

# Organizacija hotela Pinia, Malinska

---

Crnčević, Ema

Undergraduate thesis / Završni 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:191:845854>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-06**



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**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**EMA CRNČEVIĆ**

**Organizacija hotela Pinia, Malinska**

**Organization of hotel Pinia, Malinska**

Završni rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u turizmu

**Organizacija hotela Pinia, Malinska**

**Organization of hotel Pinia, Malinska**

Završni rad

Kolegij:	<b>Organizacija i menadžment procesnih funkcija hotela</b>	Student:	<b>Ema Crnčević</b>
Mentor:	<b>Prof.dr.sc Nadia Pavia</b>	Matični broj:	<b>ps24415</b>

Opatija, Rujan 2023.



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

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

Ema Crmčević

(ime i prezime studenta)

Ps24415

(matični broj studenta)

Organizacija hotela Pinia, Malinska

(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 završnog 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 završnim 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 završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>

U Opatiji, rujan 2023.

*Ema Crmčević*

Potpis studenta

## **Sažetak**

Hotelierstvo kao gospodarska djelatnost pruža usluge smještaja, hrane i pića. svoje usluge pruža u specifičnim smještajnim objektima. Hoteli su ugostiteljski objekti namjenjeni za pružanje usluga smještaja, prehrane i pića, kao i drugih usluga ovisno o vrsti hotela. U ovom završnom radu govori se o organizaciji rada u hotelu, hotelijerstvu kao samom pojmu i definiciji, ali i kao o djelatnosti koja mora pratiti trendove i suvremeni turizam. Objašnjena je organizacijska struktura i važnost svakog odjela hotelskog poduzeća za uspješno poslovanje hotela. Hoteli na otoku Krku doživljavaju sve veće promjene u ponudi i potražnji. Hoteli inoviraju svoju ponudu, obnavljaju i unaprijeđuju svoje poslovanje. Obzirom na atraktivnost ponude i same lokacije privlače veliki broj gostiju. Hoteli na otoku Krku ostvaruju dobre rezultate organizacijom poslovanja,, organizacijom i inoviranjem ponude. Za primjer dobrog poslovanja i dobre organizacije uzeli smo hotel Pinia u Malinskoj na otoku Krku, čija je organizacijska struktura specifična jer se radi o obiteljskom hotelu.

Ključne riječi: hotel; organizacija; hotelijerstvo

# Sadržaj

<b>Uvod</b> .....	0
<b>1. Organizacija u hotelijerstvu</b> .....	1
<b>2. Upravljanje u hotelu</b> .....	5
<b>3. Hotelijerstvo otoka Krka</b> .....	10
3.1. Struktura smještajnih objekata otoka Krka .....	12
3.2. Razvoj hotelijerstva u Malinskoj .....	15
<b>4. Organizacijska struktura hotela „Pinia“</b> .....	17
4.1. Ponuda hotela „Pinia“ .....	17
4.2. Organizacija rada u hotelu „Pinia“ .....	21
<b>Zaključak</b> .....	25
<b>Bibliografija</b> .....	26
Popis ilustracija.....	27

## Uvod

Hotelijerstvo značajna je djelatnost gospodarstva koji u specifičnim smještajnim objektima pruža prvenstveno usluge smještaja ali ili druge usluge na zahtjev gosta. Osnovni značaj hotelijerstva ogleda se u zadovoljstvu potreba korisnika ponude.

Predmet ovog završnog rada je prikazati organizaciju hotela na primjeru poslovanja hotela Pinia u Malinskoj. Svrha i cilj ovog rada je definirati pojam hotelijerstva, organizacije, te organizacijskog ustroja hotela Pinia. Hotel Pinia je primjer suvremene kvalitete i suvremenog turizma. To je obiteljski hotel, čiji vlasnici brinu o postizanju što veće razine kvalitete ponude. Brinu se o postizanju što veće razine luksuza i ciljaju na zahtjevniju klijentelu.

Rad je strukturiran, uz uvod i zaključak u četiri poglavlja. U prvom poglavlju rada „Organizacija u hotelijerstvu“ govori se općenito o organizaciji u hotelu i o hotelijerstvu (s osvrtom na hotel Pinia u Malinskoj). Drugo poglavlje „Upravljanje u hotelu“ prikazuje upravljanje u hotelu. U trećem poglavlju „Hotelijerstvo otoka Krka“ daje se osvrt na razvoj turizma i hotelijerstva na otoku Krku općenito, kao i na hotelijerstvo turističkog mjesta Malinska. Predstavljen je početak hotelijerstva i sve mogućnosti razvoja koje su uočene još prije 100 godina na otoku Krku. Hotelski kapaciteti svakoga dana rade na svom imidžu i na načinima na koje će ih se prepoznati i na koje će postati što atraktivniji i oku primamljiviji. U četvrtom poglavlju rada „Organizacijska struktura hotela Pinia“ prikazuje se organizacijska struktura hotela i ponuda hotela Pinia.

U izradi rada korištena je domaća literatura, te interna dokumentacija hotela Pinia.

# 1. Organizacija u hotelijerstvu

Hotelijerstvo je gospodarska djelatnost koja se bavi pružanjem usluga smještaja (uz mogućnost pružanja i drugih usluga) u specifičnim smještajnim objektima. To je najznačajniji dio ugostiteljstva, a osnovna funkcija mu je pružanje usluga smještaja. Hotelsko poduzeće je pravna osoba, koja obavlja ugostiteljsko-hotelijersku djelatnost, na tržištu, radi stjecanja profita i realizacije vlastitih ciljeva. Hotelijerstvo uz uslugu smještaja nudi i razne druge usluge kao što su hrana i piće, zabava, spa, prodaja trgovačke robe i ostale usluge, a sve ovisi o vrsti objekta za smještaj. Hotelijerstvo je započelo putovanjem ljudi na veće udaljenosti i potrebom da se ti ljudi negdje smjeste i prenoće, te s tim dolazi i potreba za hranom i pićem. Sve to je uzrokovalo potrebu za povezivanjem ljudi, usluga i povezivanjem zadataka koji se obavljaju u hotelijerstvu, te se u hotelima pokazala potreba za organizacijom i oblikovanjem organizacijske strukture.

Riječ *organizacija* potječe od grčke riječi *orgon*, što bi značilo rad ili djelo. Podrazumijeva se da organizacija predstavlja skup aktivnosti koje netko obavlja, a te aktivnosti su međusobno zavisne, odnosno neko udruživanje ljudi u obavljanju tih aktivnosti radi postizanja određenog cilja.<sup>1</sup>

Prof. Sikavica naglašava da se pojam organizacije može označiti kao proces organizacije nekih poslova ili aktivnosti, kao i rezultati tog procesa koji služi kako bi se mogle oblikovati organizacijske jedinice koje imaju različitu širinu, vrstu i strukturu u svim društvenim životnim područjima.<sup>2</sup> Da bi se svakodnevne obveze mogle rasporediti na pravilan način, svakako je potrebno to i organizirati. Organizacija postoji od prvih dana civilizacije, ali u modernom dobu svakako ima veći značaj koji se proteže na više razina, od svakodnevice pa sve do organizacije u velikim poslovnim sustavima. Uz pametnu i mudru organizaciju, potrebno je uložiti puno manje napora da bi se neki zadaci obavili uspješno. Organizacija unutar nekog poslovnog subjekta je puno zahtjevniji zadatak nego organizacija svakodnevnog života jer se tu radi o organizaciji poslovnih procesa, organizaciji ljudskih resursa i rada i slično. Svako poduzeće teži organizaciji koja će ubrzati procese i istovremeno smanjiti troškove. Dobra organizacija u poduzeću je temelj koji je potreban da bi se mogli ostvariti svi poslovni ciljevi.

Neki od važnijih temelja organizacije su ciljevi odnosno zadaci koje je potrebno ostvariti, materijalna sredstva i ljudski resursi te racionalna upotreba resursa. U početku rada poduzeća,

---

<sup>1</sup> Nadia Pavia, *Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu*, 78.

<sup>2</sup> Sikavica, *Poslovna organizacija*, 37.



organizacija je jednostavna. S vremenom, kako poduzeće napreduje, napreduje i organizacija rada jer zadaci postaju sve složeniji pa je potrebna kvalitetnija organizacija koja će pomoći u ostvarenju ciljeva. Da bi poduzeće moglo biti konkurentno na tržištu, treba mu dobra organizacijska struktura, koja je uži pojam od same organizacije i jedinstven je sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća.

Organizacijski sustav odnosno organizacijska struktura važna je za učinkovitost rada i ostvarivanje ciljeva hotelskog poslovanja. Organizacijski sustav podrazumijeva skup dijelova i komponenti koje su međusobno povezane i koje zajedno čine jednu cjelinu. Organizacijski sustavi pretvaraju ljudske resurse, informacijske resurse, financijske resurse, sirovine i energiju u proizvode, usluge, nusproizvode, otpad i informacije.<sup>3</sup> Sustavi mogu biti otvoreni, zatvoreni, formalni, neformalni, te sustavi u obliku mreže. Otvoreni sustavi predstavljaju sustave koji moraju imati stalnu interakciju sa okolinom kako bi uspjeli ostvariti svoje zadane ciljeve. Zatvoreni sustavi su oni sustavi koji su zapravo samoodrživi i koji ne moraju nužno imati bilo kakvu interakciju s okolinom da bi mogli funkcionirati i da bi ostvarili svoje ciljeve. Formalni sustavi imaju svoju konkretnu svrhu zbog koje su osmišljeni pod pretpostavkom da su oni potrebni da bi organizacija mogla uspješno poslovati. Neformalni sustavi su osmišljeni od strane grupa i pojedinaca u poduzeću, a osmišljeni su kao nadopuna formalnim sustavima da bi „popunili rupe“ koje ostaju iza formalnog sustava i da bi zaposlenicima olakšali rad u poduzeću. Mreže se temelje na razmjeni informacija i na ljudskim interakcijama, a osmišljeni su kao kombinacija formalnih i neformalnih sustava.<sup>4</sup> Sustavi u organizaciji moraju biti posloženi tako da ispunjavaju ključne zadatke i ciljeve uspješno. Sustavi mogu biti organizirani na nekoliko načina, kao što su sustavi socio-tehničke naravi, sustavi tehnološke naravi i sustavi ljudske naravi.

