

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

IVANA VRAŽIĆ

OBRAZOVANJE I RAZVOJ Ljudskih POTENCIJALA U
SUVREMENOM HRVATSKOM HOTELIJERSTVU

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2016.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

IVANA VRAŽIĆ

OBRAZOVANJE I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA U

SUVREMENOM HRVATSKOM HOTELIJERSTVU

EDUCATION AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN

CONTEMPORARY CROATIAN HOTEL INDUSTRY

ZAVRŠNI RAD

MENTOR:

Đurđa Somođi, dipl. oec., pred.

Čakovec, 2016.

SAŽETAK

Suvremeni turizam kao masovna društveno-ekonomska pojava ima značajan utjecaj na društveni i gospodarski razvoj, posebno u receptivnim turističkim zemljama kao što je Republika Hrvatska. Menadžment ljudskih potencijala cjelovit je i integriran sustav kompleksnih i međupovezanih inicijativa, aktivnosti i zadataka menadžmenta radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije, postizanje održive konkurentske prednosti i organizacijske uspješnosti. Iako je ponajprije riječ o funkciji i zadacima organizacijskog menadžmenta, poslovi vezani uz upravljanje ljudskim potencijalima u pravilu se integriraju i delegiraju u posebne organizacijske jedinice zadužene za stručno i kvalitetno obavljanje zadataka iz tog područja. Ljudski se potencijal u literaturi obično određuje kao ljudi u organizaciji, odnosno ljudi koje zapošljava organizacija, da obavljaju različite poslove, zadatke i funkcije u razmjenu za nadnice, plaće i druge nagrade. Povećanje konkurentnosti hrvatskog turizma ovisi o ljudima s visokom razinom ovlasti za poslove danas i mogućnosti prilagodbe poslovima budućnosti. Potreban nam je sustav obrazovanja i osposobljavanja koji će moći pratiti i prilagođavati se stalnim promjenama na tržištu. Kadrovi su ključni faktor uspjeha u turizmu. Jedan od prioritetnih strateških ciljeva razvoja turizma je povećanje udjela visokoobrazovanih kadrova. Moguće je zaključiti kako je turizam izrazito radno intenzivna djelatnost. Ta činjenica uvjetuje potrebu za visokokvalificiranim djelatnicima koji će pružati usluge turistima i o kojima će ovisiti kvaliteta usluga u destinaciji. U Hrvatskoj je sustav školovanja za potrebe turizma znatno izmijenjen, ali se ne provodi kvalitetno na svim razinama obrazovanja.

Ključne riječi: turizam, ljudski potencijal, obrazovanje, kadrovi, konkurentnost

SADRŽAJ

Sažetak

1. UVOD	4
2. OBRAZOVANJE U HOTELIJERSTVU HRVATSKE	5
3. OBRAZOVANJE U HOTELIJERSTVU FRANCUSKE.....	7
4. OBRAZOVANJE I RAZVOJ KADROVA U HOTELIJERSTVU	9
4.1. Pojmovno određivanje obrazovanja i obuke kadrova u hotelijerstvu.....	9
4.2. Obrazovanje kadrova u hotelijerstvu.....	11
4.3. Proces obuke (treninga) kadrova u hotelijerstvu.....	13
5. PRIMJER CJELOŽIVOTNOG OBRAZOVANJA	15
5.1. Direktor hotela	18
5.2. Odjel recepcije	21
5.3. Odjel domaćinstva.....	25
5.4. Sobarice.....	27
5.5. Ostalo osoblje odjela domaćinstva.....	28
5.6. Odjel hrane i pića	29
6. ZAKLJUČAK	36
7. LITERATURA.....	37
PRILOZI	38

1. UVOD

Razvoj ljudskih resursa, u najširem smislu te riječi, odnosi se na usvajanje i povećanje znanja, umijeća, sposobnosti i stavova te poboljšanja ponašanja ljudi. U užem smislu razvoj ljudskih resursa vezuje se uz posao i organizaciju u kojoj ljudi rade. To je organizirana aktivnosti učenja pokrenuta u organizaciji radi poboljšanja uspjeha (dostignuća, rezultata) i osobnog razvoja, s ciljem unapređivanja rada, kako pojedinca (na sadašnjim i budućim poslovima), tako i cijele organizacije. Strukovno obrazovanje u Republici Hrvatskoj, kao i u ostalim europskim zemljama, ima ključnu ulogu u odgovoru na izazove ubrzanog pojavljivanja novih tehnologija, potražnje za novim kompetencijama, u razvijanju ljudskih potencijala te s ciljem postizanja gospodarskoga rasta, zapošljavanja i ostvarivanja socijalnih ciljeva. Stoga ono mora biti povezano s potrebama pojedinaca, tržišta rada, visokog obrazovanja i društva u cjelini. Kako bi se osigurao takav razvoj, nužno je definirati mehanizme koji omogućavaju brzo reagiranje sustava strukovnog obrazovanja na promjenjive zahtjeve tržišta, među ostalim, adekvatnom prilagodbom obrazovne ponude i kurikuluma te usklađivanjem s visokim obrazovanjem. Stoga je ključno da svi sudionici, počevši od Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa, agencije, lokalne i regionalne samouprave te svih ostalih partnera, pri osmišljavanju obrazovne politike, ponude i mreže programa koriste relevantne informacije i analize tržišta rada, odnosno donose odluke na temelju dokaza i relevantnih podataka.

2. OBRAZOVANJE U HOTELIJERSTVU HRVATSKE

Sustav visokoškolskog obrazovanja za potrebe turizma u Republici Hrvatskoj je slojevit i pruža različite mogućnosti obrazovanja i usavršavanja. Turizam je jedna od najvažnijih ekonomskih aktivnosti naše zemlje te izvor blagostanja njezinih stanovnika. Turizam sudjeluje s 8,3% u nacionalnom BDP-u¹ i stvara 14,7% ukupno ostvarene bruto dodane vrijednosti cijeloga gospodarstva.² Samo djelatnosti ugostiteljstva (smještaj, priprema i usluga posluživanja hrane i pića) te turističkog posredovanja zapošljavaju gotovo 7% ukupne radne snage (otprilike 95 tisuća djelatnika). Važnost turizma za gospodarstvo Hrvatske stoga je znatno veća nego u Europskoj uniji (EU), gdje turizam ostvaruje 5% BDP-a i zapošljava 5,2% ukupne radne snage.³ Turizam će i u budućnosti imati važnu ulogu u hrvatskom gospodarstvu. Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine (NN55/2013) kao cilj je odredila povećanje atraktivnosti i konkurentnosti hrvatskog turizma, što će do 2020. rezultirati ulaskom u 20 vodećih turističkih destinacija u svijetu po kriteriju konkurentnosti. Potreba za osmišljavanjem programa jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu proizlazi iz činjenice da su ljudski potencijali jedno od ograničenja njegova razvoja. Naime, prema Izvješću o konkurentnosti turizma⁴, Hrvatska je na 35. mjestu od 140 zemalja, ali na znatno nižem 83. mjestu po obrazovanosti kadrova i 98. po raspoloživosti stručnoga osoblja. Iz privatnog sektora kontinuirano dolaze upozorenja da je radna snaga (i po kvalificiranosti i po motiviranosti), ograničavajući faktor razvoja. Slična upozorenja dolaze i iz javnog sektora, gdje je gotovo polovica županijskih uprava identificirala radnu snagu kao glavno ograničenje turističkog razvoja (48% županija)⁵. S obzirom na problematiku obrazovanosti kadrova u turizmu i ugostiteljstvu s jedne strane te, s druge strane, s obzirom na ciljeve postavljene Strategijom razvoja turizam RH do 2020. (SRTRH

¹Eksperimentalna TSA 2007 prema metodologiji svjetske turističke organizacije: izravni i nezravni učinci turizma u RH, Institut za turizam, 2010

²Šutalo, I., Ivandić, N., Marušić, Z (2011). Ukupan doprinos turizma gospodarstvu Hrvatske: Input-output model i satelitski račun turizma. Ekonomski pregled, 5-6, str. 267-285

³Study on the Competitiveness of the EU tourism industry, September 2009

⁴World Economic Forum (2013). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011. Geneva: World Economic Forum

⁵Institut za turizam (2011). Istraživanje stavova javnog sektora o razvoju turizma.

2020.) vezane za podizanje konkurentnosti, jedan od pet stupova te strategije je Operativna strategija za razvoj ljudskih potencijala. Cilj je operativne strategije razviti tržišno orijentiran sustav strukovnog obrazovanja za potrebe turizma usmjeren prema stvaranju tržišno konkurentnih ljudskih potencijala u svim segmentima i na svim razinama obavljanja turističke aktivnosti, kao preduvjet kvalitete i rasta konkurentnosti hrvatskoga turizma. U razradi ove operativne strategije Ministarstvo turizma stavilo je naglasak na strukovno obrazovanje jer je većina poslova u turizmu i ugostiteljstvu klasificirana na nižoj razini kompleksnosti te, u skladu s tim, većinu radne snage čine upravo djelatnici sa strukovnim kvalifikacijama. Istovremeno, velik broj budućih kadrova za turizam i ugostiteljstvo školuje se u strukovnim školama.

