kuhinjom. Restoran može primiti do 500 osoba idealan za veće grupe i obitelji. Tu je i à la carte restoran pod nazivom Lobby Bar, koji poslužuje lagana jela i koktele.

Odmaralište ima ukupno 258 soba, a sve su namijenjene obiteljima s djecom. Sobe su prostrane i mogu primiti do pet osoba. Imaju balkon ili terasu s pogledom na vrt ili more. Junior apartmani imaju odvojen dnevni boravak i spavaću sobu, dok apartmani s jednom spavaćom sobom imaju odvojeni dnevni boravak s kaučem na razvlačenje. Obiteljske sobe nude dodatnu spavaću sobu, što ih čini idealnim izborom za veće obitelji.

Falkensteiner Club Funimation Borik namijenjen je mladim obiteljima s djecom, stoga resort nudi niz zabavnih sadržaja za djecu. Dječji klub za djecu od 3 do 12 godina organizira različite aktivnosti tijekom dana. Tu je i Teen Lounge dostupan za tinejdžere od 13 do 17 godina opremljen najnovijom tehnologijom, igraćim konzolama i drugim aktivnostima za tinejdžere.

**Premium Camping Zadar 5\*** - Kamp ima 250 parcela, od standardnih parcela do onih s privatnim hidromasažnim kadama. Gosti također mogu odabrati boravak u jednoj od luksuznih mobilnih kućica resorta koje imaju moderne pogodnosti kao što su klima uređaj, potpuno opremljena kuhinja i privatna terasa. Naselje u svom stastavu ima vanjski bazen s panoramskim pogledom na more, dječji bazen, fitness centar, pa čak i sportsku arenu za košarku, nogomet i razne druge sportove i aktivnosti. Tu je i Kids Club gdje se djeca mogu zabaviti i uključiti u razne kreativne i sportske aktivnosti u organizaciji animacijskog tima.

Glavni restoran, Gourmet Corner, poslužuje jela mediteranske i međunarodne kuhinje, sa svježim i lokalnim proizvodima. Restoran ima kapacitet do 110 sjedećih mjesta, savršen za opuštenu obiteljsku večeru ili intimni obrok u dvoje.

**Falkensteiner Park Punat 4\*** - nalazi se na otoku Krku, u Hrvatskoj. Resort ima ukupno 199 soba, uključujući Superior sobe, obiteljske sobe i apartmane. Odmaralište nudi niz aktivnosti, uključujući bazen, wellness centar, fitness centar, teniske terene i teren za odbojku na pijesku. Gosti mogu istražiti okolicu na biciklu ili se provozati brodom kako bi istražili obalu. Gosti također mogu uživati u objedovanju u restoranu koji je ujedno ala carte i integralnog (buffet) tipa poslovanja s obzirom na broj ljudi koji boravi u hotelu. Restoran u jednom trenutku može zaprimiti do 320 ljudi.

Također u sklop hotela ulaze Kamping FKK Konobe i Pila smješteni također u Puntu. Kamp Pila zauzima Površina 8,4 Ha s 600 kamp jedinica i kapaciteta za 1800 osoba. FKK Konobe ima 400 kamp jedinica i može primiti 1200 gostiju, a prostire se uz 1 500 metara dugu razvedenu obalu na kojoj se nalaze dvije veće šljunčane plaže opremljene tuševima.



## 4.2 Istraživački rezultati odjela hrane i pića Falkenstiner hotela Park Punat

Tablica 1. Standardi usluga

<b>Uslužni standardi</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Prihvatite našu misiju pružanja izvanredne usluge i premašivanja očekivanja gostiju.</li><li>2. Njeguajte kulturu inovacija, rasta i prilagodljivosti koje uvodimo.</li><li>3. Dosljedno izvršavajte uslužne postupke kako biste poboljšali iskustvo i zadovoljstvo gostiju.</li><li>4. Podržavajte jedni druge i preuzmite dodatne odgovornosti za učinkovito pružanje usluga.</li><li>5. Brzo odgovorite na pozive i ostavite izvrstan prvi dojam, koristeći reflektivni jezik za promicanje pozitivnog imidža hotela.</li><li>6. Proaktivno identificirajte i rješavajte pogreške, osiguravajući besprijekorno iskustvo gosta.</li><li>7. Podržavajte najviše standarde čistoće, održavanja i organizacije za sva radna područja.</li><li>8. Stvorite personalizirana iskustva za svakog gosta, potičući lojalnost i ponavljanje poslova.</li><li>9. Ovlašten za donošenje odluka koje potiču izvanredno iskustvo gosta.</li><li>10. Budite pažljivi, intuitivni i osjetljivi na potrebe i očekivanja gostiju.</li><li>11. Pokažite poštovanje i uvažavanje raznolikosti i jedinstvenih doprinosa kolega.</li><li>12. Potaknite timsku kulturu suradnje, podrške i uključivanja.</li><li>13. Jasno i učinkovito komunicirajte kako biste osigurali učinkovito pružanje usluga.</li><li>14. Imajte samokontrolu, pribranost i profesionalizam u suočavanju s izazovnim situacijama.</li><li>15. Postavite i pridržavajte se visokih standarda osobne higijene za dobrobit gostiju, kolega i tvrtke.</li></ol>
--------------------------	--

	<p>16. Povećajte potencijal povratnih informacija gostiju za kontinuirano poboljšanje i inoviranje usluga.</p> <p>17. Težite izvrsnosti u svim aspektima pružanja usluga, stvarajući vrijednost za goste i tvrtku.</p> <p>18. Naš moto je: „Dobro došli kući“! Iz tog razloga je potrebno da ste upoznati sa aktivnostima koje pružamo gostu za aktivan odmor, te osjećaj dobrodošlice opuštenom atmosferom i ponašanjem.</p>
--	---

Ovi standardi upućuju na važnost implementacije i poštivanja smjernica kako bi se osigurala kvaliteta u cijeloj organizaciji. Naglašava potrebu za učinkovitim timskim radom, delegiranjem ovlasti i kvalitetnim planiranjem kako bi se održala učinkovitost.