Svaki hotel ima svoju organizacijsku strukturu koja predstavlja sustav unutarnjih odnosa i veza. Bez obzira na veličinu hotela organizacijska struktura utječe na učinkovitost rada i osigurava maksimalnu profitabilnost. Na organizacijsku strukturu hotelskog poduzeća utječu vanjski i unutarnji čimbenici. Vanjski čimbenici se nalaze u njegovoj okolini te im se hotelsko poduzeće ne može prilagoditi. Dakle, oni utječu na poduzeće, a organizacijska struktura taj utjecaj može samo minimizirati, nikako ga ne može izbjeći. Unutarnji čimbenici, s druge strane, predstavljaju čimbenike u samom poduzeću. Na njih se može utjecati, može ih se mijenjati i njima se prilagođavati. Unutarnji čimbenici su prema Cerović strategija poduzeća i njegovi ciljevi, tehnologija koja se koristi u poduzeću, zadaci poduzeća, veličina i kadrovi u poduzeću,

---

<sup>3</sup> Sikavica, *op. cit.* 37.

<sup>4</sup> Sikavica, *op. cit.* 39.

struktura proizvodnog i uslužnog sektora te lokacija poduzeća.<sup>5</sup> Cerović definira i vanjske čimbenike poduzeća, a to su političko-pravno okruženje, tehnološko okruženje, ekonomsko okruženje, socijalno kulturno okruženje.<sup>6</sup> Odnosno cjelokupna gospodarska infrastruktura, tržište na kojem poduzeće djeluje, integracijski procesi u tržišnom segmentu te razvoj i napredak tehnologije i znanosti.

Kroz povijest, hotelijerstvo u Hrvatskoj započinje pružanjem usluga hrane, pića i smještaja. U to vrijeme krčme su bile ovlaštene za točenje pića na malo, dok se u 17. i 18. stoljeću spominju gostionice i svratišta kao ugostiteljski objekti, a prvi hotel tek u 19. stoljeću. Riječ hotel se prvi put spominje davne 1760. godine u Engleskoj, a njezino značenje odnosi se na građevinu u kojoj se nalaze sobe za noćenje. Riječ potječe od francuske riječi *hote* što znači *gost*, a izvedena je od latinske riječi *hostes* (gost). Tijekom razvoja turizma uočeno je da turisti uz (osnovne usluge) smještaj i hranu i piće žele i rekreirati (pomoćne usluge), doživjeti nešto novo, žele i odmor i zabavu. Hoteli moraju, kako bi se prilagodili sve većim zahtjevima turista, nadopunjavati svoje objekte raznim sadržajima i događanjima. Tako se uređuju kavane, kongresne dvorane i sale za sastanke, sportski tereni, bazeni, saune, garaže, trgovački centri i ostalo. Hoteli moraju pripremiti i prodati svoje usluge. Usluge hotela imaju sljedeće karakteristike:<sup>7</sup> nedodirljivost, nematerijalnost, nemogućnost skladištenja, heterogenost, istovremenost proizvodnje i konzumiranja.

Smještajni objekti razvrstani su u dvije skupine, i to: u hoteli i skupinu kampovi. Skupina hoteli obuhvaća:<sup>8</sup> hotel baština, difuzni hotel, hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansion, integralni hotel, lječilišne vrste i hoteli posebnog standarda. U skupinu kampova i drugih smještajnih objekata pripadaju: kamp, kuće za odmor, apartmani, soba za iznajmljivanje, omladinski hotel, odmaralište, prenoćište.

Na zahtjev ugostitelja može se utvrditi posebna kvaliteta „Hotela“ ako on pruža višu razinu usluge, više sadržaja i opreme od propisanih za određenu kategoriju, a to su:<sup>9</sup> *business* (poslovni), *meetings* (za sastanke), *kongress* (kongresni), *club* (klub), *casino* (kasino), *holiday resort* (odmorišni), *family* (obiteljski), *coastline holiday resort* (priobalni odmorišni), *small & friendly* (mali prijateljski), *senior citizen* (za starije osobe), *health & fitness* (zdravlje i fitness), *spa* (toplice), *heritage* (baština), *diving club* (ronilački klub), *motel* (motel), *ski* (ski), za osobe sa invaliditetom. Jednom hotelu dozvoljeno je imati najviše četiri vrste posebnog standarda.

---

<sup>5</sup> Cerović, *Hotelski menadžment*, 22.

<sup>6</sup> Cerović, *op.cit.* 124.

<sup>7</sup> Vlado Galičić, *Poslovanje hotelskog odjela smještaj*, 55.

<sup>8</sup> Vlado Galičić, *op.cit.* 12.

<sup>9</sup> Vlado Galičić, *op.cit.* 20.

Hotele je moguće podijeliti prema raznim kriterijima kao što su veličina, vrsta usluge, tržišni položaj, karakteru vlasništva, organizacijskoj strukturi, lokaciji, kvaliteti, kategorijama. Prema veličini hoteli se mogu podijeliti na male, srednje, velike i mega hotele. Mali hoteli imaju do 100 soba, srednji od 101 do 300 soba, a veliki hoteli preko 300 soba, dok mega hoteli imaju više od 1500 soba.<sup>10</sup>

Hotelsko poduzeće ili hotel se također promatra kao jedan zaseban organizacijski sustav koji ovisi o vanjskom, odnosno eksternom i unutarnjem, odnosno internom okruženju. Jedno hotelsko poduzeće ili hotel gledamo kao jedan organizacijski sustav koji ovisi o eksternom i internom okruženju. Interna okolina ili unutarnja okolina je dio okoline koji se nalazi u samome poduzeću, a tu spadaju sama kultura poduzeća, resursi i struktura. Interna okolina uključuje ciljeve i strategiju hotela, lokaciju, veličinu, kategoriju, zadatke, kao i kadrove. Eksterna okolina ili vanjska okolina obuhvaća okolinu koja nema direktan utjecaj na poduzeće i dijeli se na opću i poslovnu. Kada se govori o općoj okolini, važno je ponovo napomenuti da na nju poduzeće ne može utjecati, ali se može pokušati prilagoditi. To bi bila ekonomska okolina, političko-pravna okolina, tehnološka okolina, te socijalno-kulturna okolina. Dok na poslovnu okolinu poduzeće može nekim djelom utjecati, ipak se većina odluka svodi na prilagodbu. Poslovnu okolinu čine konkurenti, kupci, dobavljači, dioničari i kreditori.

---

<sup>10</sup> Cerović, *op.cit*, 71.

## 2. Upravljanje u hotelu

Za uspješno funkcioniranje bilo kojeg hotelskog poduzeća, odnosno hotela, od velike važnosti je kvalitetna organizacija upravljanja i menadžmenta. Pojam upravljanje, iako u vrlo širokoj upotrebi, izaziva brojna pitanja kada treba objasniti što se pod njim podrazumijeva. Upravljanje se kao pojam primjenjuje univerzalno, kao generički pojam, ili pak kao sinonim za menadžment.

Prema Pfeifer, riječ menadžment je hrvatska prevedenica engleske riječi management, a označava pojam upravljanja. Ona zapravo dolazi iz latinskog jezika i to od kombinacije riječi manus, što znači ruka i agere što znači vođenje. To je razlog zašto se pod pojmom menadžmenta često podrazumijeva vođenje, odnosno sposobnost neke osobe da vodi druge ljude i usmjerava ih kroz procese u organizaciji.<sup>11</sup> U bilo kojem obliku organizacije postoji neka vrsta menadžera koji mora donositi odluke i koji je odgovoran za rezultate i za posljedice svojih odluka. U osnovi, upravljanje predstavlja dugu i univerzalnu aktivnost koju ljudi obavljaju. Svaki pojedinac autonomno donosi odluke o svojim aktivnostima, razmatra izbor resursa i planira kako će ih iskoristiti kako bi ostvario svoje ciljeve. Ovo uključuje planiranje obiteljskog života, brigu o članovima obitelji, brigu o djeci te doprinos zajednici. Cilj je efikasno, kvalitetno i razumno rasporediti dostupne resurse. Stoga, svaka osoba, u različitim fazama svog života, postaje svojevrsni menadžer sa svrhom upravljanja vlastitim životom.

Prva upotreba menadžmenta se pojavljuje još u 19. stoljeću kada su se pojavile prve ideje i potreba za ostvarenjem istih. No, menadžment se kao znanost o upravljanju smatra znanošću 20. stoljeća. Može biti malo teže definirati sam pojam menadžmenta, odnosno dati jednu odgovarajuću definiciju, zato što on sam obuhvaća procese, djelatnosti, nosioce i realizatore, te samim time ima više definicija. Tako su ga mnogi autori svojega doba definirali na sljedeće načine:

- „Menadžment bi se mogao definirati kao aktivnost usmjerena na postizanje unaprijed zacrtanih ciljeva aktivnostima drugih ljudi.“<sup>12</sup> (Massie, 1971.)
- „Menadžment je vještina postizanja nečeg učinjenog pomoću drugih osoba.“<sup>13</sup> (Hellriegel/Slocum, 1988.)