U Hrvatskoj se svake godine upisuje oko pet⁶ tisuća učenika u turističko-ugostiteljske programe. Pravodobno ulaganje u kvalitetu njihova obrazovanja imat će najveće i dalekosežne učinke na konkurentnost turizma s obzirom na to da je pred njima najmanje 30 godina rada tijekom kojih će se morati kontinuirano prilagođavati novim trendovima i tehnologijama. Sustav strukovnog obrazovanja u Hrvatskoj, kao i u svim zemljama Europske unije, osuvremenjuje se. Ipak, za potrebe turizma i ugostiteljstva, taj se proces odvija suviše sporo. Stoga je Ministarstvo turizma Republike Hrvatske odlučilo identificirati načine da se taj proces ubrza kako bi pravodobno stvorilo kadrovske pretpostavke za povećanje konkurentnosti hrvatskog turizma, poštujući pri tome postojeće reformske procese, institucionalni okvir i zadane ingerencije svih sudionika u procesu reforme strukovnog obrazovanja. Poštujući postojeći institucionalni okvir, cilj je ovog dokumenta osmisliti integrirani pristup unapređenju kvalitete strukovnog obrazovanja za turističko-ugostiteljska zanimanja kako bi se zadovoljila potreba za razvojem profesionalnih kadrova s praktičnim znanjima, vještinama i kompetencijama, s naglaskom na centre strukovne kompetentnosti. Razvojem takvog modela Ministarstvo turizma može direktno utjecati na povećanje konkurentnosti ljudskih resursa u turizmu tako što će putem tih centara osigurati visokokvalitetno obrazovanje koje se temelji na praktičnim znanjima i vještinama te na međunarodnom standardu kvalitete obrazovanja za turističko-ugostiteljska zanimanja.

⁶E-matica Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, podatci za školsku godinu 2014./2015.

3. OBRAZOVANJE U HOTELIJERSTVU FRANCUSKE

U 2009. godini Francuska je bila prvo turističko odredište na svijetu i europska zemlja čiji je promet u hotelijerstvu kriza najmanje pogodila. Dodatnu prednost Francuskoj daje i strukturirano ugostiteljstvo u pogledu kvalitete i cjenovne segmentiranosti. Ponuda hotela po pristupačnim cijenama zauzima 63% tržišta (po broju soba), dok je u brojnim zemljama, kao što su Italija (19%) ili Nizozemska (21%), taj postotak nizak.

Francusko hotelijersko tržište odlikuje prisutnost velikih i raznolikih hotelskih lanaca. U Francuskoj 40% hotelskih soba pripada velikim hotelijerskim lancima, dok je europski prosjek samo 17%. Primjer, grupacija Accor (s jedanaest različitih brendova) ima raznoliki portfelj, od pristupačnih do luksuznih hotela.

Francuska je uz Švicarsku također i najtraženija destinacija za studente iz cijeloga svijeta zbog toga što se tamo nalaze najprestižnije hotelijerske škole. Luksuz, profinjenost, elegancija, najveći ugostiteljski objekti i hoteli na planetu privlače međunarodnu elitu. Hotelijersko-ugostiteljski sektor četvrti je poslodavac u Francuskoj i time dokazuje da je u dobrom stanju, pokazuje snažan rast zaposlenosti koja je vezana za razvoj hotelskih lanaca. Hotelijersko-ugostiteljska zanimanja zapošljavaju 800 000 osoba od čega 28% radi u hotelima. Ako student nema položenu maturu hotelijerske ili istovjetne škole, treba završiti pripremno obrazovanje kako bi se mogao uključiti i steći diplomu o višem stručnom obrazovanju (BTS). Obrazovanje za stjecanje BTS-a povezuje teorijsku nastavu i stručnu praksu (s obveznim vježbeničkim stažem u poduzeću). Ovo stručno obrazovanje omogućuje uključivanje na tržište rada, ali isto tako i nastavak studija u školi ili na sveučilištu. Diploma o višem stručnom hotelijersko-ugostiteljskom obrazovanju s usmjerenjem na marketing i hotelski menadžment priprema se u dvije godine. Omogućuje zapošljavanje na menadžerskim i direktorskim radnim mjestima. Ova diploma omogućuje nastavak studija u hotelskom menadžmentu ili upravljanje u okviru trogodišnjeg stručnog preddiplomskog studija, petogodišnjeg IUP-a ili nastavak školovanja. Usmjerenje na marketing i hotelski menadžment priprema se u 70 ustanova od kojih desetak nudi obrazovanje kroz praksu. Diploma o višem stručnom obrazovanju potiče izravno uključivanje u aktivni život. Tržište rada u tom području jako je povoljno i u punom jeku kako u Europi, tako i u zemljama u razvoju. Diploma o višem stručnom obrazovanju za voditelja prihvata i smještaja (u

skladu s Europskim kvalifikacijskim okvirom) polivalentna je diploma koja podrazumijeva praksu na tri jezika.

Postoje različite državne diplome diplomskoga studija, zatim specijalizirane škole i obrazovni programi koje izvode određena tijela. Postoje preddiplomski i specijalistički preddiplomski studij unutar kojih se provode:

- Sveučilišni obrazovni programi vezani za ugostiteljstvo: hotelski menadžment i hotelsko upravljanje – preddiplomski ili diplomski studij.
- Preddiplomski studij primijenjenog učenja stranih jezika (LEA) ili ekonomsko i društveno upravljanje (AES) koje omogućuju zapošljavanje na rukovodećim pozicijama u turizmu i ugostiteljstvu.

Francuska nudi vrlo inovativne obrazovne programe koji povezuju upravljanje, ekonomiju, nabavu, jezike, upravljačke tehnike s temeljnim znanjima iz ugostiteljstva (usluga, kulinarstvo).

4. OBRAZOVANJE I RAZVOJ KADROVA U HOTELIJERSTVU

Sustav stalnih promjena razvoja znanosti i tehnologije potiče na stalno usavršavanje kako bi se pratile promjene i uspijevalo smanjiti razlike i kako bi se poticala mogućnost primjene što adaptabilnijih organizacijskih struktura koje mora pratiti i obrazovni kadar koji nosi modele prilagodbe.

Jednom naučeno znanje ili vještina nisu dostatne, već čine samo temelj za nastavak obrazovanja, a posebno se traži sustav obuke za određena, specifična znanja i vještine.

Stalno obrazovanje i sustav stalnog usavršavanja čini najisplativiji način postizanja konkurentske prednosti. Stalna usporedba s konkurencijom i proces nadmetanja kako bi se ostvarila bolja pozicija na turističkom tržištu te naklonost gostiju i turista moguće je samo s najboljim kadrovima, a najbolji su oni koji su obučeni do razine stvaranja najbolje kvalitete usluga.

Svako ulaganje u razvoj znanja i vještina postaje najisplativiji oblik ulaganja u kvalitetu. Najkvalitetnije usluge nisu iz najbolje opremljenih hotela i ugostiteljskih objekata, već iz hotela i ugostiteljskih objekata gdje je kadar obučen (treniran) i obrazovan do najviše razine, jer znanje postaje temelj kapitala i poluga razvoja (Cerović, 2010).

4.1. Pojmovno određivanje obrazovanja i obuke kadrova u hotelijerstvu

Obrazovanje ljudi, tj. kadrova koji će se regrutirati za poslove u hotelijerstvu i drugim djelatnostima u turističkom gospodarstvu, a i šire, složena je društvena aktivnost iz koje se želi stvoriti viša razina obrazovanja ljudi u određenoj društvenoj zajednici (ili državi). „To je složeni proces koji ima sociološku, psihološku, ali i razvojnu komponentu jer se proces obrazovanja ne odvija u kratkom vremenu niti za neki kratkoročni cilj“ (Cerović, 2010; 553). To je proces u kojem se žele stvoriti obrazovani ljudi koji će moći svaku promjenu prihvatiti i znati stvoriti osobni stav o potrebi svoga daljnjeg usavršavanja s ciljem da, osobno ili kao grupa, mogu prihvatiti promjene, mogu

ih nositi, a često biti i ispred njih (Cerović, 2010). Stoga pojam obrazovanja treba razlikovati od pojma obuke, razvoja kadrova i učenja.

Obrazovanje ili edukacija najčešće je pojam koji podrazumijeva aktivnosti koje imaju cilj širenja ukupnih spoznaja, znanja i vještina te sposobnosti osobe koja se osposobljava za samostalne aktivnosti u životu, gdje je izložena procesu samostalnog odlučivanja i djelovanja u veoma različitim, složenim poslovima odlučivanja. Obrazovanje čini obrazovnu razinu većeg kruga ljudi i često spada u opću naobrazbu i šireg je značaja od pojma obuke. Smatra se da je obrazovanje primarno usmjereno na budućnost, tj. buduće zahtjeve posla.

Stalni proces obuke kadrova zaposlenih podrazumijeva promjene u specifičnim znanjima, sposobnostima, vještinama, ponašanjima pa i stavovima zaposlenih s ciljem da se pripreme za kvalitetnije obavljanje sadašnjeg posla. Obuka je sustav organiziranog programa uvježbavanja tjelesne ili intelektualne aktivnosti. Obukom se ostvaruju vrhunski poslovni rezultati, podiže se radni moral, motiviranost i produktivnost zaposlenih. Zaposlenici dolaze do novih ideja, iskustva i znanja. Cilj je pripremiti zaposlene na višestruke promjene u karijeri.

Učenje je proces stjecanja znanja i vještina, kroz obrazovanje, tj. kroz školski ili izvanškolski sustav obrazovanja (tečajevi itd.), ali i kroz praksu. Visina naučenog znanja, vještina, gradiva ili kulture ocjenjuje se samo na temelju stvarne promjene ponašanja.