Standardi kojih se zaposlenici moraju pridržavati prikazani su u tablici 1. U ugostiteljstvu, koje je vrlo zahtjevno i konkurentno, cilj je gostima ponuditi zadovoljavajuću razinu tehničkih standarda i kvalitetnu uslugu po pristupačnim cijenama. Jedan od načina za poboljšanje konkurentnosti, organizacije i učinkovitosti je implementacija sustava upravljanja kvalitetom koji se temelji na utvrđenim standardima.

Kako bi radnik bio produktivniji i motiviraniji za posao, potrebna mu je smirena okolina i društvo. Zato se u grupaciji primjenjuje Buddy program, u kojem je nadležni „kompa“ zaposleniku i na taj način se stvara povjerenje u ne toliko formalnom obliku.

Tablica 2. Evidencija ljudskih resursa

<p><b>1.Podaci o osoblju</b></p>	<p>Uprava odjela hrane i pića, te njihovi zamjenici odgovorni su za prikupljanje i održavanje važnih evidencija informacija o zaposlenicima:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kontakt informacije</li> <li>2. OIB</li> <li>3. Status zaposlenja (puno radno vrijeme, nepuno radno vrijeme, privremeno itd.)</li> <li>4. Datum početka rada s tvrtkom</li> <li>5. Radno mjesto ili naziv</li> <li>6. Zahtjevi za uniformu i pravila odijevanja</li> <li>7. Naknade i beneficije</li> <li>8. Mogućnosti obuke i razvoja</li> <li>9. Sanitarne iskaznice</li> <li>10. Higijenski minimum</li> </ol>
----------------------------------	---

<p><b>2. Tajnost podataka</b></p>	<p>Radnici imaju pravo na povjerljivost svojih osobnih podataka, što je zaštićeno zakonima o privatnosti. To znači da je hotel dužan čuvati povjerljivost svojih osobnih podataka i ne dijeliti ih s neovlaštenim trećim stranama.</p> <p>Također, radnik mora čuvati poslovnu tajnu, odnosno informacije o plaći i pogodnostima koja se uvjetuje potpisivanjem ugovora.</p>
-----------------------------------	--

U navednoj tablici 2. prikazuje se osnovni podaci o djelatniku, koje hotel potražuje i mora čuvati u tajnosti. Također, radnik se prilikom potpisivanja ugovora, obvezuje da će čuvati poslovnu tajnu i poštivati odrednice koje se nalaze u istome. Najosnovnije informacije o djelatniku potrebne su voditelju odjela, kako bi ga mogao prijaviti u sustav, naručiti za sanitarne preglede, zadužiti uniform, te ga uvesti u sustav .

Tablica 3. Evidencija sustava

<p><b>Pregled sustava za evidentiranje i praćenje početka i kraja smjene</b></p>	<p>Sustav kojim se prati evidencija vodi se biometrijskom prijavom radnog vremena, odnosno otiskom prsta koji je mnogo točniji i precizniji od klasičnih sustava vođenja evidencije radnog vremena.</p>
<p><b>Poslovi tokom prijave i odjave djelatnika</b></p>	<p>Radnik je obavezan biti u radnoj uniformi prilikom prijave u sustav. Radnicima se savjetuje da barem 5 minuta budu prije na poslu.</p> <p>Svako napuštanje radnog mjesta prilikom pauze za topli obrok, dnevne pauze ili pauze za pušenje obavezna je odjava i prijava prilikom povratka.</p> <p>Prilikom odjave, radnik se odjavljuje u radnoj uniformi i pričekava procesuiranu odjavu koja se pojavi na monitoru označeno sa kvačicom zelene boje.</p>
<p><b>Praćenje sustava i odradenih sati djelatnika</b></p>	<p>Rukovoditelj odjela HiP-a zadužen je za vođenje evidencije rasporeda zaposlenika i sati koje su odradili. Također mu daje u uvid kašnjenja djelatnika.</p>

	<p>Svaki zaposlenik na kraju mjeseca dobiva pregled odrađenih sati.</p> <p>U blizini svakog uređaja za prijavu i odjavu u sustav, potrebno je osigurati papirnati dokument o odrađenim satima, u slučaju kvara ili nestanka struje. Prilikom takve situacije, djelatnika zapisuje svoje sate i navede ralog problema, a voditelj isti dan prekontrolira i potpiše.</p>
--	--

U tablici 3 objašnjavaju se procedure prijave i odjave djelatnika na radno mjesto, koristeći otisak prsta. Evidencija radnog vremena u interesu je zaposlenika i poslodavca. Sustav evidencije radnog vremena svojim učinkom indirektno unapređuje racionalizaciju i organizaciju rada, odnosno pospješuje sveukupnu učinkovitost i produktivnost. Voditelj mora svakako pokazati proceduru i ukazati na važnost biometrijskom sustava evidencije. Neki radnici to vrlo olako shvaćaju, ne uzimajući u obzir važnosti situacije, koje hotel ima prema Poreznom sustavu.