---

<sup>11</sup> Pfeifer, *Menadžment*, 9.

<sup>12</sup> Massie, *Essentials of Management*, 4.

<sup>13</sup> Hellriegel/Slocum, *Management*, 6.

- „Menadžment je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka.“<sup>14</sup> (Certo, 1989.)
- „Menadžment je proces rada sa drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa.“<sup>15</sup> (Kreinter, 1989.)
- „Menadžment je trajan proces usmjeren na ostvarenje ciljeva organizacije na najefikasniji mogući način.“<sup>16</sup> (Benett, 1994.)
- „Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.“<sup>17</sup> (Weichrich, Koontz 1998.)

Razumijevanjem ovih definicija može se zaključiti da je menadžment proces koji usmjerava pojedince i koristeći se dostupnim resursima dolazi do ostvarenja zadanih ciljeva, odnosno postižu se željeni rezultati. Osnovne funkcije suvremenog menadžmenta prema Certo i Certo su planiranje, organiziranje, utjecanje i kontroliranje.<sup>18</sup> Planiranje obuhvaća odabir zadataka nužnih za ostvarivanje ciljeva organizacije. Bit planiranja leži u detaljnom opisu kako se ti zadaci trebaju izvršiti i u kojem vremenskom okviru. Glavni naglasak u planiranju je stavljen na postizanje zadanih ciljeva, a menadžeri trebaju precizno definirati što se očekuje od svojih zaposlenika u sklopu tih planova. Planiranje ima ključnu ulogu kako na kratkoročnoj, tako i na dugoročnoj razini kako bi organizacija postigla uspješne rezultate. Organiziranje se odnosi na podjelu zadataka koji su razrađeni tijekom procesa planiranja. Zadaci se mogu zadati pojedincima ili grupama zaposlenika.

Utjecanje je funkcija koju se može nazvati i usmjeravanjem ili motivacijom. Utjecanje bi se moglo definirati kao vođenje zaposlenika organizacije u željenom smjeru. Željeni smjer je onaj smjer kojim će se ostvariti ciljevi poduzeća i koji će imati pozitivan utjecaj na cjelokupnu organizaciju. Kontroliranje je posljednja funkcija menadžmenta, a svrha ove funkcije je u tome što se pomoću nje prikupljaju informacije o radnim učincima organizacije, pa se na temelju tih informacija donosi odluka o tome treba li mijenjati organizaciju rada zaposlenika ili ne treba.<sup>19</sup>

---

<sup>14</sup> Cetinski, Milohnić, Perić, *Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća*, 72.

<sup>15</sup> R.Kreinter, *Management*, 9.

<sup>16</sup> Cetinski, Milohnić, Perić, *op.cit.* 72.

<sup>17</sup>H. Weichrich i Koontz, *Management*, 4.

<sup>18</sup> Certo i Certo, *op. cit.*, 30.

<sup>19</sup>Certo i Certo, *op.mcit* , 31.

Postoji i pet aspekata menadžment procesa, a to su:<sup>20</sup>

- Utjecaj okoline – menadžment se mora pripremiti na buduće promjene i adaptirati na one koje već postoje
- Rad s drugim i putem drugih – odnosi se na zadatke koje ne izvršava menadžment
- Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti – proces za koji je odgovoran menadžment, a podrazumijeva manje troškove i originalna rješenja
- Racionalno korištenje ograničenih resursa – odnosi se na to da nijedan resurs nije neograničen, pa je potrebno pametno planirati kako bi se resursi iskoristili na najbolji mogući način
- Ostvarivanje ciljeva poduzeća – krajnji zadatak svog poduzeća je ostvarivati ciljeve, a to se efikasnim i efektivnim menadžmentom može i postići

Da bi se mogli ostvariti željeni rezultati, menadžer svakako mora biti ona osoba koja ima određene potrebne karakteristike koje su joj nužne da bi mogla uspješno voditi hotelsko poduzeće. To bi trebala biti osoba koja izvodi proces planiranja i donošenja odluka, koja organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude, kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse, kako bi se ostvarili zadani ciljevi.

Menadžer je stručna osoba koja kroz druge ljude izvršava zadatke, a cilj mu je porast efikasnosti i efektivnosti. U suštini, menadžerska uloga sastoji se u usmjeravanju organizacije prema postizanju njenih ciljeva. Svaka organizacija ima svoje specifične ciljeve, a menadžeri su odgovorni za postizanje tih ciljeva kroz efikasno upravljanje resursima organizacije. Menadžment ima zadatak dodjeljivati zadatke i planirati aktivnosti koje će pridonijeti ostvarenju tih ciljeva. Bitno je da te aktivnosti budu pažljivo koncipirane kako bi svaki zaposlenik bio sposoban izvršiti svoje zadatke na efikasan način. Menadžeri trebaju poticati sve aktivnosti koje će doprinijeti postizanju organizacijskih ciljeva, dok istovremeno trebaju ograničavati one aktivnosti koje bi mogle negativno utjecati na ostvarenje tih ciljeva.

Menadžeri uvijek moraju misliti na status i na uporabu resursa koje organizacija posjeduje. Ti resursi su sve ono što neka organizacija ima i što može aktivirati prilikom svog proizvodnog procesa, a oni se mogu klasificirati kao četiri osnovna tipa resursa:<sup>21</sup>

- Ljudski resursi
- Novčani resursi
- Sirovine

---

<sup>20</sup> Cerović, *op.cit.*, 31.

<sup>21</sup> Buble, *Menadžment*, 28.

- Kapital

Dodatno, važno je da budu kompetentni u efikasnom i učinkovitom korištenju resursa. Efikasnost menadžera podrazumijeva sposobnost korištenja organizacijskih resursa kako bi se postigli ciljevi organizacije. Ako organizacija koristi svoje resurse za postizanje određenih ciljeva, to pokazuje efikasnost menadžera i upravljačkog tima. S druge strane, menadžerska efektivnost odnosi se na procjenu u kojoj mjeri ukupni organizacijski resursi doprinose produktivnosti tokom procesa proizvodnje. Važno je istaknuti da menadžer može biti efektivan, iako nije efikasan, i obrnuto. Međutim, za postizanje maksimalnog organizacijskog uspjeha, ključno je balansirati i efikasnost i efektivnost. Suvremeni pristup razvoju vještina modernih menadžera proširuje tradicionalni pristup. Ova proširenja uključuju dva ključna koraka. Prvi korak obuhvaća definiranje osnovnih zadataka koje menadžeri obavljaju, dok drugi korak uključuje identifikaciju vještina koje su potrebne za uspješno izvršavanje određenih zadataka.<sup>22</sup>

Efektivan menadžer je prije svega dobar vođa, stvara pozitivnu radnu okolinu, mogućnost ostvarenja visokih rezultata i potiče na ostvarenje takvih rezultata. Menadžeri bi trebali posjedovati kompetencije u jasnom dodjeljivanju zadataka, informiranju o odgovornostima pojedinaca, te objašnjavanju svrhe i očekivanih ishoda. Također, ključno je da budu stručni u nadzoru operativnih aktivnosti, ocjenjivanju napretka i kvalitete izvršenih zadataka, kao i u kratkoročnom planiranju koje uključuje učinkovito raspoređivanje ljudi i resursa te koordinaciju vremenskog rasporeda i aktivnosti svakog pojedinca. Visokokvalitetan menadžer također treba biti dobar komunikator i podržavajući, promicati dijalog prije donošenja odluka koje se tiču osoblja i poticati njihovo sudjelovanje u procesu odlučivanja. Pored toga, trebao bi davati priznanja i cijeniti učinkovitost, iskazivati empatiju i pružati podršku u situacijama kada je netko zabrinut ili emocionalno uznemiren. Također je važno da bude kompetentan u razvoju svojih vještina kako bi mogao mentorirati i davati korisne savjete, pružiti mogućnosti za napredovanje i pomoći ljudima da unaprijede svoje kompetencije.

Menadžer mora biti inovativan. Osobine inovativnog menadžera su snažna sklonost prema otkrivanju problema, pravilan izbor važnosti, nezavisno mišljenje, vlastiti kriteriji i stavovi, fleksibilno mišljenje, rješavanje problema na konvencionalne i nekonvencionalne načine, samo motiviranost, sposobnost da radi više i bolje od drugih, perfekcionizam, originalnost, inovativnost neovisna o znanju, znatiželja i zaigranost, humor. Da bi menadžer imao ovakve osobine potrebno je stručno obrazovanje i kontinuirani trening, odnosno usavršavanje, kao i njegovo znanje i vještine.

---

<sup>22</sup> Bahtijarević-Šiber, *Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi*, 41.

Upravljanje u hotelu može se provesti na tri razine, menadžment hotela najviše razine (top management), menadžment hotela srednje razine (middle management) i menadžment hotela najniže razine (first level management). U području hotelijerstva najčešće razine upravljanje su:<sup>23</sup>

- Menadžer hotela
- Menadžer kadrova
- Menadžer prodaje
- Menadžer smještaja
- Menadžer hrane i pića
- Menadžer marketinga
- Menadžer nabave
- Menadžer kvalitete
- Menadžer rekreacije
- Menadžer funkcioniranja imovine
- Financijski menadžer

Organizacijska struktura i struktura upravljanja razlikuju se od hotela do hotela. U velikim hotelima postoji uprava menadžment te voditelji sektora i odjela čije su funkcije jasno odvojene ovisno dali su voditelji odjela financija, odjela nabave, odjela razvoja, odjela marketinga, odjela kvalitete...Kod malih obiteljskih hotela kao što je hotel Pinia vlasnici hotela obnašaju i funkcije direktora i voditelja, te se isprepliću funkcije. Naprijmjer hotel Pinia ima dva voditelja, jedan od njih voditelj je recepcije i prodaje, dok drugi vodi knjigovodstvo i nabavu.