Razvoj kadrova vezan je za stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova. Dinamika okoline dovodi do promjene potreba za poslovima, a to vodi i promjeni potreba za znanjima i vještinama. To je proces stjecanja nekih novih vještina, ali vezane za strogo određene i individualne potencijalne mogućnosti koje omogućavaju pripremu samo odabranih kadrova za neke buduće izazove, poslove, zadatke itd. Razvoj se mora promatrati na poseban način, to je najprije odabir ljudi specifičnih karakteristika koji bi mogli izvršiti neke zadatke u budućnosti.

4.2. Obrazovanje kadrova u hotelijerstvu

Potreba za obrazovanjem, tj. stalnim usavršavanjem kadrova kako bi se zadovoljile stalne izmjene turista (gostiju hotela) imaju svakodnevni karakter, što znači da kadrovi moraju svakodnevno učiti. Svaki poslovni događaj poticaj je za stjecanje svoje osobne promjene kako bi se stvorio idealan sklad između želja gostiju s jedne strane i potreba znanja i vještina kadrova s druge strane. Potreba za obukom, tj. stalnim usavršavanjem potaknute su sljedećim utjecajima:

- promjene motiva, navika i potreba gostiju,
- promjene koje dolaze razvojem znanosti i tehnologije,
- promjene koje potiču dobavljači i novi sustav živežnih namirnica, sredstva za higijenu, energenata itd. (novi dobavljač, nove robe, nova pakiranja),
- promjene koje dolaze iz okruženja poticane konkurencijom,
- promjene koje dolaze primjenom nove tehnologije u prihvatu, odabiru i odašiljanju informacija (internet, web...),
- promjene u upravljanju, tj. u vlasničkoj strukturi,
- promjene kadrova (ljudi svojim promjenama utječu na promjene).

Navedene promjene obuhvaćaju cijeli niz sustava pritisaka na promjene koje izazivaju stalno prilagođavanje, a ono se postiže stalnim učenjem. Učenje kao proces ima razne tehnike i metode. Opći ciljevi obrazovanja usmjereni su podizanju konkurentskih sposobnosti cijele organizacije (poduzeća, hotela, pogona...), a postižu se sustavom stalnog obrazovanja svojih zaposlenih. Radna uspješnost jedan je od općih ciljeva gdje se želi podignuti razina uspješnosti, a postiže se znanjima i vještinama svih (svi moraju proći obuku protupožarne zaštite, svi zaposleni moraju proći obuku o minimalnoj higijenskoj i općoj kulturi). U opće ciljeve obrazovanja spada i proces aktualiziranja znanja iz novih tehnologija (svi zaposleni moraju biti upoznati s primjenom novih komunikacijskih sustava-upotreba interneta, bežičnog telefona, daljinskog upravljanja vatrozaštitom). Opći ciljevi obrazovanja jesu izbjegavanje zastarijevanja znanja i izbjegavanje usporavanja praćenja novih tehnologija iz određene struke. Opći cilj podrazumijeva i usmjeravanje nekih budućih zaposlenika ili budućih kadrova te je cilj organizacije da se budući kadrovi upoznaju s organizacijskom strukturom.

Posebni ciljevi obrazovanja su skup usmjerenih ciljeva ka specifičnim zadacima koji se odnose na ciljeve određene osobe (stručnjaka) koja mora izvršiti neki zadatak, a to podrazumijeva biti i obrazovan. Posebni ciljevi dolaze nakon općih ciljeva, ali njihovo obilježje je da su točno određeni, realni i mjerljivi. Posebni ciljevi još se definiraju na način da su oni točno određeni segment ponašanja ili buduće uspješnosti koju će se ostvariti obukom za neki posebni zadatak (obuka barmena, obuka recepcionara i ostalog front office osoblja iz nekog stranog jezika iz koje zemlje očekujemo goste u nekom budućem periodu).

Opći i posebni ciljevi obrazovanja imaju kao zajednički interes postizanje većeg sustava znanja i vještina, a to su: razvoj radnih navika i metoda rada koje daju optimalne rezultate; motivacija i interes za daljnjim učenjem i usavršavanjem; razvijanje pozitivnog stava svih kadrova prema radu i svijest da se jedino efikasnim izvršenjem zadatka dolazi do realizacije osobnih ciljeva.

Ciljevi obrazovanja za organizaciju koja planira i provodi obrazovanje moraju biti u skladu s osobnim ciljevima. Svaki djelatnik mora prihvatiti ciljeve obrazovanja radi svojeg osobnog interesa, a ti ciljevi moraju biti u skladu s interesima organizacije. Ciljevi obrazovanja u nekom hotelskom poduzeću udio su operativnih planova s vremenskim rasporedom obrazovanja, ali s jasnim ciljem što se želi postići obrazovanjem.

„Evaluiranje obrazovnih programa je proces provjere stupnja u kojem su postavljeni obrazovni ciljevi ostvareni, u kojem je obrazovanje postiglo željene efekte“ (Cerović, 2010;557). U uvjetima mijenjanja tržišta, brzog razvitka i širenja tehnologija, multipliciranja konkurenata i zastarijevanja proizvoda preko noći, uspješne kompanije postaju one koje konstantno kreiraju novo znanje, rasprostiru ga kroz cijelu organizaciju i brzo ugrađuju u nove tehnologije proces pružanja usluga i proizvode. Te aktivnosti određuju kompaniju kao organizaciju koja kreira znanje (knowledge creating company) čiji je jedini i temeljni posao stalna inovacija. To su organizacije koje su shvatile da „učenje i novo znanje postaju ključ uspjeha“⁷, a „obrazovanje krucijalno za buduće bogatstvo“⁸. Osim pojma kompanije koja kreira znanje (knowledge creating company) i

⁷P. Drucker, „Post-Capitalist Society“, Harper Collins, New York, 1993.

⁸C. Handy, „The Age of Paradox“, MA, Harvard Business Press, Boston, 1995.

učee organizacije (Learning organization) postoji i naziv organizacija temeljena na znanju (knowledge – based organization).

Ulaganje u obrazovanje postaje kapitalno ulaganje u kome efekti obrazovanja jesu važna briga menadžmenta, a efekti obrazovanja određuju se pravilnim procesima i metodama obrazovanja (Cerović, 2010).

4.3. Proces obuke (treninga) kadrova u hotelijerstvu

Obuka ili trening, međutim, predstavlja termin koji se obično koristi kada se misli na planiranu aktivnost poduzeća za podizanje kvalitete rada zaposlenih na radnom mjestu. Obuka kadrova kao proces usavršavanja znanja i vještina nakon obaveznog školskog sustava obrazovanja provodi se za potrebe izvršavanja budućih zadataka. Proces obuke proizlazi iz planova, misije i ciljeva poduzeća u hotelijerstvu iz koji se izrađuju planovi obuke (treninga) kadrova. Obuka kadrova je učenje ljudi kako da izvrše svoj posao, odnosno učenje potrebnog znanja za pružanje usluga, potrebnih vještina neophodnih za izvršavanje posla prema postavljenim standardima te pravila ponašanja među zaposlenicima u poduzeću i prema gostima. Za pružanje usluga koje obavljaju poslovi odjeljenja hrane i pića te smještaja potrebne su tri vrste treninga: instrukcije za posao, obnavljanje znanja, te usmjerenje.

Instrukcije za posao (job instruction) su detaljne instrukcije koje traju nekoliko dana od samog početka obavljanja posla pa sve dok se ne nauče svi detalji potrebni za uspješno obavljanje posla.

Obnavljanje znanja (retraining) potrebno je provesti kada kadrove treba naučiti novim standardima i metodama. Nastaju za vrijeme poslovanja ili kada sami kadrovi traže obnovu svoga znanja.

Usmjeravanje (orientation) je početničko upoznavanje s poslom i poduzećima kada se upoznaju mogućnosti, način ponašanja, poslovna politika poduzeća te praktični detalji, a počinju s prvim radnim danom zaposlenika.

Da bi se proces obuke mogao provesti, neophodno je postojanje određenih pretpostavki koje se odnose na postojanje politike obuke i razvoja kadrova u poduzeću, kao i odgovarajuće organizacije za realizaciju te politike i same obuke.

Proces obuke kadrova je složenog karaktera s obzirom da sadrži niz aktivnosti koje se mogu podijeliti u četiri temeljne faze i to⁹:

1. identifikacija potreba za obukom,
2. planiranje potrebne obuke,
3. izvođenje obuke,
4. ocjena (evaluacija) izvršene obuke.

Rezultati procesa obuke kadrova višestruki su za zaposlenike i poduzeće kao cjelinu. Za zaposlenike je bitno da povećanjem znanja i vještina povećavaju svoju zapošljivost tj. mogućnost bržeg i lakšeg zapošljavanja u drugim radnim sredinama. Za poduzeće je bitno da se povećanjem razine obrazovanja svojih zaposlenika poveća njihova konkurentnost kao rezultanta povećane učinkovitosti zaposlenika s višim stupnjem znanja i vještina. Zbog toga se često u poduzeću (posebno velikim poduzećima) iskazuje potreba za organiziranjem posebne organizacijske jedinice u okviru kadrovske službe koja se može zvati odjel za obrazovanje (Cerović, 2010).