Tablica 4. Grooming standardi

<b>Muški djelatnici</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uredna i njegovana kosa: Muškarci bi trebali osigurati da im je kosa čista, dobro stilizirana i održavana.</li> <li>2. Održavane ili glatko obrijane dlake na licu.</li> <li>3. Pravilna higijena i kontrola tjelesnih mirisa: Muškarci bi trebali dati prioritet osobnoj čistoći, uključujući svakodnevno tuširanje, korištenje dezodoransa ili antiperspiranta i redovito pranje odjeće.</li> <li>4. Čisti i podrezani nokti</li> <li>5. Profesionalna odjeća i dodaci</li> </ol>
<b>Ženski djelatnici</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kosa treba biti čista, uredno oblikovana i njegovana. Treba biti prirodne boje i nositi se na profesionalan način.</li> <li>2. Šminku treba nanijeti ukusno i naglasiti prirodne osobine zaposlenika. Ne smije biti pretjeran ili ometajući. Općenito se preferiraju neutralni i prirodni tonovi.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Nokti trebaju biti čisti i njegovani. Lak za nokte neka bude neutralne ili profesionalne boje.</li> <li>4. Zaposlenici bi trebali nositi dodijeljenu im uniformu u skladu sa smjericama hotela. Trebao bi biti čist, ispeglan i u dobrom stanju.</li> <li>5. Nakit treba svesti na minimum i ne smije biti predimenzioniran ili upadljiv.</li> <li>6. Osobna higijena je od iznimne važnosti. Zaposlenici trebaju održavati dobru oralnu higijenu četkanjem zuba, korištenjem konca i redovitim ispiranjem usta.</li> <li>7. Zaposlenici bi trebali koristiti mirise štedljivo ili ih u potpunosti izbjegavati, jer neki gosti mogu biti osjetljivi ili alergični na jake mirise.</li> <li>8. Zaposlenici trebaju nositi čiste i udobne cipele koje odgovaraju njihovoj ulozi.</li> </ol>
--	---

Održavanje visokih standarda osobne higijene i dotjerivanja ključno je za radnike u hotelima kao što je prikazano u tablici 4. Gosti od hotela očekuju čist i zdrav okoliš te kvalitetnu uslugu, stoga je važno da zaposlenici izgledaju pristojno i profesionalno.



Slika 8. standardi izgleda konobara

Tablica 5. Komunikacijski tokovi između djelatnika i gosta

<p>Komunikacija među kolegama</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Međusobno poštovanje, poštenje, povjerenje i podrška potiču pozitivno radno okruženje, poboljšavajući radnu učinkovitost.</li> <li>2. Zaposlenici trebaju biti spremni pomoći svojim kolegama u zadacima, prenijeti svoja znanja i iskustva kad god je to potrebno.</li> <li>3. Kada dajete povratne informacije, one bi trebale biti dobronamjerne, konstruktivne i trebale bi se dati privatno.</li> <li>4. Sve sukobe koji proizlaze iz poslovnih zadataka treba rješavati na otvoren način, dok privatne sukobe treba izbjegavati na radnom mjestu</li> </ol>
<p>Komunikacija s gostom</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Srdačno pozdravite gosta: Konobar uvijek pozdravlja prvi.</li> <li>2. Ponuda preporuka: Konobar bi trebao biti upoznat s jelovnikom i ponuditi preporuke gostu na temelju njihovih preferencija. Trebali bi postavljati otvorena pitanja i aktivno slušati potrebe gosta.</li> <li>3. Koristite pozitivan jezik: Konobar bi trebao koristiti pozitivan jezik, kao što je "svakako" ili "apsolutno" kada odgovara na zahtjeve ili upite gostiju. Trebali bi izbjegavati negativan jezik ili fraze poput "Žao mi je, ali..."</li> <li>4. Redovito provjeravajte: Konobar bi trebao redovito provjeravati gosta i osigurati da je zadovoljan obrokom i uslugom. Također bi trebali ponuditi dolijevanje pića ili brisanje svih praznih tanjura.</li> <li>5. Budite pažljivi: Konobar bi trebao biti pažljiv prema potrebama gosta. Trebali bi predvidjeti potrebe gostiju i biti proaktivni u njihovom rješavanju.</li> </ol>

	6. Zahvalite gostu: Konobar treba zahvaliti gostu što je odabrao restoran i izraziti mu zahvalnost na pokroviteljstvu. Također bi ih trebali pozvati da se vrate u budućnosti.
Diskrecija i povjerljivosti	Hotelski radnici trebaju zadržati diskreciju i čuvati povjerljivost osobnih podataka i situacija gostiju. To uključuje neraspravu o aktivnostima gostiju, brojevima soba ili imenima s drugima. Radnici bi trebali poštovati privatnost gostiju i dijeliti informacije samo s ovlaštenim osobljem.

Tablica 5 se odnosi na interakciju između djelatnika prema kolegama i gostima. Potrebno je biti dostojanstven u razgovoru, aktivno sudjelovati i biti staložen prilikom vođenja istoga. Prema kolegama se odnositi s poštovanjem i međusobnim uvažavanjem.

#### Tablica 6. Pravila prilikom žalbe gosta

1. Pravila ponašanja i komunikacije prilikom žalbe	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pažljivo slušajte brige svojih gostiju: važno je obratiti pozornost na ono što govore i postavljati pitanja kako biste razjasnili njihove brige.</li> <li>2. Suosjećajte sa svojim gostom: Pokažite zabrinutost za njihov problem i razumite njihovu situaciju.</li> <li>3. Složite se s gostom kad god je to moguće: složite se s njihovim problemima i priznajte da je problem valjan.</li> <li>4. Ispričajte se za prouzročene neugodnosti: čak i ako niste uzrokovali problem, važno je ispričati se za prouzročene neugodnosti i izraziti žaljenje.</li> <li>5. Osigurajte rješenja: Ponudite alternativne opcije, rješenja ili</li> </ol>
--	---

	<p>riješite problem kako biste osigurali zadovoljenje potreba gosta. U svakom slučaju potrebno je pozvati voditelja.</p> <p>6. Budite sigurni u svoj odgovor: Pokažite povjerenje u svoj odgovor i komunicirajte s autoritetom.</p> <p>7. Pružite sve potrebne informacije: pobrinite se da gostu pružite točne i iscrpne informacije, uključujući rokove i očekivanja.</p> <p>8. Objasnite prednosti: ako gost oklijeva prihvatiti vaše rješenje, objasnite prednosti vašeg prijedloga i kako će to pomoći u rješavanju njihovog problema.</p> <p>9. Ponudite poticaj: Ponudite popust ili komplementarnu uslugu kako biste zasladili posao i uvjerali gosta da prihvati predloženo rješenje.</p> <p>10. Naknadno djelovanje: provjerite s gostom nakon što je problem riješen kako biste bili sigurni da su zadovoljni ishodom i zatražite povratne informacije o njihovom iskustvu.</p>
<p>Situacije prilikom agresivnog ponašanja gosta</p>	<p>Ukoliko gost pristupi agresivnim stavom potrebno je napraviti udaljenost od 1.5m. Ukoliko gost svojim ponašanjem uznemiruje druge ili predstavlja opasnost prema djelatniku ili imovini hotela, potrebno je nazvati menadžera. On po protokolu grupacije, mora sam ocijeniti situaciju, te ako je potrebno pozvati osiguranje kako bi udaljili gosta.</p>