---

<sup>23</sup> Pavia, *op.cit*, 146.



### 3. Hotelijerstvo otoka Krka

Otok Krk je uz otok Cres naš najveći otok. Nalazi se u Primorsko-goranskoj županiji, u Kvarnerskom zaljevu. Obala otoka je duga i razvedena uz brojne uvale, zaljeve, drage i luke. Njegova velika prednost u odnosu na druge otoke je blizina obale kojom je povezan mostom. Most je povećao kvalitetu života stanovnika otoka, ali i olakšao i pojednostavio dolazak brojnim turistima koji žele izbjeći dugotrajno čekanje i velike sezonske gužve u lučkim pristaništima. Osim automobilom, otoku se može pristupiti i brodom i avionom jer se na njemu nalazi zračna luka Rijeka. Sa otoka trajekti voze i za druge otoke.

Osim povoljnog zemljopisnog položaja i povezanosti mostom sa kopnom, otok Krk ima i druge razloge koji su zaslužni za razvoj turizma. Blaga klima, čisto more, vegetacija, prekrasne šljunčane plaže, mnogo sunčanih sati, dovoljno vode, razvedena obala koja sa svojim lukama i uvalama, te skrovitim plažama omogućuje i razvoj nautičkog turizma. Brzi dolazak na otok iz udaljenih destinacija omogućava i zračna luka u Omišlju od 1970. godine.

Počeci turizma na otoku Krku vezani su uz dolaske turista iz Češke, Slovačke i Austrije još od kraja 19. stoljeća. Stranci na Krku grade manje hotele već i prije Prvog svjetskog rata, neki ostaju na Krku i živjeti te dovode svoje prijatelje kao goste. Prekrasna plaža u Baški koja i danas sa svoja dva kilometra dužine privlači turiste bila je razlog otvaranju prvog kupališta na otoku. Na samom početku 20. stoljeća stanovnici su osnivali Društva za uljepšavanje mjesta u svakom većem mjestu svjesni mogućnosti koje donosi turizam. Tako se Društva osnivaju u Baški 1904.g., Omišlju 1906.g., Puntu 1908.g., Malinskoj 1909.g., Vrbniku 1911.g. To su preteče današnjih turističkih zajednica. 1910.g. štampaju se razglednice i reklamni letci te brošure koje obavještavaju o smještaju, plažama, prehrani i ostalim informacijama koje turiste mogu zanimati. Iste godine osniva se i kupalište Dražice sa modernim kabinama za presvlačenje.

Zahvaljujući dolasku aristokrata i bogatih stranaca na otoku se već 1911. godine grade hoteli i vile. Poslije Drugog svjetskog rata počinje zamah turizma na otoku. Prvi autokamp osnovan je između 1959. i 1960. godine. Te iste godine osniva se i hotelsko poduzeće Krk gdje su objedinjeni svi ugostiteljski kapaciteti grada. 1964. godine počeci su i nautičkog turizma. U mjestu Punat gdje je postojalo brodogradilište izgrađena je moderna marina koja je među najpopularnijima na našoj obali. Krk je prema broju dolazaka turista u 2022. godini nadmašio rekordnu 2019. godinu. Na otoku je ostvareno preko 800 tisuća noćenja, a prema ostvarenom broju noćenja po smještaju na prvom su mjestu objekti u domaćinstvu koji 2019. godinu premašuju sa čak 3%.

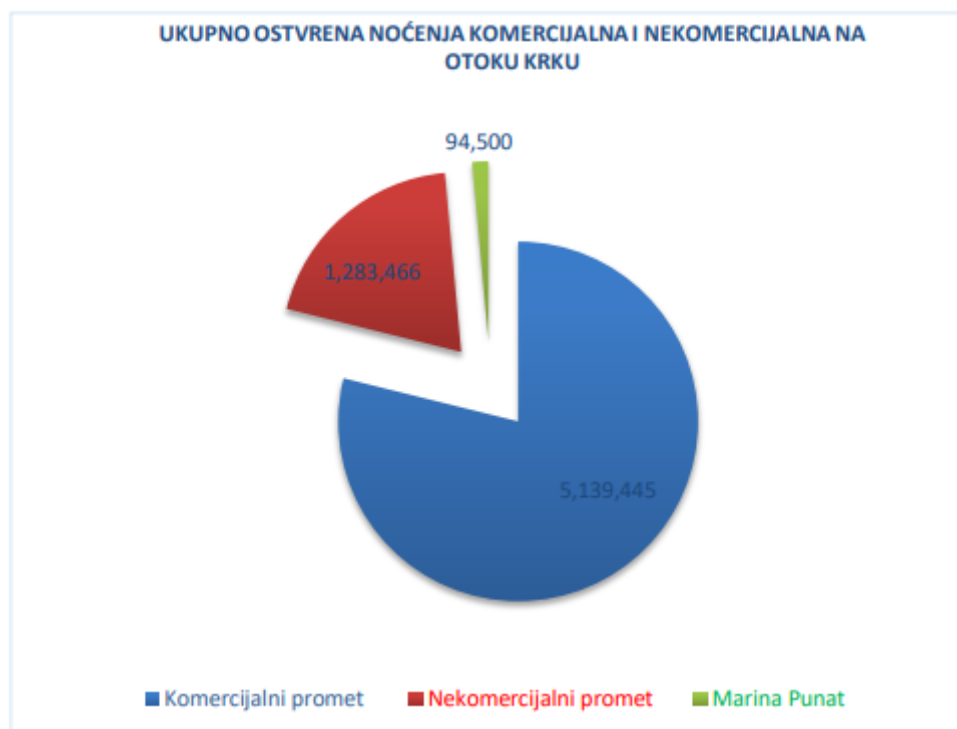
Turistički promet u kampovima ima 7% više noćenja i na kraju hoteli. Najveći porast u broju noćenja imaju objekti sa 5 zvjezdica. Najveći broj dolazaka turista zabilježen je u gradu Krku i u Baški, a zajedno čine 47% ukupnih noćenja na otoku. Obiteljski smještaji su najpopunjeniji u gradu Krku i u Malinskoj sa 533 tisuća noćenja, dok su kampovi najzastupljeniji u gradu Krku sa 599 tisuća i u Omišlju sa 383 tisuća noćenja. U hotelima je najveći broj noćenja u Omišlju sa 222 tisuće i Baška sa 165 tisuće. Kada gledamo odnos 2019. godine i 2022. godine možemo usporediti i dolazak stranih i domaćih turista. Tablica 1. prikazuje strukturu noćenja na otoku Krku od 2019 do 2022. godine.

**Tablica 1.** Ostvarena noćenja na otoku Krku

	<b>DOLASCI</b>	<b>INDEKS 22/21</b>	<b>NOĆENJA</b>	<b>INDEKS 22/21</b>
<b>DOMAĆI</b>	<b>54.193</b>	<b>91,44</b>	<b>220.711</b>	<b>88,15</b>
<b>STRANI</b>	<b>695.191</b>	<b>134,61</b>	<b>4.068.561</b>	<b>129,18</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>749.384</b>	<b>130,16</b>	<b>4.289.272</b>	<b>126,16</b>
<b>UKUPNO 2019</b>	<b>745.041</b>	<b>100,58</b>	<b>101,6</b>	<b>101,6</b>

Izvor: <https://www.tz-krk.hr/hr/sluzbena-statistika>

U razdoblju od siječnja do kolovoza 2022. godine, prema podacima na turističkoj zajednici otoka Krka, na otoku Krku je ukupno ostvareno 749.394 dolazaka. U istom razdoblju 2019. godine taj broj iznosio je 745.041 dolazaka. U 2022. godini domaći gosti su činili 54.193 dolazaka, dok su strani gosti imali 695.191 dolazaka.



**Slika 1.** Komercijalna i nekomercijalna noćenja na otoku Krku

Izvor: E-visitor, TZ otoka Krka, <https://krk.hr/wp-content/uploads/2023/01/Ostvareni-turisticki-promet-na-podrucju-otoka-Krka-u-prosinu-i-u-razdoblju-sijecanj-prosinac-2022..pdf>

Slika 1. prikazuje ukupno ostvarena komercijalna i nekomercijalna noćenja na otoku Krku u 2022. godini. Što se tiče komercijalnih noćenja, njih je bilo najviše i iznose 5.139.445 noćenja. Nekomercijalnih noćenja bilo je 1.283.466, a Marina Puntat ostvarila je 94.500 noćenja.

### 3.1. Struktura smještajnih objekata otoka Krka

Otok Krk prosječno u godini dana privuče preko pola milijuna posjetitelja. Svi oni traže prikladan smještaj, pa je potrebno navesti kako je izbor smještajnih objekata jako velik i raznovrstan. Izgrađeno je mnogo objekata, od velikih hotela, vila i kuća za odmor, ali i onih manjih obiteljskih hotela koji nude veću privatnost i osjećaj intimnosti, sve do pansiona, kampova koji se nalaze uz samo more, a sa druge strane imaju obilje zelenila i hladovine, i naravno obilje privatnih smještaja soba i apartmana. Prema vrstama smještajnih objekata uspoređeno je koji su objekti bili najpopunjeniji 2021. godine, a koji 2022. godine.