⁹Buble, M. (2000). „Management“, Ekonomski fakultet Split, str. 413

5. PRIMJER CJELOŽIVOTNOG OBRAZOVANJA

U svijetu brzih i velikih promjena u okruženju, uvođenje kontinuiranog strukovnog obrazovanja za turizam i ugostiteljstvo postaje imperativ. Razina uključenosti zaposlenih u programe cjeloživotnog obrazovanja u Hrvatskoj iznosi samo 2% i među najnižima je u Europi. S obzirom na to da se u Europi općenito pokazalo kako je stopa sudjelovanja u cjeloživotnom obrazovanju obrnuto proporcionalna stupnju formalnog obrazovanja, a da su u Hrvatskoj u turizmu i ugostiteljstvu zaposleni mahom oni sa srednjom (55%) ili nižom razinom kvalifikacija (33%), pretpostavlja se da je sudjelovanje u cjeloživotnom obrazovanju zaposlenih u turizmu i ugostiteljstvu ispod ionako niskog nacionalnog prosjeka. Osim razine obrazovanja, valja imati na umu i da velik udio zaposlenih, osobito sezonskih radnika, nema strukovne kvalifikacije te da su strukovne kompetencije stjecali kroz rad. Ovaj problem postaje još izraženiji zato što tvrtke u turizmu i ugostiteljstvu izdvajaju manje od nacionalnog prosjeka za obrazovanje svojih djelatnika. Velik je i raskorak u kadrovskim obrazovnim politikama velikih hotelskih kuća koje su uspostavile vlastite programe obrazovanja i usavršavanja i brojnih mikro i malih poduzeća, koja prevladavaju u turizmu i ugostiteljstvu, a imaju nedostatne ljudske i financijske resurse za ulaganje u programe cjeloživotnog obrazovanja. Cjeloživotno obrazovanje i usavršavanje nije potrebno samo zbog prilagođavanja novim tehnologijama i procesima, nego ono proizlazi i iz potrebe za novim, specijaliziranim znanjima. Strategija razvoja turizma RH 2020. obuhvaća razvoj cijele palete proizvoda posebnih interesa iz kojih proizlaze i određene specijalizacije. Za te specijalizacije idealno je uvođenje inovativnih modularnih kurikuluma kao izbornih modula u inicijalnom strukovnom obrazovanju ili kao dodatne, službeno priznate kvalifikacije. U Hrvatskoj programe cjeloživotnog obrazovanja možemo podijeliti na:

- programe u svrhu službenog certificiranja (licenciranja) za turističke vodiče, animatore, pratitelje, voditelje poslovnica turističkih agencija koje provode visokoškolske ustanove. Kvaliteta je ovih programa upitna jer se svode na usvajanje činjeničnog znanja iz širokog spektra turističkih tema u vrlo malenom broju sati i bez ikakve praktične nastave te su, u suštini, vrlo formalnog karaktera;

- programi stručnog osposobljavanja – namijenjeni uglavnom nezaposlenim osobama koje se žele prekvalificirati. Ovi se programi provode temeljem odobrenja Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta. Međutim, tržište je neregulirano, a kvaliteta ovih programa upitna;
- Programi stručnog usavršavanja – razni stručni tečajevi i seminari koje provode državna tijela, strukovne udruge, jedinice lokalne uprave te znanstvene i obrazovne institucije.

Ovakva organizacija cjeloživotnog obrazovanja ne odgovara potrebama za osposobljavanjem i usavršavanjem u turizmu i ugostiteljstvu zato što ne obuhvaća:

- dostupne, atraktivne, kreativne i inovativne programe stručnog osposobljavanja za zaposlenike na operativnim razinama, kod kojih je zbog njihove niže razine obrazovanja, nedostatka strukovnih kvalifikacija, dobi i sezonske prirode posla izražena potreba za kontinuiranim obrazovanjem i usvajanjem novih vještina. Određene programe provode poslodavci, uglavnom velike hotelske kuće i strukovne udruge (npr. barmena, kuhara), no recentna istraživanja (Institut za turizam) pokazala su da kod velikog broja operativnog kadra (osobito na poslovima domaćinstva, usluživanja hrane i pića) zaposlenicima nedostaju opće kompetencije poput kompjutorske pismenosti, komunikacije i znanja stranih jezika;
- programe osposobljavanja za poslodavce, koji su u najvećem broju mali i srednji poduzetnici, često i sami bez potrebnih strukovnih znanja i kvalifikacija;
- programe za osposobljavanje i usavršavanje mentora na radnom mjestu koji bi znali kako sustavno raditi i pratiti učenike na praksi. U JMO programima mentori kod poslodavca moraju usvojiti pedagoška znanja te biti certificirani za rad s učenicima, no, kao i svako službeno certificiranje, ovakva vrsta obrazovanja često je formalnog karaktera. Uz to, mentori na radnom mjestu koji nisu u sustavu JMO programa, a imaju učenike iz tzv. školskih programa na praksi, nemaju tu obavezu usvajanja pedagoških znanja;
- programe za kontinuirano usavršavanje nastavnika, bilo da se radi o pedagoškim ili strukovnim znanjima. Iako je Zakon o strukovnom

obrazovanju predvidio njihovu kontinuiranu naobrazbu formaliziranu licencom koja se obnavlja svakih pet godina, za sada se provodi samo polaganje stručnog ispita nakon dvije godine rada u nastavi.

Iako visokoškolsko obrazovanje nije direktno povezano sa strukovnim obrazovanjem i osposobljavanjem za turizam i ugostiteljstvo, ovdje se na njega osvrćemo zato što poslodavci imaju problema s kvalitetnim menadžerskim kadrom. Visokoškolsko obrazovanje ima posebnu ulogu u razvoju društva jer stvara kadrove koji su spremniji nositi se sa svim razvojnim izazovima suvremenog društva (npr. korištenjem novih tehnologija, interneta, obiljem informacija i sl.). Pred visokoškolskim obrazovanjem za turizam, i u globalnim i u nacionalnim okvirima, dva su ključna izazova: povećanje kvalitete obrazovanja za turizam kakav je danas te prilagodba programa za stalne, velike i većim dijelom nepredvidive promjene koje očekujemo u budućnosti.

U Hrvatskoj danas postoje široke mogućnosti obrazovanja stručnih kadrova za potrebe turizma na svim razinama visokoškolskog obrazovanja. Pri tome Hrvatska slijedi trendove razvijenih zemalja u svijetu povećavajući obrazovne mogućnosti u turizmu na najvišem stupnju obrazovanja, odnosno u visokoškolskom obrazovanju, a diverzifikacijom tih programa omogućava se razvoj stručnjaka koji će moći udovoljiti zahtjevima izrazito diferenciranog turističkog tržišta.

U novije vrijeme izražen je trend povećanja broja stručnih programa koje nude veleučilišta i visoke škole. Ipak, turizam je još uvijek najvećim dijelom vezan za ekonomiju, čime se zanemaruje njegova multidisciplinarna priroda, a interdisciplinarni studiji turizma tek su u razvoju. Studenti koji završavaju te programe usko su specijalizirani za potrebe turizma i na taj se način obrazuje mlada radna snaga osposobljena za pružanje specifičnih usluga u turizmu. Kritičari obrazovnog sustava u Hrvatskoj mahom prigovaraju da iz sustava ne dobivaju kadrove koji bi zadovoljili njihove radne potrebe, ali, s druge strane, ne daju prijedloge što bi trebalo promijeniti u sustavu obrazovanja. Postoje naznake o tome da poslodavci u turizmu smatraju kako su teoretski dio studijskih programa i stečena znanja na zadovoljavajućoj razini, ali ukazuju na nedovoljno stečena praktična znanja i vještine te znanja stranih jezika.

5.1. Direktor hotela

Obrazovanje i iskustvo hotelskog direktora, koje je nužno za vođenje hotela, različito je i ovisi o veličini i složenosti hotelskog objekta: za učinkovito vođenje odmarališnog hotela s 2000 soba neophodno je više iskustva, priprema i sposobnosti nego za vođenje hotela od osamdeset soba s ograničenim uslugama. Iako direktor manjeg hotela obavlja složen posao, direktor će odmarališnog kompleksa u konačnici biti zadovoljniji, bez obzira što je put do tog položaja mnogo duži. Međutim, u oba ta slučaja, kao i u svim drugim slučajevima, direktori su svjesni da je priprema za takve položaje kombinacija formalnog obrazovanja, stjecanja iskustva na samome poslu i kontinuiranog profesionalnog usavršavanja.

Postoje stotine škola i pohađa ih tisuće studenata. Također ima mnogo studenata koji rade uz studij. Posebni se kolegiji nude u večernjim satima i vikendom. Formalno obrazovanje u području hotelijerstva i ugostiteljstva uglavnom je organizirano kroz dvogodišnje ili četverogodišnje studije, odnosno poslijediplomskih programa.

Obrazovni programi koje nudi dvogodišnji studij hotelsko-ugostiteljskog menadžmenta koji su organizirani u mnogim gradovima. Ti su studiji organizirani za redovne studente i izvanredne studente (studij uz rad). U tom slučaju predavanja su vikendom ili u večernjim satima. U obrazovanju u području hotelijerstva i ugostiteljstva ne postoje standardizirani nazivi obrazovnih programa. Relevantni se programi mogu pronaći pod sljedećim nazivima ili njihovim inačicama:

- hotelska administracija
- administracija u turizmu
- menadžment hrane i pića
- menadžment hotela i restorana
- administracija u hotelijerstvu i ugostiteljstvu
- hotelijersko-ugostiteljsko poslovanje
- kulinarske vještine

Dvogodišnji studij hotelske administracije dobar je izbor ukoliko želite svoj formalni studij završiti u nekoliko godina. Također je taj izbor dobar ukoliko ste već završili neki drugi studij pa želite o hotelskoj industriji steći znanja u akademskom okruženju.