Tablica 6 daje smjernice o tome kako postupati s primjedbama i pritužbama gostiju u hotelskoj industriji. Kada gost podnese pritužbu, to znači da traži ispunjenje prekršene zakonske obveze, kao što je loša kvaliteta proizvoda i usluge. Kako biste prevladali prigovore gostiju, ključno je aktivno slušati njihove brige, suosjećati s njihovim problemima, nuditi rješenja i komunicirati s vlastima.



Tablica 7. Higijena, organizacija i prezentacija restorana

<p>Higijena restorana</p>	<p>Čistoća restorana mora biti na zavidnom nivou, odnosno, potrebno je da su svi stolovi nakon objedovanja čisti, pravilno postavljeni i uređeni dekoracijama.</p> <p>Kako bi održali tu kvalitetu potrebno je imati <i>kontrolnu listu</i>, koja zadužuje svakog konobara na rajonu i njegovog pomoćnika.</p> <p>Na kraju svakog objedovanja, voditelj sale prolazi rajone i tako putem <i>kontrolne liste</i> ima u uvid tko je bio zadužen za koji rajon. Čim uoči nepravilnosti, pozove zaduženo osoblje za određeni rajon i zada im zadatke.</p>
<p>Prezentacija restorana</p>	<p>Stolovi u restorani moraju biti u jednakoj liniji kao i stolice i dekoracije na stolu. Ukoliko je doručak ili ručak osoblje postavlja jedan beštek (vilicu i nož), dok za večeru postavlja dupli radi predjela i glavnog jela.</p> <p>Stolice moraju biti uredno obrisane nakon svakog objedovanja, kao i soljenke i paprenke. Cvijeće koje služi kao dekoracija, mora biti u čistoj vazi sa čistom vodom.</p> <p>Konobarska stanica mora biti uredno posložena, sa runnerima i beštekom koji služi kao nadopuna za vrijeme servisa. Nakon svakog objedovanja ona mora biti besprjekorno čista i dezinficirana.</p> <p>ž</p>

U tablici 7 spomenuta je *kontrolna lista*, koja uvelike pomaže u očuvanju kvalitete, odnosno urednosti restorana. Restoran mora u svakom trenutku biti čist i dovoljno dezinficiran kako bi gosti uživali prilikom svog objedovanja.

Tablica 8. Organizacija restoranskih sekcija i procesi tokom i poslije servisa

<p>Organizacija restoranskih sekcija</p>	<p>Restoran - konobare I pomoćnike na svakoj sekciji dodjeljuje voditelj sale ili voditelj smjene. Restoran zaprima 480 ljudi I ima 4</p>
--	---

	<p>sekcije. Na svakoj sekciji potrebno je imati jednog konobara koji skuplja tanjura I voditi komunikaciju s gostima I pomoćnik koji čisti stolove, te ih ponovno postavlja. Pomoćnici također, tokom servisa odvoze kolica sa prljavim tanjurima I čašama, te dovoze čista nazad u stanicu.</p>
<b>Procesi tokom servisa u restoranu</b>	<p><b>Doručak</b> – konobari obavljaju servis oko gostiju, pitajući ih da li su za kavu ili nešto drugo te vode brigu o čistoći, dok pomoćni konobari pripremaju salvete za nadolazeći obrok. Nakon doručka na stolove se postavljaju stolnjaci I salvete kako bi ručak I večera bili u elegantnom stanju.</p> <p><b>Ručak</b> – ovisno o broju ljudi koji su uzeli puni pansion, obično rade dva konobara I jedan pomoćni jer u prosjeku bude oko 150 ljudi na ručku.</p> <p><b>Večera</b> – konobari smještaju goste na svoje rajone I pitaju da li su za vino ili neke druge želje. Pomoćni konobaru obavljaju pomoćne poslove I brinu o čistoći novih stolova. Poslije večere postavljaju se stolovi za doručak sa papirantim postavljajcima I papirnatim Falkenstiner salvetama.</p>
<b>Back Office</b>	<p><b>Back office</b> – osobe zadužene za spomenuto radno mjesto dužne su voditi brigu o pranju I poliranju čaša, te beštek.</p> <p>Čaše moraju biti besprijeckorno čiste I bez mrlja, dok beštek treba biti ispoliran u vrućoj vodi I alkoholnom octu. Nakon što su čaše I beštek uredno ispolirani, potrebno ih je pravilno razvrstati I napraviti nadopunu istih u sali.</p> <p>Stolnjaci koji su korišteni za večeru, osoblje back offica na kraju smjene broji I stavlja u prazne kaveze, koje sutradan odovozi tvrtka zadužena za pranje I peglanje istih.</p>
<b>Buffet ili integral</b>	<p>1. Upaliti grijače tanjura na bifeu</p>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Pregledati da li je drink station popunjen čašama i uredan</li> <li>3. Postaviti odgovarajući set besteka za određena jela</li> <li>4. Staviti pripadajuće natpise za jela</li> <li>5. Buffet nadopuniti tanjurima i bestekom na svakoj stanici ukoliko je potrebno</li> <li>6. U Back officu stol popuniti tanjurima i bestekom kako bi nadopuna bila spremna</li> </ol>
<p><b>Stanica za čaj i filter kavu</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Staviti filter kavu i Samovar nadopuniti vodom i upaliti da se voda grije</li> <li>8. Staviti toast i toster</li> <li>9. Prekontrolirati aparate za kavu da li su popunjeni, te prve kave iz tri aparata baciti.</li> <li>10. Pregledati da li je drink station popunjen čašama i uredan</li> <li>11. Iz hladnjaka u back officu izvaditi aromatizirane vode i staviti ih na odgovarajuće mjesto</li> <li>12. Iz hladnjaka izvaditi domaće smootie i staviti na odgovarajuće mjesto</li> </ol>