**Tablica 2.** Popunjenost smještajnih objekata na otoku Krku 2021. i 2022. godine

Vrsta objekta	1.1.-31.08.2022		1.1.-31.08.2021		%
	dolasci	noćenja	dolasci	noćenja	
Smještaj u domaćinstvu	353.774	2.244.352	288.436	1.843.603	52,32
Kampovi	244.398	1.389.605	189.635	1.100.621	32,40
Hoteli	145.349	619.409	93.684	428.214	14,44
Odmaralište	5.863	35.906	3.973	27.540	0,84
ukupno	749.384	4.289.272	575.728	3.399.978	100,00

Izvor: <https://www.tz-krk.hr/hr/sluzbena-statistika>

Tablica 2. prikazuje popunjenost smještajnih objekata na otoku Krku 2021. I 2022. godine. U 2021. godini, u domaćinstvima je ostvareno 1.843.603 noćenja, dok je u 2022. godini taj broj porastao na 2.244.352 noćenja. Noćenja u kampovima su također porasla u 2022. godini na 1.389.605, a u 2021. godini u kampovima je ostvareno 1.100.621 noćenja. Što se tiče hotelskog smještaja, 2021. godine ostvareno je 428.214 noćenja, dok je taj broj u 2022. godini porastao na 619.409 noćenja. U odmaralištima je ostvareno 27.540 noćenja 2021. godine i 35.906 noćenja 2022. godine. To znači da je u 2021. godini ostvareno 3.399.978 noćenja, a 2022. godine ukupna noćenja porasla su na 4.289.272.

**Tablica 3.** Popunjenost smještajnih objekata na otoku Krku 2018. I 2019.

Vrsta objekta	dolasci		noćenja	
	2019	2018	2019	2018
Smještaj u domaćinstvu	100.052	97.154	579.734	576.109
Kampovi	96.275	95.806	575.523	575.361
Hoteli	38.688	36.978	170.380	165.986
Ukupno	235.015	229.938	1.325.637	1.317.456

Izvor: obrada autora

Prema tablici 3. vidimo da se broj dolazaka i broj noćenja u smještaju u domaćinstvu povećao u 2019. godini u usporedbi sa 2018. godinom, te je još uvijek bolja popunjenost u domaćinstvu od smještajnih jedinica u kampovima i hotelima. Isto tako broj dolazaka i broj noćenja povećava se i u hotelskom smještaju i u kampovima. Kada gledamo ukupne rezultate bilježi se porast i broja noćenja i broja dolazaka u 2019. godini u odnosu na 2018. godinu na otoku Krku.

Otok Krk najjača je turistička destinacija na Kvarneru sa najviše ostvarenih noćenja. Osim toga radi na ravoju odgovornog i održivog turizma, s posebnim naglaskom na ekologiju. Po ostvareno broju noćenja po smještaju veliki dio zabilježili su i hoteli, s tim da je najveći porast

u onima najviše kategorije. Baška: Corinthia Baška Sunny Hotel by Valamar, Heritage Hotel Forza, Hotel & Resort Isola, Hotel Tamaris, Valamar Atrium Baška Residence, Valamar Zvonimir Hotel. Svi hoteli smješteni su u neposrednoj blizini poznate dvokilometarske bašćanske plaže. Malinska: Hotel Adria, Hotel Blue Waves Resort, Hotel Malin, Hotel Pinia Porat, Hotel Villa Margaret, Hotel Villa Rova, Luxury Hotel Riva. Grad Krk: Hotel Bor, Hotel Dražica, Villa Lovorka & Tamaris, Hotel Marina, Hotel Maritim, Valamar Koralj Hotel. Njivice: Aminess Gaia Green Villas, Aminess Magal Hotel, Aminess Veya Hotel, Hotel Miramare. Punat: Aparhotel Vila Ponte, Falkensteiner Hotel Park Punat, Hotel Kanajt, Hotel Omorika. Vrbnik: Hotel-Vinotel Gospoja, Hotel Argentum, Hotel Verbenicum. Omišalj: Hotel Adriatic Dep. Marina & Primorka.

**Tablica4.** Kategorizacija hotela otoka Krka

*****	****	***	**
Luxury Hotel Riva	Valamar Zvonimir Hotel	Corinthia Baška Sunny Hotel by Valamar	Hotel Adriatic Dep. Marina & Primorka
Hotel & Resort Isola	Hotel Blue Waves Resort	Hotel Tamaris	
Valamar Atrium Baška Residence	Hotel Malin	Hotel Adria	
	Hotel Pinia Porat	Hotel Bor	
	Hotel Villa Margaret	Villa Lovorka & Tamaris	
	Hotel Villa Rova	Hotel Dražica	
	Heritage Hotel Forza	Valamar Koralj Hotel	
	Hotel Marina	Aminess Magal Hotel	
	Hotel Maritim	Aminess Veya Hotel	
	Falkensteiner Hotel Park Punat	Hotel Omorika	
	Hotel Kanajt	Hotel Argentum	
	Hotel-Vinotel Gospoja		
	Hotel Verbenicum		
	Hotel Miramare		
	Aminess Gaia Green Villas		
	Aparhotel Vila Ponte		

Izvor: izrada autora

### 3.2. Razvoj hotelijerstva u Malinskoj

Malinska na otoku Krku prvi puta se spominje u 15.stoljeću kao otočna luka za izvoz drva, središte je općine Malinska-Dubašnica. Spominje se njezina uvala koja je prije bila poznata kao sigurno sidrište za brodove, a zaštićenost od hladnijih vjetrova s kopna bio je razlog zašto je ovaj dio otoka nazvan Šotovento. Početak turizma u Malinskoj obilježavaju željeznički i parabrodski promet krajem 19. i početkom 20.stoljeća. Stanovnici Malinske pokušavali su se prilagoditi turizmu te su se počela pojavljivati trgovačka društva i ugostiteljski objekti. Prvi posjetitelji bili su austrijski i mađarski aristokrati i riječki bogataši, a tada je 1880.godine otvoren prvi smještajno ugostiteljski objekt Al cacciatore što u prijevodu znači „K lovcu“. Objekt je imao gostionicu i šest soba za prenoćište. U Malinskoj 1909. godine, turizam je napredovao izgradnjom dvaju betonskih kupališta u uvalama Draga i Haludovo, pa je osnovano tako i Kupališno društvo.

Najpoznatija gostionica toga vremena je Slavija koja je nudila i smještaj. Prvi hotel bio je hotel Jadran, a izgrađen je 1920. godine. Sve do Drugog svjetskog rata razvijali su se veliki, mali, srednji, obiteljski hoteli, a 1939.godine Malinska je mogla primiti više od 1000 gostiju u svim vrstama smještaja. Hoteli i pansioni imali su 230 soba sa 455 kreveta, jednak broj soba bio je i u vilama i privatnim kućama koje su imale 430 kreveta. Kako se 1960-ih godina promet počeo razvijati, porastao je i broj turista. Izgradnjom jadranske magistralne ceste i dolaskom trajekta promet se značajno ubrzao. U ovom razdoblju obnavljani su hotelski objekti koji su stradali tokom rata; hotel Slavija, sa 85 kreveta, bivši pansion Haludovo sada postaje pansion Kvarner sa 20 kreveta, prvi hotel Al Cacciore je sada bio hotel Triglav sa 60 kreveta i hotel Malin sa 137 kreveta. Prevladavali su domaći gosti, ali u narednim razdobljima započinje prevlast stranih gostiju. Najveći broj turista ostvaren je 1987. Kada je bilo blizu 600.000 noćenja. Tijekom 1990-ih godina Malinska je po broju turista bila drugo, a po broju noćenja treće turističko mjesto Krka.

Danas u Malinskoj posluje znatan broj hotela, malih, srednjih, velikih, obiteljskih, vila i kuća za odmor sa bazenima, apartmana i soba za iznajmljivanje, kampova i pansiona. U Malinskoj posluju hoteli Adria, hotel Blue Waves Resort, hotel Malin, hotel Pinia, hotel Riva, hotel Vila Rova, hotel Villa Margaret. Od kampova u Malinskoj se nalaze kamp Martina, eco kamp Glavotok, U sljedećoj tablici prikazani su rezultati dolazaka i noćenja u hotelima za 2022. godinu za pet najuspješnijih mjesta na otoku Krku.

**Tablica 5.** Pet najuspješnijih turističkih mjesta u 2022. godini na Krku u području hotelskog smještaja

<b>HOTELI</b>	<b>DOLASCI</b>	<b>Indeks 22/21</b>	<b>NOĆENJA</b>	<b>Indeks 22/21</b>	<b>Udjel %</b>
<b>OMIŠALJ</b>	55.163	182,39	242.420	160,28	29,80
<b>BAŠKA</b>	40.057	127,10	173.515	124,74	21,38
<b>KRK</b>	40.317	147,80	160.248	139,11	19,75
<b>MALINSKA</b>	30.989	126,72	131.389	126,10	16,92
<b>PUNAT</b>	21.050	157,44	84.598	136,14	10,42

Izvor: E-visitor, TZ otoka Krka, <https://krk.hr/wp-content/uploads/2023/01/Ostvareni-turisticki-promet-na-podrucju-otoka-Krka-u-prosincu-i-u-razdoblju-sijecanj-prosinac-2022..pdf>

Prema uspješnosti, Malinska se u 2022. godini nalazila na četvrtom mjestu na otoku Krku. Imala je 30.989 dolazaka u hotele i 131.389 noćenja. Time zauzima udjel od 16,92%. Ispred nje u području hotelskog smještaja nalaze se Omišalj, Baška i Krk. U tablici 5. nalaze se ukupni ostvareni rezultati za prvih pet najuspješnijih mjesta na otoku Krku.