Manji je broj četverogodišnjih studija. Međutim, u većini država bar na jednom ili više sveučilišta nude diplomatske programe (četverogodišnje) za menadžment u hotelijersko-gostiteljskoj industriji. Neki su programi poznatiji od drugih, a njihova cijena ovisi o tome jesu li to javna ili privatna sveučilišta. Najbolji četverogodišnji studiji imaju raznoliki profesorski zbor, kvalitetne uvjete te su izvrsno okruženje za stjecanje znanja.

Većina je menadžment kompanija svjesna da, ako žele zadržati vodeću poziciju među najboljima, moraju kontinuirano unapređivati i proširivati sposobnost svojih hotelskih direktora. Zamislite na trenutak predsjednika hotelske kompanije koji vodi stotinu hotelskih objekata u situaciji kada zbog brzog tehnološkog napretka u pohrani podataka o preferentnim vrstama soba pojedinih gostiju te podatke dijeli sa stotinu objekata! Mogućnosti za pružanje bolje usluge gostima postaju sve veće, ali samo ako svi direktori hotela shvate što se mora poduzeti u njihovim objektima da bi mogli u potpunosti iskoristiti prednost okruženja pohrane podataka. Za rješenje ove situacije neophodno je obrazovanje na poslu. To podrazumijeva da tvrtka mora osigurati hotelskom direktoru stjecanje znanja kako bi mogao ovladati načinima primjenjivanja inovacija u vođenju hotela te da bi, u navedenom primjeru, mogao učinkovito dijeliti informacije o gostima. Za hotelske se menadžere posljednjih godina obrazovanje na poslu usredotočilo na utjecaj tehnološkog napretka i utjecaj promjena u radnoj snazi.

Ciljevi su upravljanja hotelom (kao i ciljevi upravljanja bilo kojim odjelom) različiti. Bez obzira na ciljeve, zadatak je direktora hotela ostvarivanje tih ciljeva. Ciljevi mogu biti vezani uz ostvarivanje dobiti, stupanj usluga, učinkovitost te neke druge ciljeve koje postavi direktor hotela ili vlasnik objekta. Međutim, oni koji proučavaju menadžment hotela ili kojeg drugog dijela upravljanja hotelom, smatraju da su navedene funkcije dio procesa menadžmenta (Hayes i Ninemeier, 2005).

Funkcionalno područje	Cilj
Planiranje	Postavljanje ciljeva i svrha
Organiziranje	Maksimalna iskoristivost sredstva
Zapošljavanje	Osiguravanje vodstva
Kontrola	Mjerenje i vrednovanje rezultata

Planiranje je proces tijekom kojeg se odlučuje o ciljevima i aktivnostima koje će pojedinci, grupe, odjeljenja i organizacije ostvariti u budućnosti. U funkciji planiranja direktori hotela postavljaju filozofiju rada hotela i upravljanja hotelom. Oni također pružaju pomoć voditeljima drugih odjela u planiranju rada njihovih odjela. U većini slučajeva aktivnosti planiranja koje provodi direktor hotela obuhvaća sve hotelske odjele i zahtijeva cjelovit i integrirani pristup planiranju.

Slika 1: Proces menadžmenta



Izvor: Hayes, K. David.; Ninemeier, D. Jack.(2005). Upravljanje hotelskim poslovanjem. Zagreb, M-plus, str. 56

Organiziranje je značajna funkcija menadžmenta koja slijedi odmah iza funkcije planiranja. Funkcija organiziranja ima zadatak¹⁰: uspostaviti i klasificirati sve potrebne aktivnosti u poduzeću; grupirati aktivnosti na jednom od principa izgradnje organizacijske strukture; dodjeljivati aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenima; odrediti poslove ljudima koji rade zajedno u poduzećima i osigurati koordinaciju u organizacijskoj strukturi poduzeća. Najvažniji zadatak funkcije organiziranja je određivanje poslova zaposlenicima koji rade zajedno.

Organiziranje uvijek slijedi planiranje. Hotelski glavni direktor planira i osmišljava cilj, a potom organizira sredstva da bi ostvario taj cilj. Sljedeći je korak u procesu menadžmenta upravljanje onim koji će ostvariti taj cilj.

Zapošljavanje / rukovođenje odnosi se na sposobnost hotelskog direktora na području zapošljavanja, motiviranja i rukovođenja. U stvari, mnogi stručnjaci upotrebljavaju pojmove „instruktaža“ ili „vođenje“, a ne rukovođenje kada govore o tom aspektu menadžmenta, što se može obrazložiti činjenicom da pojmovi „instruktaža“ i „vođenje“ podrazumijevaju pružanje potpore razvitku vještina kojima će se utjecati na aktivnosti i stavove osoblja. U većini je hotela direktor „instruktor“ i „voditelj“ cijeloga osoblja. Osoblje očekuje od direktora hotela uspostavu osobnih i uslužnih standarda za cijeli hotel, od odjeće koju nosi do skupljanja otpadaka po hodnicima i način kako dočekuje svoje goste.

Vrlo često direktori pretpostavljaju da se kontroliranje i ocjena odnosi na financije i računovodstvo. Cjelokupni zadatak kontroliranja od direktora hotela traži mnogo više nego što su dnevni unosi, bilance, knjige poslovanja i dnevni utrošak (Hayes i Ninemeier, 2005).

5.2. Odjel recepcije

Odjel recepcije kontrolira mnogo više aktivnosti od onih koje se odvijaju za hotelskim pultom. U malom hotelu s ograničenom uslugom odjel recepcije možda se samo u svom fizičkom obliku sastoji od prostora koji je rezerviran za registraciju hotelskih gostiju. U

¹⁰Weihrich, H., Koontz, H., op. cit., str. 4

većem će objektu u odjelu recepcije raditi nekoliko zaposlenika koju su zaduženi za određene poslove upravljanja i rada odjela. Bez obzira na veličinu, odjel recepcije mora biti tako organiziran da učinkovito upravlja ključnim funkcionalnim područjima odgovornosti.

Najčešće je šef odjela recepcije izravno odgovoran direktoru hotela. Izravno odgovorni šefu odjela recepcije su zaposlenici odgovorni za:

- definiranje cijena soba (voditelj prihoda)
- procesuiranje relevantnih računa i prikupljanje podataka (noćni obračunavatelj prihoda)
- upravljanje procesom rezervacija (voditelj rezervacija)
- osiguranje usluga gostima (recepționari), informiranje gostiju i pomoć gostima

Odjel recepcije odgovoran je za brojne usluge za goste. One obuhvaćaju dobrodošlicu tijekom registracije te niz drugih usluga tijekom boravka gosta u hotelu. Neke od tih usluga su.

- prijevoz na aerodrom
- parkiranje
- dostava tiskovina
- briga o prtljazi
- kontrola sefova
- informacije o događajima u lokalnoj zajednici
- rezerviranje mjesta u restoranu
- preuzimanje poruka za gosta
- preusmjeravanje pošte
- usmjeravanje gostiju po hotelu
- preuzimanje zahtjeva za buđenje

Ovisno o lokaciji hotela i uslugama koje hotel nudi, funkciju pružanja usluga gostima mogli bi obavljati recepționari. U većim će odjelima pružanje tih usluga obavljati posebni odjeljak odjela recepcije s većim brojem zaposlenika.

Glavna odgovornost odjela recepcije je vođenje sveukupnih računa vezanih uz boravak gostiju. Iako se smatra da je uspostava računa za noćenje jednostavan zadatak, zamršene financijske transakcije koje odjel recepcije mora provesti mogu biti vrlo složene. Osoblje odjela recepcije mora obavljati dodatne poslove u vezi s računima. To su vođenje preciznih podataka prema broju sobe o korisnicima soba, kontroliranje cijena koje će se naplatiti gostu te provjera datuma odlaska.

Izuzetno važna funkcija odjela recepcije je upravljanje podacima. Neki se podatci odnose na goste, a neki na učinkovito upravljanje hotelom. Količina procesuiranih podataka u hotelu je golema i svake se godine povećava.

Uspješan šef recepcije u hotelu prije uvođenja računala, vjerojatno je vodio zapise o preferentnim sobama, hrani za gosta i sličnim podacima. Ti bi se podatci zapisali ručno i koristili se kada bi taj gost rezervirao sobu ili kada bi se registrirao u hotelu. Suvremeni šef recepcije do tih podataka dolazi koristeći se Sustavom upravljanja objektom. Tako će šef recepcije vjerojatno naći podatke o:

- datumu posljednjeg boravka gosta u hotelu
- adresi, telefonskom broju i kreditnoj kartici gosta
- prethodnim računima u mapi gosta
- načinu plaćanja hotelskih računa
- pripadnosti grupi gostiju koji se koriste hotelskim popustom
- pripadnosti kompanije gosta određenoj grupaciji
- preferentnoj gostinjskoj sobi

Ovisno o tehnološkoj razini, preko Sustava upravljanja objektom osoblje recepcije može pohraniti i voditi sve dodatne podatke za pojedinačnog gosta. Uz vođenje podataka o pojedinačnim gostima, odjel recepcije prikuplja i vrednuje informacije vezane uz hotelsko poslovanje. Podatci o gostima obuhvaćaju registriranje besplatnih telefonskih poziva i poziva koji se naplaćuju (gledanje filmova) te je li soba očišćena ili nije (nužno je osigurati da se gosta koji se prijavio na recepciju smjesti u pospremljenu sobu). Ostali podatci vezani uz poslovanje su nadzor nad elektroničkim ili običnim ključevima, održavanje podataka o sigurnosti (dnevna provjera sigurnosti hotelskog voznog parka) i

podaci vezani uz recepciju. Kao što je uočljivo, podaci koje prikuplja osoblje odjela recepcije, ključni su za poslovanje odjela recepcije i za uspješan rad direktora hotela.