U tablici 8 prikazana je pravilna organizacija odjela restorana i procesa tijekom i nakon usluge. Tijekom vršnih razdoblja, učinkovita organizacija odjela i procesa može pomoći da gosti budu usluženi na vrijeme i organizirano. Dodjeljivanje odjeljaka članovima osoblja i jasno ocrtavanje njihovih dužnosti i odgovornosti može spriječiti zabunu i kašnjenja, što dovodi do sretnijih gostiju. Slično tome, nakon usluge, organizirani procesi kao što su čišćenje i obnavljanje zaliha mogu pomoći u pripremi za sljedeći dan usluge.

Tablica 9. Procesi prilikom otvaranja bara i barske terase

<b>Posao prve smjene u hotelskom baru (8:00-16:00)</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Upaliti glazbu pritiskom na tipku, koja se nalazi u lijevom kutu bara kod točionika za pivo.</li><li>2. Prebrisati stolove terase te ih postaviti (cjenik , pepeljare, jastuci) i urediti liniji</li><li>3. Otići na recepciju po konobarski novčanik</li><li>4. Uključiti aparat za pranje čaša, Pustiti vrelu vodu iz Caffè aparata i paru iz Steamwanda na cca. 15 sekundi, zatim napraviti prve kave iz oba Portafiltera, te ih baciti.</li><li>5. Bar opremiti svježim voćem iz hotelske kuhinje i napuniti korpu s voćem, donijeti iz hotelskog vrta svježe mente i ružmarina</li><li>6. Donijeti led u posudi iz Back Offica.</li><li>7. Pregledati ladice sa pićem, alkoholom i mlijekom, te ih po potrebi nadopunite istim iz skladišta H4</li><li>8. Pomoći kolegama iz servisa na doručku, ukoliko imate slobodnog vremena jer timski rad je izuzetno važan</li><li>9. Obavljati dnevne operacije i brigu oko gosta, zaprimati narudžbe, mijenjati pepeljare na stolu gosta ukoliko je to potrebno</li><li>10. Kada kolega dođe u poslijepodnevnu smjenu, potrebno je :<ul style="list-style-type: none"><li>• napraviti obračun jutarnjeg prometa gdje jedan list obračuna predajete skupa s hotelskim i storno računima koji su spojeni s klamericom, te gotovinom</li><li>• Drugi dio obračuna predajete skupa s internim računima koji su potpisani od strane menadžmenta u</li></ul></li></ol>
--	---

	<p>fascikl koji se nalazi u ladici ispod caffe aparata.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prebrojati novčanik s pologom i razmijeniti novac ukoliko je to potrebno, kako bi kolega mogao raditi početak smjene efikasno</li> <li>• Predati obračun na recepciji</li> </ul> <p>11. Promijeniti ili nadopuniti led u šanku, odnijeti praznu ambalažu, te pomoći kolegi ukoliko je to potrebno</p> <p>12. Ostaviti uredan bar iza sebe.</p>
<p><b>Posao druge smjene u hotelskom baru (16:00 – 00:00)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preuzima se posao kolege iz jutarnje smjene kako bi on obavio obračun prometa</li> <li>2. Obavljati dnevni posao, zaprimati narudžbe gosta i voditi brigu o njihovom zadovoljstvu</li> <li>3. Držati terasu urednom i čistom</li> <li>4. Nadopuniti šank pićem (skladište H4), voćem i ledom</li> <li>5. Prilikom početka večere pomoći kolegama iz servisa ukoliko imate slobodnog vremena</li> <li>6. Pri završetku smjene potrebno je pokupiti barsku terasu (jastuke, cjenike i pepeljare), te odložiti ih na njihovo mjesto</li> <li>7. Oprati aparat za kavu</li> <li>8. Oprati šank i ostaviti ga urednim za kolegu iz jutarnje smjene</li> <li>9. Isprazniti šank praznom ambalažom te ga nadopuniti pićem za kolegu iz jutarnje smjene</li> <li>10. Praznu ambalažu odložiti u skladištu H5. Boce alkohola, Thomas Henry, Heinken, Pago ambalažu (0.25 i 1L), voda Jana (0.33 i 1L) i Jamnica (1L) odložiti u zelene vreće u kojima mora biti</li> </ol>

	<p>30 komada prazne spomenute ambalaže</p> <p>11. Ostalu ambalažu odložite u prazne gajbe po njihovom brendu.</p> <p>12. Promijeniti vreću za smeće, te punu odnijeti u zeleni boks za otpad koji se nalazi iza hotelske uprave</p> <p>13. Napraviti obračun prometa poslijepodneve smjene,:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedan list obračuna predajete skupa s hotelskim i storno računima koji su spojeni s klamericom, te gotovinom</li> <li>• Drugi dio obračuna predajete skupa s internim računima koji su potpisani od strane menadžmenta u fascikl koji se nalazi u ladici ispod caffè aparata.</li> <li>• Prebrojati novčanik s pologom i razmijeniti novac ukoliko je to potrebno, kako bi kolega mogao raditi početak smjene efikasno</li> <li>• Predati obračun i novčanik na recepciji</li> <li>• Ukoliko vremenska prgnoza ukazuje na nevrijeme ili buru potrebno je pokupiti sve jastuke I spremiti ih u spremnicu, te sklopiti suncobrane</li> </ul>
--	--

U tablici 9 prikazani su procesi tijekom prve smjene, kako bi se osiguralo da bar bude adekvatno opskrbljen, a usluga pružena brzo. To uključuje skladištenje zaliha, pripremu ukrasa i pripremu pića za brzu uslugu. Tijekom druge smjene, učinkoviti i pravovremeni procesi zatvaranja ključni su za održavanje čistog i organiziranog bara za sljedeći dan usluge. To uključuje pravilno zbrinjavanje neiskorištenih sastojaka, čišćenje radnih površina, popis i prijavu svih odstupanja.