**Tablica 6.** Pet najuspješnijih turističkih mjesta u 2022. godini na Krku

<b>HOTELI</b>	<b>DOLASCI</b>	<b>Indeks 22/21</b>	<b>NOĆENJA</b>	<b>Indeks 22/21</b>	<b>Udjel %</b>
<b>KRK</b>	246.733	128,29	1.410.054	125,54	27,44
<b>BAŠKA</b>	178.320	122,28	1.010.202	120,55	19,66
<b>OMIŠALJ</b>	169.245	137,97	877.615	131,26	17,08
<b>MALINSKA</b>	111.948	123,71	675.087	120,31	13,14
<b>PUNAT</b>	107.458	121,98	577.994	115,42	11,25

Izvor: E-visitor, TZ otoka Krka, <https://krk.hr/wp-content/uploads/2023/01/Ostvareni-turisticki-promet-na-podrucju-otoka-Krka-u-prosincu-i-u-razdoblju-sijecanj-prosinac-2022..pdf>

Malinska se i u pogledu ukupnih rezultata za sve vrste smještaja u prethodnoj godini našla na četvrtom mjestu. Malinska je imala 111.948 ukupnih dolazaka tijekom godine i tako ostvarila i 675.087 noćenja. Udio kojeg je Malinska imala u prošloj godini iznosi 13,14%. Na prvom mjestu nalazi se grad Krk, zatim slijede Baška i Omišalj, a iza Malinske nalazi se i Punat. Sve ovo pokazuje da je Malinska svakako popularna turistička destinacija. Međutim, kao i u svakom turističkom mjestu, može doći do nekih promjena koje bi ju učinile još uspješnijom i koje bi joj omogućile da u nekoj od sljedećih sezona zauzme prvo mjesto. Napredak u pogledu razvoja ponude, razvoja novih smještajnih objekata i slično, svakako je dobrodošao.

## **4. Organizacijska struktura hotela „Pinia“**

Hotel Pinia je obiteljski hotel, smješten u Malinskoj. Hotel Pinia je obiteljski hotel izgrađen davne 1977. godine u Portu, Malinska. Zapravo je prvo nastao pansion pored hotela sa samo pet soba. Iz godine u godinu taj se pansion širio i nadopunjavao, sve do 2003. godine kada su ga nazvali hotel „Pinia“ koji je tada imao 26 soba. Sa sve većom potražnjom morala je rasti i ponuda te su vlasnici hotela Pinia 2008. godine proširili svoju ponudu sa wellnessom i beauty & spa ponudom. Tada je hotel imao već 42 sobe i tri apartmana.

### **4.1. Ponuda hotela „Pinia“**

Hotel Pinia kategoriziran sa četiri zvijezdice smješten je na moru, a osim prekrasnog mora okružuje ga zelenilo, prekrasna plaža i livada sa ležaljka i suncobranima . Hotel ima 45 smještajnih jedinica, restoran i bar, konferencijsku dvoranu, wellness i spa, bazen i jacuzzi, relax sobu, fitness, masaže i tretmane, četiri različite saune, privatni parking i terasu na kojoj svi gosti imaju svoj stol za doručak i večeru u ljetnim mjesecima. Cijena smještaja ovisi o vrsti sobe „Superior“, „Deluxe“ , „Park“ ili se radi o luksuznim apartmanima. Dodatne pogodnosti su upotreba wellnessa i saune.

Smještajne jedinice opremljene su sa televizijom, minibarom, sefom, telefonom, priključkom za internet, grijanjem i klimom. Svaka soba ima i svoju kupaonicu u kojoj se nalaze školjka, umivaonik, sušilo za kosu, ogrtač, papuče i ogledalo za šminkanje. U kupaonicama svih soba nalazi se tuš kabina ili ležeća kada, ali „Delux“ sobe nude obje solucije. U njihovim kupaonicama naći će se i tuš kabina i ležeća kada. Osim toga hotel ima i tri apartmana, a jedan od njih je Suite Maslina koji ima sobu, dnevni boravak i kupaonicu. Veličine je 65 metara kvadratnih uz terasu koja je 25 metara kvadratnih. U velikoj kupaonici se nalaze velika ležeća kada, dupli umivaonik, šlape, bide, ogrtač i ogledalo. No ovaj apartman ima i malu kupaonicu sa tuš kabinom, školjkom i umivaonikom. Terasa ima pogled na more i dvije ležaljke. Drugi veoma luksuzan apartman sa pogledom na more je Suite Lavanda ili „junior“ sa svojih 58 metara kvadratnih i velikom terasom. Ovaj apartman ima dvije spavaće sobe, od kojih manja



soba ima odvojena dva kreveta i vlastitu kupaonicu sa tuš kabinom, umivaonikom i školjkom. Veća soba sa bračnim krevetom ima veliku kupaonicu sa ležećom kadom i svim ostalim dodacima koje imaju i ostale kupaonice.

Posljednji apartman je Suite Pinia koji je daleko najveći sa površinom od 80 metara kvadratnih i naravno velikom terasom od 25 metara kvadratnih sa pogledom na more. Na terasi su i ležaljke, a u apartmanu se nalaze dvije spavaće sobe i dnevni boravak posebno. U većoj sobi nalazi se veća kupaonica koja osim što ima bide, dvostruki umivaonik, školjku, sušilo za kosu, ogledalo za šminkanje, ogrtač, papuče, ima i veliku ležeću kadu i uz nju tuš kabinu. Manja soba ima i manju kupaonicu sa umivaonikom, školjkom i tuš kabinom. U apartmanu osim minibara, telefona, internert priključka, sefa, grijanja i klime, gosti imaju čak tri LCD sat-televizora. Uz usluge smještaja idu i neke druge usluge koje gost može odabrati a to su dodatni ležaj ili dječji krevetić, i naravno usluge pranja i glačanja.

Kroz godine i godine iskustva, obrazovanja i stečenog znanja vlasnici su proširili svoj asortiman i vodili se potražnjom danas. Svojom kreativnošću i inovativnošću ovaj hotel je postao vrlo konkurentan, a nadograđivanjem sa novim sadržajima i rekreacijskim programom je gostima sve zanimljiviji i privlačniji. Vlasnici uočavaju promjene u potražnji te su se njima prilagodili otvaranjem novih i aktualnih načina za rekreaciju i odmor. U hotelu Pinia gosti mogu uživati u bazenima, saunama, teretani, te u masažama i ostalim tretmanima. Hotel ima panoramski bazen koji se nalazi unutar hotela i okružen je ležaljka, a uz to ima i jacuzzi. Bazen je opremljen sa uređajem za stvaranje gejzira i slapova za ugodno plivanje, a whirlpool koji je namjenjen za masažu može koristiti čak 10 osoba. Za opuštanje hotel svojim gostima daje na odabir četiri vrste saune. Prva je bio sauna s temperaturom od 60 stupnjeva i vlagom od 35%. Zatim hotel posjeduje i parnu kupelj odnosno tursku saunu sa odvojenim foteljama, finsku saunu u kombinaciji tamnoga i svijetloga drva, u kojoj je temperatura od 95 stupnjeva, i posljednja je ugodni laconium koji će svakog opustiti uz blagu temperaturu i ugodnu aromu.

Nakon saune, gostima hotela u ponudi je Relax soba sa pogledom na more koja nudi opuštanje tijela u komadićima leda uz opuštajuću laganu glazbu. Za goste hotela Pinia u cijenu ulazi i teretana ili fitness centar gdje su smještene moderne techno-gym sprave koje se mogu koristiti neograničeno, a za one koji više vole nekakve beauty tretmane brigu o koži i prirodnoj ljepoti u ponudi imaju raznovrste beauty tretmane sa luksuznim proizvodima i vrhunskom kozmetikom za žene, ali i za muškarce. U Beauty & Wellness ponudu spadaju masaže, luxury rituali i tretmani, tretmani tijela, tretmani lica, tretmani ruku, nogu i noktiju i ostali veliki izbor. Masaže se razlikuju vremenski i cijenovno, pa su neke od jeftinijih antistresna masaža lica, vrata i dekoltea i masaža stopala koje koje su vrlo opuštajuće cijenovno pristupačnije, za ovaj

užitak u trajanju od 25 minuta cijena je 230 kuna. Nešto skuplje masaže tijela od 260 do 420 kuna su one u trajanju između 30 minuta i 50 minuta, a to su pracijlana masaža leđa, relaksirajuće masaža cijelog tijela, klasična masaža cijelog tijela, masaža leđa, deep relief masaža koja uključuje leđa, lice, vrat i glavu, i jedna od varijanti je jo parcijalna masažaleđa i masaža stopala. Za goste kojima je potrebna nešto duža i malo detaljnija masaža u trajanju od 75 do 90 minuta je deluxe masaža cijelog tijela koja iznosi 600 kuna, ili limfna drenaža u iznosu od 500 kn. Masaža Pinia koja iznosi 500 kn u tajanju od 75 minuta gostima pruža posebno iskustvo duboke masaže cijelog tijela sa istežanjem.