Jedan od najsloženijih zadataka uspješnog upravljanja hotelom je učinkovito obavljanje rezervacija. Budući da prihod hotela velikim dijelom ovisi o djelotvornom radu odjela recepcije, tj. predviđanjima potražnje za sobama, uspostavi cjenika te predviđanjima popunjenosti hotela, direktor hotela mora apsolutno poznavati sva pravila prema kojima taj odjel funkcionira. Radi razumijevanja procesa zaprimanja rezervacije, rezervaciju valja podijeliti po vrsti i po primijenjenom postupku pri zaprimanju.

Najvažnija razlika u području rezervacija je razlika između rezervacije prolaznih i grupnih gostiju. Obično ljudi koji nisu detaljno upoznati s poslovanjem hotelske industrije smatraju da se većina gostinjskih soba prodaje individualnim gostima. To može biti točno samo za neke hotele, međutim u velikim hotelima, kao što su hoteli uz konvencijske centre najveći se dio soba prodaje gostima koji dolaze kao dio grupe, odnosno koji prisustvuju nekom grupnom događaju.

Ovisno o veličini hotela, grupnom se prodajom može smatrati grupa manja od pet gostiju i grupa veća od dvadeset gostiju. Bez obzira na veličinu grupe gostiju, da bi se njihovom rezervacijom bavio hotelski odjel prodaje, važno je da direktor hotela zna da izrazito učinkoviti odjel prodaje može prikriti neučinkovitost osoblja prodaje u odjelu recepcije. Na primjer, pretpostavimo da hotel uglavnom prodaje 60 posto svojih soba preko osoblja odjela recepcije i 40 posto preko odjela za prodaju grupama. Možda bi uz efikasnije osoblje odjela recepcije postotak prodaje preko recepcije trebao biti veći usprkos činjenici da je ostvareni trenutni postotak veći od polovice ukupne prodaje. Drugim riječima, to ne znači da je, bez obzira što su trenutno stopa popunjenosti i prihod hotela prihvatljiviji, odjel recepcije uspješniji u prodaji. Zbog toga direktor hotela mora uspostaviti razinu standarda učinkovitosti koristeći se različitim metodama izvršenja koje utječu na prodaju preko odjela recepcije (Hayes i Ninemeier, 2005).

5.3. Odjel domaćinstva

Hotelski odjel domaćinstva je odgovoran za čistoću hotela. Činjenica je da svaki gost ili posjetitelj hotela na prvi pogled može ustanoviti obavlja li glavna domaćica dobro svoj posao. Ako je osoblje odjela domaćinstva učinkovito, gosti su zadovoljni, moral zaposlenika je visok i, u konačnosti, hotel profitabilno posluje. Ako je posao odjela domaćinstva ispod razine prigovori gostiju rastu, a recepcionari i ostali zaposlenici gube povjerenje u proklamirane ciljeve hotelskog upravljačkog tima o pružanju kvalitetnih usluga. Naravno, posljedica su povećana podešavanja i odbitci koje recepcionari moraju odobravati da bi nadomjestili za loša iskustva gostiju. Osim toga, gosti koji smatraju da hotel nije čist, jednostavno se više ne vraćaju u taj hotel.

Prostorije koje odjel domaćinstva mora održavati čistima su brojne pa je logično da je odjel domaćinstva najveći hotelski odjel po broju zaposlenika. Ovisno o tipu i veličini hotela, odjel domaćinstva će gotovo uvijek biti odgovoran za održavanje čistoće.

Javnih prostora

Predvorja

Zahoda

Recepcije

Ureda uprave

Igraonica

Rekreacijskih dvorana

Bazena i pratećih poslova

Garderoba i prostora za odmor zaposlenika

Određenih soba za sastanke i serviranje hrane

Gostinskih prostora

Dizala

Hodnika

Stepenica

Gostinjskih soba

Praonica

Spremišta za rublje

Spremišta za posteljinu

Spremišta za posteljinu i
opreme za goste

Gosti pri dolasku u hotel prvo uočavaju javne prostore. U većem hotelu jedan ili više zaposlenika zaduženo je za održavanje čistoće tih prostora. Odluke o broju zaposlenika koji su zaduženi za čišćenje i odluke o učestalosti čišćenja donosi glavna domaćica.

Katkad nije očito je li neki prostor u hotelu javni prostor te je li za čistoću tih prostora odgovoran odjel domaćinstva ili neki drugi odjel. Izvrsni primjer za to je prostor restorana u hotelu pune usluge. U nekim hotelima direktor hotela smatra da je za čistoću restorana odgovoran odjel domaćinstva, dok u drugima direktor hotela smatra da je za čišćenje tih prostora odgovoran odjel hrane i pića. Međutim, važno je da je odjel koji je zadužen za te poslove njih preuzeo i obavio.

U sveukupnom hotelskom poslovanju najteže je angažirati osoblje za odjel domaćinstva. Taj podatak ne iznenađuje zbog toga što je potreban veliki broj zaposlenika, posao je težak i, nažalost, potencijalno najbolji zaposlenici zbog strukture plaća ne vide unutar odjela domaćinstva priliku za napredovanje u svojoj karijeri. Ako se tome problemu pravilno pristupa i ako se uspostavi pravedni odnos prema zaposlenicima, moći će se angažirati stalne i profesionalno motivirane zaposlenike koji će pridonositi sveukupnom uspješnom poslovanju hotela.

Direktor hotela, koji među svojim osobljem ima dobro instruiranu, motiviranu i profesionalnu glavnu domaćicu, ima veliku prednost pred direktorima koji takvu domaćicu nemaju. Stručna i vješta glavna domaćica nije samo koristan član hotelskog menadžment tima, već je ona i učinkoviti administrator i osoba koja kao pripadnik tima motivira svoje zaposlenike.

U mnogim je hotelima glavna domaćica osoba koja se uspinjala do svog položaja s najniže hijerarhijske ljestvice u tom odjelu. Istina, u nekim hotelima glavna domaćica možda nije napredovala na taj položaj s najniže hijerarhijske ljestvice. No, u oba slučaja za učinkovito obavljanje poslova glavne domaćice nužne su one sposobnosti koje su važne i za sve druge voditelje i direktore, a to su sposobnosti vezane uz planiranje, upravljanje i kontroliranje obavljenih poslova unutar odjela. Glavna domaćica mora biti apsolutno posvećena održavanju čistoće. Postavljene standarde mora održavati bez greške, mora u potpunosti biti posvećena poslu te imati natprosječnu sposobnost održavanja kvalitetnih međuljudskih odnosa veću od drugih voditelja. Te su

karakteristike uvjet da bi hotelska glavna domaćica mogla učinkovito voditi odjel u današnjem konkurentnom hotelskom okruženju (Hayes i Ninemeier, 2005).

5.4. Sobarice

Kvalificirane i motivirane sobarice ključni su zaposlenici hotela. Međutim, u mnogim je hotelima proces odabiranja, angažiranja i zadržavanja kvalificiranih sobarica koje na odgovarajući način čiste sobe vrlo mukotrpan. Hotelima često nedostaje osoblja za čišćenje soba i zbog toga je razina čistoće nedostatna pa voditeljice same čiste sobe, a nadzornice ne stižu kontrolirati obavljeni posao jer moraju same pomagati u čišćenju slabo pospremljenih soba. Kada se direktori hotela raspitaju o teškoćama zadržavanja sobarica i o problemima u tome području, najčešće im se kaže:

- ne plaćamo dovoljno da bismo mogli privući prave ljude
- posao je pretežak
- manjak radne snage
- radnici više ne mare za dobro obavljanje svojeg posla

Direktor hotela katkad teško takve tvrdnje prihvaća kao istinite. Naime, zanimljivo je da u hotelima s izvrsnom glavnom domaćicom i direktorom hotela nema samo dovoljnog broja sobarica, već postoji lista čekanja za posao sobarice na kojoj su nerijetko zaposlenici drugih hotelskih odjela.

Propisno čišćenje i spremanje soba može zaista biti težak i fizički zahtjevan posao te je točna tvrdnja da linijsko osoblje na tom poslu ima najniže plaće u hotelu. Bez obzira na te činjenice, moguće je i važno stvoriti visoko motivirano osoblje koje se zauzima za svoj posao. Pristupi na ostvarivanju toga cilja su mnogobrojni:

- obraćanje zaposlenicima s dužnim poštovanjem u svakom trenutku
- osigurati da kontrolu rada sobarice provode samo izvrsne nadzornice soba
- politika podjele poslova mora se temeljiti na pravednoj raspodjeli
- organizirati realnog hodograma karijere za sobarice

- voditi računa o sigurnosti rada sobarica putem instruktaza i propisanih uvjeta rada
- utvrditi pakete beneficija koji su kompetitivni drugim poslodavcima u regiji
- dati povoljne nadnice

Mnogi se direktori hotela ne mogu složiti oko pojma „povoljne nadnice“ za sobarice. Neki hoteli plaćaju po satu. Ostali na nadnicu dodaju poticaje za dodatne napore, kao što je postizanje standarda kvalitete obavljenog posla. Neki plaćaju određeni iznos po očišćenoj sobi. Bez obzira na koji se način obračunavaju nadnice, važno je da je odnos prema sobaricama pošten. Neki se hotelijeri odnose prema sobaricama kao da one nisu važne. Sobarice koje rade u takvim hotelima otići će u druge hotele koji pokazuju poštovanje i daju puni značaj za te jako važne hotelske zaposlenike (Hayes i Ninemeier, 2005).