Tablica 10. Generalna čišćenja radnih prostora i skladišta

<b>Back office</b>	<p>Svake nedjelje poslije večere konobari su zaduženi za dubinsko čišćenje stražnjeg dijela kuhinje odnosno back offica.</p> <p>Posude za beštek se peru i dezinficiraju. Jedan konobar uzima stroj za podno pranje sa napunjenom tekućinom pranje i dezinfekciju, dok ostali sa četkama ribaju pod. Potom sa gumenim metalama guraju prljavu vodu do otvora za odvod, te posušuju pod.</p>
<b>Buffet</b>	<p>Osoba zadužena za buffet mora izvaditi sve tanjure na svakom otoku i prebrisati mjesto gdje oni stoje. Zatim detaljno oprati i dezinficirati otoke za topla/hladna predjela i deserte. Glavni otok sa glavnim jelima pranje i dezinfikaciju vrši kuhinjsko osoblje.</p> <p>Zatim miče plastične mrežice koje služe kao podmetači za čaše na stanici za piće, te ih stavlja na pranje, briše i dezinficira površine. Stanicu za kavu, također, miče postolja briše i dezinficira. Potom detaljno pere aparate za kavu.</p>
<b>Restoran</b>	<p>Stolovi, stolice i njihova postolja se detaljno brišu i dezinficiraju, kao i dječje stolice. Nadopunjavaju se soljenke i paprenke. Podloge za sjednje koje su dotrajale idu na kemijsko čišćenje. Voda za cvijeće se mijenja i stavlja nova vrsta.</p>
<b>Skladište H4</b>	<p>Miču se sve stvari iz skladište kao što je: posteljina, prazne ambalaže, salvete i ostale stvari. Potom se pod pere strojno, zatim dezinficira sa dezinsanom. Na kraju kada se pod osuši stvari se vraćaju na mjesto i organiziraju po njihovoj vrsti. Povratne ambalaže (zelene vreće), se ostavljaju vani na gospodarskom ulazu da ih sutra vozači mogu odvesti u reciklažno dvorište.</p>

U tablici 10 objašnjeno je čišćenje i dezinfekcija prostora koji spadaju pod odjel HiP-a. Nakon pranja svih odjela, voditelj ide u kontrolu i sve bilježi. Sve se bilježi na HACCAP listi.

Tablica 11. Posluga u sobi

<p><b>VIP tretmani</b></p>	<p>U Falkenstiner hotelu Park imamo praksu dodjeljivanja VIP tretmana ovisno o njihovim specifikacijama.</p> <p>F&amp;B usluge pri dolasku u sobu:</p> <p>Imamo praksu održavanja “Falkensteiner Trilogije” koja sadrži sljedeća 3 stavke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voće veličine zalogaja poput bobičastog voća, grožđa, šljiva, , suhog voća ili sezonsko, regionalno voće veličine ruke kao što su jabuke, kruške, breskve, marelice itd.</li> <li>• : čokoladni slatkiš, vlastiti kolačić itd.</li> <li>• orasi, čips, domaći čips/krekeri, slana grickalica, sir itd.</li> <li>• Najmanje jedan od dijelova mora biti REGIONALNI</li> <li>• U idealnom slučaju, VIP tretmani se pripremaju u izrazu <i>Finger food</i></li> <li>• Osobna dobrodošlica generalnog direktora ili menadžera na dužnosti (kompliment ili čestitka dobrodošlice)</li> <li>• Mineralna voda negazirana 0,75l</li> </ul> <p>Za djecu, kao i prema dobi, taeba poslužiti poseban Child VIP postava:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poruka od Falkyja u DE   EN   ja   HR   ...</li> <li>• Ručnik presavijen u životinje</li> <li>• Slatkiši</li> <li>• Falky Bojanka</li> <li>• Falky olovke za bojanje</li> <li>• Slatkiši</li> </ul>
<p><b>Jednokratni VIP</b></p>	<p>Tretman koji se daju specifičnim ciljnim skupinama samo za određenu rezervacija i stoga im nije dodijeljen stalni VIP tretman ali priopćen HiP-u ili odjel domaćinstva putem PMS sustava</p>



	<p>Ciljna skupina:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vjenčani par</li> <li>• Organizator događanja i sastanaka</li> <li>• Voditelj seminara</li> <li>• Bloger</li> </ul>
<b>VIP 2</b>	<p>Trajni VIP kod (ovaj kod se unosi ili ručno u sustav i ostaje dokle god je god u hotelu)</p> <p>Namijenjen je za</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Političare</li> <li>• Slavne osobe (glazbenici, glumci</li> <li>• itd.)</li> </ul>
<b>VIP 3</b>	<p>VIP kod (ovaj kod se unosi ili ručno u sustav ili putem GMS-a automatski i pstaje u profilu gosta do ručnog brisanje)</p> <p>Namijenjen je za:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vjerni/ponavljajući gosti s više od 20 noćenja na FHR</li> <li>• Upravni odbor FMTG &amp; Co-</li> <li>• Tvrtke</li> <li>• Vlasnik/članovi uprave</li> <li>• Direktor/izvršni direktor u FMTG</li> </ul>
<b>Standardna posluga u sobi</b>	<p>Ukoliko gost se odluči na ovu opciju, prvo će obavijestiti recepciju, koja će zatim kontaktirati odjel HiP-a sa gostovim željama,.</p> <p>Potom odjel HiP-a priprema određenu narudžbu, ukoliko je jelo, mora biti posluženo pod poklopcem na tanjuru, sa beštekom koji je zamotan u konbarskim salvetama. Ukoliko je boca vina, mora biti servirana na postolju u posudi s ledom i čistim čašama. Kada se ispostavlja račun gostu, također je potrebno dodati uslugu dostavljanja hrane u sobu.</p> <p>Prilikom dolaska pred vrata, konobar mora tri puta lagano pokucati i reći <i>room service</i>. Ukoliko se gost javi, sačekate pred vratima i pitate da li je uredu da uđete. Zatim</p>