Hotel Pinia nikako ne razočarava svojom ponudom jer uz sve tipove masaža oni nude još opuštajućih tretmana koji spadaju u masaže, ali nešto su posebniji, pružaju nešto što se ne može iskusiti svakodnevno i zato su ih nazvali opuštajući luxury rituali i tretmani. Danas sve primamljivije zvuče tretmani eteričnim uljima i masažne tehnike koje se baziraju na orijentalnim začinima one nam nude duševni mir i hotel ih pruža pod nazivom Oriental Senses. Osim eteričnog bilja i ulja koje koriste, naravno moraju pratiti i ostale moderne načine opušanja gostiju i pružanja zadovoljstva pa u ponudi nude tretman tijela sa safirima. Ovaj tretman stimulira kožu i brine o mentalnom i fizičkom zdravlju. U tretmanu se koristi piling sa soli, omatanje tijela sa kremom od safirne prašine sa anti-age efektom i energetska masaža sa poludragim kamenjem. Još jedam od tretmana je Spa ritual ili piling tijela i opuštanje u kupci sa mirisom engleske ruže, a uz to ide i masaža tijela i stopala. Za dvoje ljudi pružaju ponudu od 1300 kuna. To je Spa Suite, poseban doživljaj za parove koji su smješteni u prostor prepun raznih načina za opuštanje uz laganu glazbu, miris lavande, mogu se poslužiti raznim voće i šampanjcem i uživati u potpunoj privatnosti.

Kako bi ponudu malo začinili tu su i Kleopatrina kada, stol za masažu, te parna kupelj. Ritual započinje turskom kupelji za dvoje, nakon koje se jedna osoba opredjeljuje za masažu dok druga uživa u anti stresnoj kupci. U ponudi za tretmane tijela imaju esencijalni satenski tretman, body wrap tretman s hematitom koji aktivira cirkulaciju, a preporuča se za dehidriranu kožu, povećava otpornost kože na vanjske podražaje, kao što su pretjerano izlaganje kože suncu ili hladnoća u zimskom periodu. Detox body wrap tretman služi za detoksikaciju odnosno izbacivanje toksina i viška tekućine iz tijela. Tijelo se zamata zelenim čajem i citrusi pomažu očistiti organizam od štetnih tvari i poboljšati metabolizam lipida. U ponudi su i Slim drone tretmani jedan drenažno reducirajući anticelulitni tretman koji se preporuča za tvrdokorni celulit i masno tkivo, i drugi Slim drone tretman za učvršćivanje koji se preporuča kod mekog celulita, djeluje protuupalno i poboljšava tonus, elastičnost i čvrstoću.

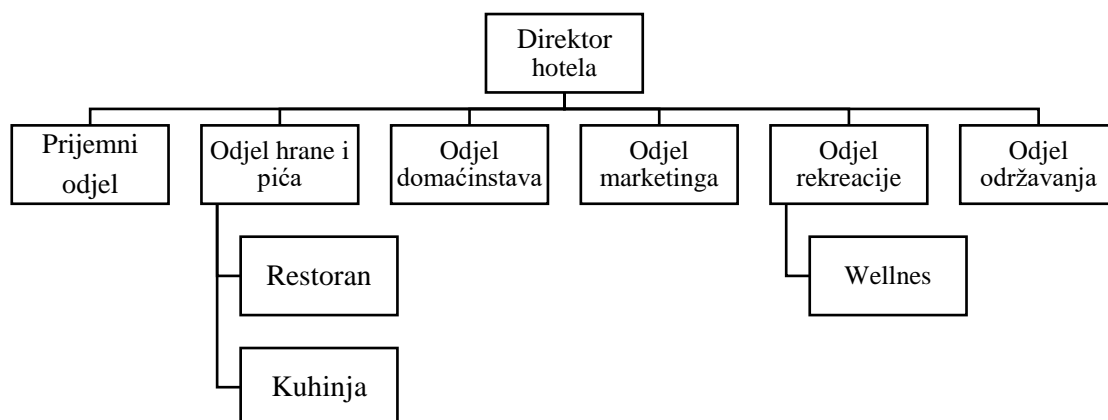
Hotel u ponudi ima razne tretmane lica, što je nešto što privlači žene svake dobi, pa su tu i anti-age tretmani lica ili oni za hidrataciju, regeneraciju kože lica, pročišćavanje, ili umirujući za osjetljivu kožu lica, a posebno i tretman za područje ispod očiju. Cijenovno se ovakvi tretmani kreću od 200 kuna do 480 kuna a vremenski traju od 60 do 75 minuta. Za njegu ruku, nogu i noktiju odabrali su svjetski poznatu marku OPI pa su ovo neki od tretmana: OPI deluxe manikura sa lakiranjem (330 kuna), OPI classic manikura sa lakiranjem (300 kuna), OPI deluxe spa manikura sa lakiranjem (380 kuna), OPI classic pedikura sa lakiranjem (330 kuna) i uklanjanje trajnog laka (80 kuna). Dakako muškarci su isto klijentela koju ne smijemo zaboraviti, a u hotelu Pinia imaju svoj izbor jer su se pobrinuli da imaju tretmane baš prilagođene za mušku kožu tu se mogu naći tretmani za lice, anti-age i hidratacijski tretman. Za leđa eksfolijacija, čišćenje, masaža i maska za opuštanje leđa, i naravno muška pedikura i manikura. Imaju i neke osnovne tretmane za djecu kao pedikura, manikura i masaža.

Hotel Pinia poslužuje tri glavna obroka dnevno u vlastitom restoranu. Poslužuje se buffet-doručak, ručak i večera. Sva jela spremljena su od svježih namirnica koje se tradicionalno koriste na otoku. Na otoku je poznato domaće maslinovo ulje, mediteranski začini kojih na otoku ima u izobilju, kao što su lovor, ružmarin, peršin, češnjak. Poznata jela su krčka janjetina, domaći ovčji sir, pršut, svježa riba i školjke, obilje povrća i voća poput rajčice, maslina i smokva. Krk je poznat po izradi domaćeg tijesta od kojeg su najpoznatije šurlice, makaruni i njoki koji se pripremaju sa različitim umacima. Jedan od aduta su i krčka vina, a posebno Vrbničke žlahtine. Po želji gosta hotela, obroke mogu kn zumirati na hotelskoj terasi s opuštajućim pogledom na more i plažu ispred hotela. Što se tiče menija može se izabrati riblji, mesni ili vegetarijanski meni. Također sami pripremaju svježe kolače i ostale slastice. Sa ulaskom u hotel nalazi se lobby bar u kojem gosti mogu uživati uz jutarnju kavu, ili predvečer uživati uz koktele sa pogledom na more.

## 4.2. Organizacija rada u hotelu „Pinia“

Organizacija hotela se razlikuje prema vrsti i tipu hotela, a tako se razlikuje i njihov način poslovanja. Organizacija hotela se sastoji od odjela koje hotel ima, donosno od poslova koje obavlja, recimo odjel marketinga, ured direktora, prijemni odjel, odjel hrane i pića, odjel domaćinstva, odjel održavanja i odjel rekreacije.

Konkretno hotel Pinia je obiteljski hotel u kojem sve odgovorne funkcije obavljaju članovi obitelji. Dva člana obitelji su zbog svojeg iskustva voditelji odjela recepcije, prodaje, knjigovodstva, nabave financije i razvoja. Osim obitelji ovdje aktivno radi još sedam osoba i još dvije osobe rade sezonski, odnosno dvije osobe su na praksi u ljetnim mjesecima. U Wellnesu rade dvije djelatnice, ostali su u kuhinji, poslužuju i rade na odjelu domaćinstva. Hotel ne radi cijelu godinu, otvaraju ga tek tjedan dana prije Uskrsa i otvoreni su sve do kraja listopada. Dakle njihovi djelatnici nisu stalni zaposlenici, no uvijek se vraćaju u hotel odraditi sezonu. Što se tiče organizacije rada obitelj sve vodi i organizira u toku radnog dana. Popunjenost hotela Pinia najbolja je naravno u ljetnim mjesecima više nego u pred sezoni i pod sezoni. Gosti ovoga hotela većinom su iz Njemačke, Austrije, Slovenije i Italije, najmanje je domaćih turista.



**Slika 2.** Organizacijska struktura hotela Pinia, Malinska

Izvor: obrada autora

Slika br. 2. prikazuje organizacijsku strukturu hotela Pinia u Malinskoj. Na čelu hotela nalazi se direktor hotela kojeg postavlja i mijenja vlasnik, on je zadužen za komuniciranje sa vlasnicima hotela. Direktor hotela koordinira rad voditelja odjela hotela. Vodi brigu o državnim i lokalnim propisima, odgovoran je za postizanje rezultata poslovanja hotela i donošenje poslovnog plana. Uključen je u izbor novih zaposlenika i njihovoj edukaciji. Vlasnik hotela Pinia ujedno je i direktor hotela. Na niže menadžerske funkcije postavljeni su članovi obitelji vlasnika hotela. Svaki od člana obitelji voditelj je više odjela.

*Prijemni odjel* ima veliki utjecaj na poslovanje hotela i obično je smješten u predvorju. Prijemni odjel gosti prvo vide kad ulaze u neki hotel. Njegovi zadaci za koje je zadužen su rezervacije, recepcija koja se bavi prijemom gostiju, portirnica, telefonska centrala, te blagajna odnosno naplata. Od ostalih poslova koje recepcionar na odjelu mora obavljati tu su na primjer raspoređivanje gostiju po sobama, ili čuvanje njihovih stvari, davanje informacija o mjestu, doček gostiju i ispraćaj gostiju te vođenje evidencije o pruženim uslugama. U hotelu Pinia recepciju i prodaju vodi jedan član obitelji koji ujedno ima i najviše kontakata sa svakim gostom koji boravi u hotelu. To uključuje i rješavanje pritužbi gostiju, rezervacije, te osiguranje da je udovoljeno svim zahtjevima gostiju.