5.5. Ostalo osoblje odjela domaćinstva

Ovisno o veličini hotela, uz glavnu domaćicu, sobarice i nadzornice, u odjelu domaćinstva rade i jedna ili dvije osobe zadužene za čišćenje javnih prostora, potom jedna ili više administrativnih pomoćnica glavne domaćice i zaposlenika hotelske praonice (registriraju podatke i vode isplatne liste).

Obavljanje poslova u hotelskoj praonici, zbog vrućine, često je vrlo zahtjevan fizički posao. Za obavljanje tih poslova potrebni su radnici koji dovoze rublje i ručnike iz gostinjskih soba u praonicu, radnici koji stavljaju i vade rublje i ručnike u strojeve za pranje i sušenje, te radnici koji slažu oprano i posušeno rublje i ručnike i odvoze ih u priručna spremišta pored gostinjskih soba. U nekim slučajevima nužno je angažirati krojačice za popravak uniformi i za pružanje usluga gostima.

Neki su direktori hotela uvjereni da je lako angažirati osoblje za hotelsku praonicu. U stvari, zadržavanje visokokvalitetnog osoblja u hotelskoj praonici jednako je teško kao i u bilo kojem drugom hotelskom odjelu. Metode koje valja primijeniti za angažiranje i zadržavanje zaposlenika u hotelskoj praonici iste su kao one navedene u prijašnjem obrazloženju o angažiranju i zadržavanju sobarica. Hotelska financijska ulaganja u

rublje, ručnike i strojeve za pranje, čišćenje i sušenje vrlo su velika jer je važno spomenuti propisano održavanje. Bez predmeta kvalitetne radne snage u hotelskoj praonici i bez propisanog nadzora, vrijednost tih ulaganja vrlo se brzo može smanjiti.

Glavna domaćica hotela mora biti osoba koja vrlo dobro zna svoj posao. Ona mora poznavati načine administriranja osobljem, izradu proračuna, mora poznavati sanitarne propise u vezi s rubljem, materijalima i uniformama. Odnos između glavne domaćice i direktora hotela zbog toga mora biti čvrst i mora se temeljiti na obostranom poštivanju osobnosti.

Voditelji u odjelu domaćinstva moraju biti među najtalentiranijim hotelskim zaposlenicima. Da bi hotel bio čist, mora se udovoljiti mnogim zahtjevima pa u rješavanju specifičnih problema s kojima su suočene, glavne domaćice i osoblje odjela domaćinstva trebaju imati potporu i razumijevanje direktora hotela. Neki od specifičnih problema o kojima mora voditi brigu odjel domaćinstva su sigurnost, organiziranje radnog vremena zaposlenika i upravljanje inventurom (Hayes i Ninemeier, 2005).

5.6. Odjel hrane i pića

„Neki hotelijeri misle da je upravljanje hotelom koji ima odjel hrane i pića u stvari restoranski posao. Međutim, to nije točno. Upravljanje profitabilnim hotelskim odjelom hrane i pića mnogo je složeniji posao nego što je upravljanje restoranom. U stvari, mnogi su odjeli hrane i pića hotelima donijeli samo gubitke. Zbog toga, a i da bi mogli ostvariti maksimalnu učinkovitost i profitabilnost tog važnog hotelskog odjela, direktor hotela mora razumjeti koliko je upravljanje hotelskim odjelom hrane i pića slično ali i koliko se razlikuje od upravljanja restoranom“ (Hayes i Ninemeier, 2005; 302).

Odjel hrane i pića je složeniji odjel zbog mnogo razloga, a jedan od razloga je raznolikost ponude. Tipični restoran obično nudi jednu vrstu kuhinje i svoju uslugu nudi dva puta dnevno (npr. ručak i večera). Postoje neki restorani koji nude brze usluge, koji nude doručak, ručak i večeru i koji rade sedam dana u tjednu. U njima se hrana nudi uglavnom samoposlugom, odnosno, čak se poslužuje u priručnim papirnatim vrećicama ili isporučuje vozačima dok sjede u svojim automobilima. Hotelski restoran, međutim,

svakodnevno mora ponuditi barem doručak, ručak i večeru, odnosno mora ponuditi takvu uslugu koja je u slaganju s kvalitetnom razinom hotela.

Osim toga, učinkoviti odjel hrane i pića može ponuditi mnoge dodatne usluge: dvadesetčetverosatnu uslugu u sobu, organizaciju banketa te niz drugih opcija, usluživanja hrane i pića (npr. pripremu domjenaka, stanki za kavu za vrijeme konferencija i sastanaka, catering uslugu izvan hotela, lunch-pakete, automatske aparate za piće te šankove u hotelskim loungeovima, dvoranama i predvorjima). Osoba koje je odgovorna za učinkovito poslovanje odjela hrane i pića je direktor odjela hrane i pića. Direktor odjela hrane i pića ključna je sastavnica upravljačkog tima odjela hrane i pića i cjelokupnog hotela i izravno je odgovoran direktoru hotela.

Iskusan direktor hotela svjestan je da su prihodi odjela hrane i pića mali, ali da prigovori gostiju mogu biti brojni. Isto tako, on je svjestan da će tim odjelom ostvariti manju dobit nego što se ostvaruje iznajmljivanjem gostinjskih soba. Hoteli pune usluge uglavnom ostvaruju 60 do 75 posto svojeg prihoda od prodaje gostinjskih soba. Odjel hrane i pića ostvarit će između 20 i 35 posto prihoda (ostatak se ostvaruje od telefonskih i ostalih usluga). Odjel hrane i pića ne će, međutim, u tome omjeru ostvariti i dobit. Naime, iako vrlo dobro posluju, neki hotelski odjeli hrane i pića ostvarivat će dobre prihode, dok će drugi s naporima ostvariti vrlo niske profite.

Važno je za direktora hotela pune usluge znati da u mnogim slučajevima gosti dolaze u hotel samo zbog hotelskog odjela hrane i pića. Da biste u potpunosti razumjeli taj pristup, razmislite o hotelskom bazenu. Bazen privlači goste. Direktor hotela ne očekuje od bazena da će ostvariti dobit, a ipak su izgled bazena, temperatura i čistoća vode u bazenu i oko njega važni za ukupno ostvarivanje hotelske dobiti. Isto su tako proizvodi odjela hrane i pića važni za hotel, bez obzira na dobit koju donose jer mnogi gosti, osobito oni koji planiraju konvencije, konferencije i sastanke, odabiru hotel dijelom zbog kvalitetnih usluga odjela hrane i pića. Osim toga, i drugi gosti i stanovnici lokalne zajednice često odluče potrošiti novac u hotelskom restoranu koji je na glasu zbog izvrsne hrane i usluge po razumnim cijenama. Hotel možda ne će uvijek ostvariti dobit na uslugama odjela hrane i pića, ali u svim će slučajevima taj odjel poticati prodaju ostalih profitabilnijih hotelskih usluga.

Između hotelskih i restoranskih usluga postoje mnoge sličnosti. Vrlo su slični upravljanje financijskim resursima, osnovna načela planiranja, sanitarni propisi pripreme hrane, kontroliranje troškova te mnogi drugih čimbenika. Direktor hotela će shvatiti da ne mora biti kulinarski stručnjak da bi razumio koncepte vezane uz kvalitetu hrane i učinkovitost odjela. Nažalost, neki direktori hotela izbjegavaju odjel hrane i pića zbog složenosti tog odjela. To je pogrešno, budući da loše vođeni odjel hrane i pića može postati veliki teret hotelskim financijskim resursima. Taj hotelski odjel zahtijeva veliku pozornost pri upravljanju te su direktor hotela i direktor odjela hrane i pića dužni o tome voditi računa.

Neki aspekti upravljanja hotelskim odjelom hrane i pića identični su upravljanju drugim sličnim objektima. U stvari, osnove upravljanja komercijalnim restoranima, prema tome i onima u hotelima i ostalim restoranima, identični su onima koji se koriste za uspješno poslovanje institucionalnih (nekomercijalnih) restorana. Komercijalni objekti, kao što su hoteli, koji nastoje radom odjela hrane i pića ostvariti prihod (kao i od prodaje gostinjskih soba), moraju rješavati probleme financijske prirode, ljudskih resursa, kontrole produktivnosti te marketinga.

S istim općim problemima suočeni su upravitelj institucija kao što su bolnice i škole, koje moraju posluživati hranu da bi poduprli svoju temeljnu djelatnost (zdravstvenu zaštitu u bolnicama i obrazovanje u školama). Direktori hotela koji su uvjereni da je primarna funkcija odjela hrane i pića promoviranje prodaje gostinjskih soba i banketno – konferencijskih prostora, razmišljaju o pružanju usluga hrane i pića kao i oni koji rade na institucionalnoj razini (Hayes i Ninemeier, 2005).

„Pružanje hotelskih usluga hrane i pića vrlo je slično pružanju tih usluga bilo gdje drugdje te obuhvaća“ (Hayes i Ninemeier, 2005;305).

- **Probleme planiranja.** Ključno je započeti planiranje usredotočujući se na jelovnik koji je uvjetovan željama, potrebama i preferencijama onih kojima se pruža usluga. Jelovnik utječe na oblikovanje i uređenje prostora i na potrebnu opremu kao i na broj zaposlenika potrebnih za pripremu i posluživanje jela s jelovnika.

- **Financijske probleme.** Financijski su problemi bitni bez obzira očekuje li se ostvarivanje dobiti (komercijalna usluga hrane i pića) ili minimaliziranje troškova (nekomercijalne usluge hrane i pića). Nužno je izraditi radne proračune radi procjene prihoda i planiranja troškova.
- **Briga o korisniku.** Kada se odjelom hrane i pića dobro upravlja gosti se vraćaju. Prihod od stalnih gostiju do kojih dolazi zbog pravilnog vođenja odjela hrane i pića izuzetno su važni za sveukupni financijski uspjeh hotela.