	<p>odlažete uslugu na njima predviđeno mjesto i uručujete mu račun koji uvijek ide na sobu. Pitajte ga da li su potrebne još koje usluge, ako ne, zahvalite se i poželite im ugodan ostatak dana.</p> <p>Ono što se nesmije raditi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nemojte koristiti celofan ili drugu ambalažu</li> <li>• Ne koristite restoranske tanjure za predstavljajući naš VIP tretman</li> <li>• Nikako ne dostavljati: masovni proizvod, odnosno cijeli komad velikog voća, industrijskog ili egzotičnog voće</li> <li>• (npr. ananas, banana itd.)</li> </ul>
--	--

U tablici 11 prikazana je procedura tokom posluge u sobi. VIP tretmani moraju biti posluženi u sobi najkasnije do 14:30 jer je *check in* u 15:00. Na taj način negujemo vjerne goste kako bi im dali do znanja da su upamćeni. Sve mora biti posluženo prema standardima. Standardna posluga u sobi vrši se na zahtjev gosta i mora biti ispravno dostavljena, sukladno higijenskim zahtjevima.

## ZAKLJUČAK

Poboljšanje kvalitete vitalni je aspekt svakog poslovanja, posebice u ugostiteljstvu. Hoteli posebno ovise o tome da svojim gostima pruže iznimnu uslugu kako bi ostavili trajan dojam, zaradili dobre kritike i osigurali ponovni posao. Kako bi to postigli, hoteli moraju dati prednost poboljšanju kvalitete, jer to pomaže pojednostaviti njihove radne procese, poboljšati iskustva gostiju i podići njihovu ukupnu reputaciju.

Hoteli moraju vidjeti poboljšanje kvalitete kao ulaganje kako bi osigurali zadovoljstvo gostiju, razvili konkurentske prednosti i poboljšali svoj ugled. Implementacijom standardiziranih radnih procesa, održavanjem čistog okoliša i implementacijom sustava upravljanja koji rezultira stalnim poboljšanjima, hoteli mogu osigurati gostima optimalno iskustvo. To će dovesti do pozitivnih recenzija, ponavljanja poslova i izvrsne reputacije koja je ključna za rast i uspjeh njihovog poslovanja.

Jedan od najkritičnijih aspekata poboljšanja kvalitete za hotele je uspostavljanje standarda procesa rada. Hoteli moraju održavati visoku razinu dosljednosti u svim aspektima svog poslovanja, od postupaka prijave do posluživanja hrane, čišćenja i održavanja. Implementacijom standardiziranih procedura radnog procesa, hoteli mogu osigurati da njihovi zaposlenici svaki put slijede iste korake, jamčeći da je kvaliteta usluge dosljedna i isporučena na istoj razini izvrsnosti koju gosti očekuju. To zauzvrat stvara besprijekoran doživljaj za njih.

Prihvatanje tehnologije i održivih praksi u odjelu hrane i pića može hotelskoj industriji pružiti konkurentsku prednost i poboljšati ocjene zadovoljstva kupaca. Također predstavlja priliku za hotele da pokažu svoju predanost održivosti provođenjem ekološki prihvatljivih mjera i usvajanjem najboljih praksi u svom poslovanju. Poduzimanjem inicijative za uključivanje tehnologije i održivih praksi u F&B odjel, hoteli mogu poboljšati svoj društveni utjecaj i utjecaj na okoliš dok povećavaju ukupnu kvalitetu i standarde svojih usluga. održive prakse u F&B odjelu također mogu dovesti do poboljšane kvalitete i standarda. Nabavljajući lokalne sastojke, hoteli mogu smanjiti ugljični otisak transporta hrane, promovirati lokalne zajednice i gostima ponuditi svježije i hranjivije obroke. Nadalje, uključivanje ekološki prihvatljivih mjera kao što je smanjenje plastike za jednokratnu upotrebu, provedba praksi gospodarenja otpadom kroz kompostiranje i recikliranje može pomoći hotelima da minimiziraju svoj utjecaj na okoliš i promoviraju kulturu održivosti.

U današnjem digitalnom dobu recenzije igraju značajnu ulogu u hotelskoj industriji. Kako se sve više gostiju okreće online recenzijama prije nego što donesu odluku o rezervaciji, hoteli s jakim pozitivnim recenzijama privlače više gostiju. Suprotno tome, u hotelima s negativnim recenzijama može doći do pada stope popunjenosti. Stoga je pružanje kvalitetne usluge i održavanje visokih standarda imperativ jer se to odražava na zadovoljstvo gostiju i cjelokupnu reputaciju hotela. Održavanje visokih standarda pridržavanjem utvrđenih mjerila i industrijskih propisa pokazuje predanost hotela profesionalizmu i izvrsnosti. Uvjerava goste da su njihova sigurnost, udobnost i privatnost glavni prioritet, što dovodi do povećanog povjerenja, kredibiliteta i lojalnosti. Nasuprot tome, neispunjavanje standarda ili regulatornih zahtjeva može rezultirati kaznama, pravnim postupkom i narušavanjem

reputacije hotela, što može negativno utjecati na recenzije gostiju i, time dalje, na krajnji rezultat.