*Odjel hrane i pića* u hotelskom poduzeću predstavlja odjel u kojem se nalaze kuhinja, restoran i bar. U odjelu hrane i pića se gastronomska ponuda priprema i uslužuje gostima hotela. Priprema hrane započinje u kuhinji gdje nastaju i najveći troškovi. Kuhinje se dijele prema veličini, poslovanju i prema porijeklu. Po veličini, kuhinje mogu biti male, srednje i velike. Male kuhinje imaju do 12 zaposlenika i pripremaju do 100 obroka. Srednje kuhinje imaju od 12 do 30 zaposlenika, a pripremaju od 100 do 300 obroka. Velike kuhinje imaju više od 30 zaposlenika te pripremaju i više od 300 obroka. Prema poslovanju, kuhinje mogu biti restoracijske kuhinje i pansionerske kuhinje. U prvom tipu kuhinje, gosti dobiju jelovnik s jelima koja će se taj dan pripremati i iz jelovnika mogu odabrati jelo za sebe. Drugi tip kuhinje funkcionira na način da se hrana priprema unaprijed za određeni broj gostiju. Takav tip kuhinje se uglavnom organizira u hotelima, pansionima, domovima, bolnicama i odmaralištima. Prema porijeklu jela, razlikuju se tri vrste kuhinje, a to su domaća kuhinja, nacionalna kuhinja i internacionalna kuhinja. Domaća kuhinja podrazumijeva domaća tradicionalna jela koja su poznata u podneblju u kojem se hotel nalazi. U nacionalnoj kuhinji se pripremaju jela nekog naroda, a u internacionalnoj kuhinji se pripremaju jela koja imaju međunarodni značaj.

U restoranima hotela se poslužuje pripremljena hrana i piće. U restoranu moraju raditi šef sale, glavni i pomoćni konobar, servirka i čistačice. Poslovi koje oni obavljaju su serviranje stolova, primanje narudžbi, dostava narudžbi i naplata usluga. U baru gosti mogu pronaći razne

vrste pića i napitaka, alkoholnih i bezalkoholnih. U hotelu Pinia članovi obitelji bave se pripremom i posluživanjem hrane i pića. Oni brinu o dnevnim poslovima hotelskog bara i restorana.

*Odjel domaćinstva* igra veliku ulogu u zadovoljstvu gosta hotela. Način na koji oni odrađuju svoj dio posla i kvaliteta obavljenog posla imaju utjecaj na kvalitetu cijelog hotela. Gostima je svakako jako bitna čistoća i urednost. Također, važna im je udobnost koju svaki hotel mora osigurati. Odjel domaćinstva ima više uloga u hotelu. U odjel domaćinstva ulazi primjerice odjel za čišćenje soba, kao i odjel za dekoracije ako hotel ima vrt. U nekim hotelima koji imaju unutarnji ili vanjski bazen, tu je i odjel za bazen koji se brine o čistoći i funkcionalnosti bazena. Domaćinstvo koristi i praonicu za pranje, sortiranje, glačanje i sušenje posteljine, ručnika i ostalog tekstila. U hotelu Pinia član obitelji vodi domaćinstvo, nadgleda čistačice, spremačice i kućnog majstora koji brinu o održavanju čistoće i izgleda hotela i njegovog okoliša.

*Odjel održavanja* obuhvaća održavanje cjelokupnog objekta, odnosno hotela. Također, ovaj odjel održava i opremu koja je hotelu potrebna za rad. Oprema svakako mora prvenstveno biti sigurna za korištenje kako ne bi došlo do neželjenih i opasnih ishoda za goste i za osoblje hotela. U opremu ulaze telefoni, vodovodne instalacije, električne instalacije, rashladni uređaji, televizori, vatrogasna oprema i informacijski sustav kojeg hotel koristi. Održavanje hotela moguće je provoditi dnevno ili povremeno. To se naziva tekućim održavanjem hotela. Postoji i investicijsko održavanje u kojem se izvode svi veći radovi koji znaju biti veoma skupi za hotele, pa ih menadžment mora isplanirati unaprijed i odrediti budžet za njih. Takvi radovi mogu biti revimo obnova krova, obnova fasade ili zidova i stropova, ugradnja plinskih instalacija ili njihov popravak, ugradnja lifta i slično.

*Odjel marketinga* ima za cilj je da svojom promocijom privlači goste, ali i da od njih stvori lojalne goste koji će se zadržati, odnosno koji će se vratiti. Marketing obavlja svoju funkciju izvan hotela i unutar hotela. Marketinški odjel je u najvećem doticaju s konkurentima i mora se neprestano educirati i širiti svoje znanje. Najvažnije za marketinški odjel je nužna potreba za stalnim istraživanjem tržišta. Istraživanjem tržišta se dobivaju informacije o tome kakvo je tržište, kakvi klijenti postoje na tom tržištu, te kakve su njihove želje i potrebe. Marketing odjel osim istraživanja tržišta poduzima korake u području aktivne promidžbe hotela, analize konkurentskih aktivnosti i strategija, uspostavlja cijene i razvija hotelsku ponudu. Da bi se potencijalni gosti hotela mogli upoznati sa proizvodima i uslugama koje taj hotel nudi, marketing odjel mora s tom ponudom izaći na tržište. Brojni su načini da se to ostvari. Postoje tradicionalni načini oglašavanja koji se odnose na oglasne poruke na prijevoznim sredstvima, na vanjskoj opremi, oglasne poruke na televiziji ili na radiju, oglašavanje putem pošte,

elektroničke pošte, brošura, te oglašavanje osobnim kontaktom. S druge strane, postoji i suvremeni način oglašavanja koji ima najveći utjecaj na potencijalne klijente, a to je internetsko oglašavanje. Promotivne aktivnosti i oglasne poruke moraju biti takve da ih ljudi primijete, pa nikako ne smije biti tmurna i dosadna. Mora sadržavati privlačne slike i zvukove, biti vesela i lako pamtljiva.

## Zaključak

Organizacija je sustav koordiniranih aktivnosti i odnosa, ciljeva, komunikacija i drugih čimbenika. Svaki hotel ima oblik organizacijske strukture koja služi kao sustav unutarnjih odnosa i veza. Na organizacijsku strukturu, kao i na hotel općenito, utječe niz raznih unutarnjih i vanjskih čimbenika. Organizacija hotela se razlikuje prema vrsti i tipu hotela, a tako se razlikuje i njihov način poslovanja. Organizacijom se definiraju i oblikuju aktivnosti i odgovornosti svih odjela hotela.

U ovom radu opisan je razvoj hotelijerstva na otoku Krku, te turistički promet u smještajni objektima u određenom vremenskom periodu. Poseban osvrt dat je organizaciju hotelijerstva. Malinska nalazi se u pet najuspješnijih turističkih mjesta na otoku Krku. U radu je prikazana organizacija u hotelijerstvu na primjeru hotela Pinia na otoku Krku. U cilju oblikovanja kvalitetne hotelske ponude inoviraju se objekti kao i drugi popratni sadržaji. Hotel Pinia je osnovan u dalekoj 1977. godini u Malinskoj. Počeo je kao pansion uz hotel s samo pet soba. Tijekom niza godina, taj pansion se kontinuirano proširivao i nadopunjavao, sve dok 2003. godine nije postao hotel pod nazivom „Pinia“, koji je tada imao 26 soba. S porastom potražnje, ponuda je također rasla, pa su vlasnici hotela Pinia 2008. godine proširili svoju ponudu dodajući wellness i beauty & spa usluge. Gosti hotela „Pinia“ svoje zadovoljstvom pristupom i ponudom hotela, kao i samom lokacijom, potvrđuju ponovnim vraćanjem u hotel.

Okruženje hotelskih objekata, a time i hotela sklono je brzim promjenama, kojima se hoteli moraju prilagođavati kako bi opstali na turističkom tržištu. Sukladno tome treba i prilagođavati njihovu organizaciju.



## Bibliografija

Bahtijarević-Šiber, Fikreta. Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi izazovi. Zagreb: Školska knjiga, 2014.

Buble, Marin. Menadžment. Solit: Ekonomski fakultet Split, 2006.

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

Certo, Samuel C., Certo, Travis S. Moderni menadžment. Zagreb: MATE d.o.o., 2008.

Cetinski Vinka, Milohnić Ines, Perić Marko. Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, 2009.

Državni zavod za statistiku

E-visitor. Dnevna statistika broja gostiju na otoku Krku

Hayes David K., Ninemeier Jack D. Upravljanje hotelskim poslovanjem. Zagreb, 2005.

Pavia, Nadia. Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, 2009.

Pfeifer, Sanja. Menadžment. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2012.

Sikavica, Pere. Poslovna organizacija. Zagreb: Informator, 1999.

Turistička zajednica općine Malinska-Dubašnica

Turistička zajednica otoka Krka

Turistička zajednica otoka Krka. Ostvareni turistički promet na području otoka Krka u prosincu i u razdoblju siječanj – prosinac 2022. g., 2023. <https://krk.hr/wp-content/uploads/2023/01/Ostvareni-turisticki-promet-na-podrucju-otoka-Krka-u-prosincu-i-u-razdoblju-sjecanj-prosinac-2022..pdf>

# Popis ilustracija

## Tablice

Tablica 1.	Ostvarena noćenja na otoku Krku	15
Tablica 2.	Popunjenost smještajnih objekata na otoku Krku 2021. i 2022. godine	17
Tablica 3.	Popunjenost smještajnih objekata na otoku Krku 2018. i 2019.	17
Tablica 4.	Kategorizacija hotela otoka Krka	18
Tablica 5.	Pet najuspješnijih turističkih mjesta u 2022. godini na Krku u području hotelskog smještaja	20
Tablica 6.	Pet najuspješnijih turističkih mjesta u 2021. godini na Krku	21

## Slike

Slika 1.	Komercijalna i nekomercijalna noćenja na otoku Krku	16
Slika 2.	Organizacijska struktura hotela Pinia, Malinska	22