Zaključno, dobra kvaliteta i visoki standardi u hotelima pozitivno utječu na ocjene gostiju. Pružanje iznimne usluge, pružanje nezaboravnog iskustva i pridržavanje zahtjeva kvalitete i propisa doprinose zadovoljstvu gostiju. Budući da gosti daju online recenzije i povratne informacije, veća je vjerojatnost da će hoteli koji daju prioritet tim elementima vidjeti povećanje popunjenosti i pozitivne povratne informacije gostiju, što u konačnici dovodi do veće profitabilnosti i uspjeha u hotelskoj industriji.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Avelini-Holjevac, I.(2002.) Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija,
2. Bahtijarević Šiber F., Sikavica P., (2001) „Leksikon menadžmenta“, Masmedia, Zagreb,
3. Bajaktarović D., (2013.) Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd,
4. Boella, J.M. (2005.) Human Resource Management in the Hospitality Industry, An Introductory Guide, eighth edition, University of Brighton,
5. Buble, M., (2000.) Management, Ekonomski fakultet, Split,
6. Cerović, Z., (2003.), Hotelski menadžment, Fakultet za hotelski i turistički menadžment, Opatija
7. D. Janjušid, (2011.) Menadžment kvaliteta, Cekom- boks d.o.o. Novi Sad, Grubišić, D., Čerina, D., (2001.) Kvaliteta proizvoda kao faktor uspješnost poduzeća i pretpostavka konkurentnosti, Ekonomski Fakultet Split,
8. Hayes, D. K.; Ninemeier, J. D.(2005.) Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb,
9. Ivanović S. (2012.) Ekonomika ugostiteljstva, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
10. Injac, N. (2001.) Mala enciklopedija kvalitete. Moderna povijest kvalitete 1. Dio. Zagreb,
11. Injac N.(1998.) Mala enciklopedija kvalitete, I. dio, Oskar, Zagreb
12. Kuliš M., Š., Grubišić D. (2010) Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu,
13. Lazibat, T., Baković, T. (2012.) Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb,
14. Marošević I., (1970.) Barovi i pića u ugostiteljstvu, Autor, Opatija,
15. Oslić, I., (2008.) Kvaliteta i poslovna izvrsnost, M.E.P. Consult, Zagreb,
16. Schroeder, R. G., (1999.) Upravljanje proizvodnjom, MATE, Zagreb,
17. Skoko, H. (2000.) Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb,

18. Todorović D., Mačećević Z, (2009.) „Enologija s gastronomijom“, Školska knjiga Zagreb,
19. Trbojević, N., (2014.) Normizacija i razvoj proizvodnih sustava, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2014., ISBN 978- 953-7343-72-9
20. Vrtiprah, V., Sladoljev, J. (2012.) Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću

## **INTERNET**

1. Hrvatski zavod za norme, [www.hzn.hr](http://www.hzn.hr)
2. <https://www.iso.org/standards-catalogue/browse-by-ics.html> (pristupljeno 15.08.2022.)
3. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, N/N, br. 56/2016, čl. 46  
[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_56\\_1451.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html)
4. <http://www.mint.hr/UserDocsImages/090713-pr-hoteli.pdf>

## **ČLANCI**

1. Britvić, J. (2011.) Moderni sustavi upravljanja u organizacijama, Praktični menadžment, Vol. II, No. 2,
2. M. Pradeep Kumar, Raju , N.V.S., Satish Kumar M.V. (2016.) International Journal of Scientific Engineering and Technology ISSN:2277-1581 Volume No.5 Issue No.3,
3. Weckenmann, A., Akkasoglu, G. and Werner, T. (2015.), Quality management – history and trends, The TQM Journal , Vol. 27 No. 3
4. Kapiki, T. (2012.) Quality Management inTourismandHospitality: an Exploratory Study among Tourism Stakeholders, International Journal of Economic Practicesand Theories, Vol. 2, No. 2,
5. Sustav kvalitete i kategorizcije hotela, časopis Turizam , br., 5/6, 1999

## **STRUČNI RADOVI**

1. Kondić, Ž., (2008.) “ Prilagodba metodologije 6 malim proizvodnim organizacijama“, Doktorska disertacija, FSB, Zagreb,
2. Spudić, J., (2015.) Posebno standardizirani hoteli za osobe s invaliditetom u Hrvatskoj, završni rad, Veleučilište u Karlovcu Poslovni odjel, stručni studij

## POPIS ILUSTRACIJA

### **Popis tablica**

<u>Tablica 1. Standradi usluga .....</u>	<u>46</u>
<u>Tablica 2. Evidencija ljudskih resursa .....</u>	<u>47</u>
<u>Tablica 3. Evidencija sustava .....</u>	<u>48</u>
<u>Tablica 4. Grooming standradi .....</u>	<u>49</u>
<u>Tablica 5. Komunikacijski tokovi između djelatnika i gosta .....</u>	<u>51</u>
<u>Tablica 6. Pravila prilikom žalbe gosta .....</u>	<u>52</u>
<u>Tablica 7. Higijena, organizacija i prezentacija restorana .....</u>	<u>54</u>
<u>Tablica 8. Organizacija restoranskih sekcija i procesi tokom i poslije servisa.....</u>	<u>55</u>
<u>Tablica 9. Proces i prilikom otvaranja bara i barske terase.....</u>	<u>57</u>
<u>Tablica 10. Generalna čišćenja radnih prostora i skladišta .....</u>	<u>60</u>
<u>Tablica 11. Posluga u sobi .....</u>	<u>61</u>



## **POPIS SHEMA**

<u>Slika 1. Pojam kvalitete prema gručama kvalitete .....</u>	<u>7</u>
<u>Slika 2, 4P i 3C model TQM-a .....</u>	<u>11</u>
<u>Slika 3. Six Sigma 3,4 greške na milijun mogućnosti .....</u>	<u>13</u>
<u>Slika 4. Motorola: Šest koraka do Šest sigme .....</u>	<u>14</u>
<u>Slika 5. Križ normi ISO 9001:2000 .....</u>	<u>23</u>
<u>Slika 6. Grafička rješenja standardiziranih ploča za posebne standarde za vrstu hotel ..</u>	<u>31</u>
<u>Slika 7. Organizacija odjela hrane i pića .....</u>	<u>32</u>
<u>Slika 8. Standardi izgleda konobara .....</u>	<u>50</u>