Primjer, hotel pune usluge koji je uspješno dobio rezervaciju godišnje blagdanske proslave gradske Gospodarske komore. Biti će nazočni mnogi predstavnici lokalne poslovne zajednice. Ako se događaj uspješno odvija, uzvanici će zapamtiti deset osnovnih pokazatelja uspješne realizacije događaja u organizaciji odjela hrane i pića. To su:

1. Pogodno parkiralište i ugodan prostor za prijam gostiju
2. Događaji koji započinje u točno vrijeme
3. Čist i dobro osvijetljen banketni prostor
4. Dobro odjeveno osoblje
5. Dovoljan broj uslužnog osoblja
6. Kvalitetna hrana, poslužena pri odgovarajućoj temperaturi
7. Čisti zahod
8. Prihvatljiva cijena
9. Točan račun

Nakon što su uzvanici prisustvovali takvom događaju, pripadnici lokalne zajednice vratit će se u hotel zbog sličnih događaja, ali i zbog kupnje povoljnih gostinjskih soba za svoje poslovne partnere. Ako jedna ili dvije komponente nisu bile zadovoljavajuće, tada ni Gospodarska komora ne će sljedeće godine naručiti uslugu, a ti će se pojedini gost koristiti uslugom hotela. Direktor hotela bi se trebao služiti navedenom listom radi provjere kvalitete događaja u organizaciji odjela hrane i pića te bi trebalo surađivati s direktorom odjela hrane i pića i, ako je potrebno, poduzeti korektivne mjere. Na primjer, o proizvodima hrane i pića koji se koriste u hotelskom odjelu hrane i pića. Da bi se koristilo tim proizvodima, nužne su standardne operativne procedure u svakom kontroliranom ciklusu. Direktor hotela mora osigurati da te procedure budu vidljive.

Slika 1. (Ciklus kontrole proizvoda u odjelu hrane i pića detaljno prikazuje primjere procedura koje se mogu koristiti za kontroliranje proizvoda hrane i pića).

Primjeri primjenjivih kontroliranih elemenata pri svakoj kontroli predstavljaju tek nekoliko procedura od njih više stotina (ili više!) koje se pažljivo moraju razmotriti i koje se moraju uključiti, tamo gdje je moguće, u operativne procedure kojima se nastoji učinkovito upravljati troškovima proizvodnje. Svi oni, kao i upravljanje ostalim resursima vezanim uz odjel hrane i pića, moraju se uzimati u obzir prilikom bilo koje vrste pružanja usluge posluživanja hrane i pića.

Broj zaposlenika koji je potreban u odjelu hrane i pića ovisi o veličini hotela i složenosti ponude odjela hrane i pića. Prema tome, odjel hrane i pića može biti manje složen (jedan restoran i ograničeni banketni prostor) te vrlo složen (više restorana, barova, loungeva, veliki banketno-konferencijski prostor ili dodani prostori).

Kvalitetni restorani ovise o izboru i zadržavanju kvalificiranih profesionalnih zaposlenika, tako i hotelski odjel hrane i pića nastoji angažirati profesionalne zaposlenike za rad u odjelu (Hayes i Ninemeier, 2005):

- Šefove sala: osobe koje vode restorane kojima korisnici nisu smo hotelski gosti.
- Šefove cateringa: osobe koje nadziru bankete, sastanke, catering usluge i specijalne događaje koji se održavaju u hotelu.
- Barmene: osoblje koje vodi i poslužuje goste u hotelskim barovima i ostalim prostorima
- Osoblje kuhinje: osoblje koje održava kuhinjski prostor, pere posuđe i pomaže hotelskim kuharima u pripremi hrane.
- Poslužitelji: osoblje koje poslužuje goste u restoranima i barovima i za vrijeme banketa u prostorima hotela te pruža uslugu u sobi.

Slika 2: Ciklus kontrole proizvoda hrane i pića

Kupovina	<p>Izrada specifikacija za kupovinu u kojima se navodi razina kvalitete za sve proizvode koji se kupuju. (Pića se obično kupuju prema zaštićenoj marci, ali i uz poznavanje zahtjeva kupca.)</p> <p>Odabiranje dobavljača, način na koji se osigurava da je postignuta optimalna cijena proizvoda i dostave.</p> <p>Kupovanje potrebnih količina uz naznaku dostave (točno u određeno vrijeme, svakog dana, odnosno češće) do kupovine na duže rokove.</p> <p>Praksa kojom se izbjegava tajni dogovor između dobavljača i hotelskih zaposlenika.</p> <p>Procjena standardnih i kompjuterskih načina procesa kupovanja.</p>
Zaprimanje	<p>Izrada procedure zaprimanja koja obuhvaća provjeru zaprimljene robe, vaganje i prebrojavanje te primjena drugih metoda radi provjere da je hotel dobio ono što plaća.</p> <p>Ispunjavanje potrebnih potvrda o zaprimljenoj robi u kojima se navode financijski podatci i sigurnosne stavke.</p>
Skladištenje	<p>Učinkovita primjena odgovarajućeg sustava zaliha.</p> <p>Kontroliranje kvalitete proizvoda u skladištu.</p> <p>Metode sprječavanja krađe proizvoda dok su na skladištu.</p> <p>Određivanje lokacije pojedinih proizvoda unutar skladišta.</p>
Izdavanje	<p>Rotacija proizvoda kako bi se osiguralo da se prvo koristi ona roba koja se najduže nalazi na skladištu.</p> <p>Uspoređivanje količine izdane robe s količinama potrebnih i iskorištenih proizvoda.</p>

Prethodna priprema	Točno planiranje radi određivanja točne količine potrebnih proizvoda. Pravilna priprema hrane zbog minimaliziranja otpada i osiguranja maksimalnog zadržavanja hranjivih sastojaka.
Priprema	Korištenje standardnih recepata radi kontrole cijena sastojaka i trajanja pripreme te radi osiguranju da hrana i piće kvalitetom odgovaraju hotelskim standardima. Kontroliranje porcija (npr. kugla, vaganje, kutlača) radi osiguravanja da njen sastav i količina odgovara cijeni proizvoda, ali i vrijednosti (očekivanju) gostiju za ono koliko plaća (cijena je relativna prema kvaliteti.) Provođenje propisa za čuvanje hrane (sanitarnih propisa) i propisa za sigurnosne mjere zaposlenika radi izbjegavanja opekotina, sklizanja, padova i niz drugih nezgoda do kojih može doći radom u tim zahtjevnim i potencijalno opasnim radnim uvjetima.
Serviranje	(opaska: Serviranje znači dostavljanje proizvoda (hrane i pića) od osoblja koje priprema hranu i piće (kuhari i barmeni) do konobara (uslužno osoblje hrane i pića). Dostavljanje na vrijeme. Kontroliranje porcija. Teškoće povezane s upravljanjem prihodom, a u vezi s proizvodima koje konobari moraju naručiti od kuhara i onih proizvoda do kojih dolaze sami (npr. juhe, salate, pića i kolači).
Posluživanje	(opaska: Posluživanjem se proizvodi donose na stol gostima.) Kontrola prihoda Razumni pristup točenju alkoholnih pića. Poštivanje sanitarnih uvjeta i čistoće Provjera uslužnosti poslužitelja hrane i pića

Izvor: Hayes, K. D; Ninemeier D. J. (2005). Upravljanje hotelskim poslovanjem.
Zagreb, M plus

6. ZAKLJUČAK

U ovom radu može se zaključiti kako je turizam izrazito radno intenzivna djelatnost. Ta činjenica uvjetuje potrebu za visokokvalificiranim djelatnicima koji će pružati usluge turistima i o kojima će ovisiti kvaliteta usluga u destinaciji. U Hrvatskoj je sustav školovanja za potrebe turizma znatno izmijenjen, ali se ne provodi kvalitetno na svim razinama obrazovanja. Naime, sve je manje učenika koji završavaju srednje škole specijalizirane za potrebna znanja u turizmu. Kao posljedica, javlja se velik broj nekvalificirane radne snage koja tijekom sezone pruža usluge u turizmu. Međutim, Francuska je najtraženija turistička destinacija za studente iz cijelog svijeta. Međunarodnu elitu najviše privlači luksuz, profinjenost, te najveći ugostiteljski objekti i hoteli. Što se tiče visokog obrazovanja, još uvijek je relativno mali udio visokoobrazovanih stručnjaka u djelatnosti „hoteli i restorani“, a upravo bi te kadrove trebalo poticati na daljnje školovanje i usavršavanje. Na sveučilišnoj i veleučilišnoj razini više fakulteta i visokih škola nudi mogućnost školovanja stručnjaka za različita područja turizma te je potrebno poticati mlade ljude da se obrazuju i svoja znanja stječu upravo u ovom području jer je Hrvatska razvijena receptivna turistička zemlja. Za kvalitetnu ponudu najvažniji resurs u turizmu su ljudi koji će kroz kontakt s turistima biti nositelji te ponude. Ministarstvo turizma i druge turističke organizacije, te posebno ugostiteljska poduzeća nedovoljno prepoznaju važnost kvalitetnog ljudskog resursa pa u turizmu radi velik dio neadekvatno obrazovane radne snage. Reforme školstva koje se u Hrvatskoj u zadnje vrijeme javljaju i provode stvaraju pretpostavke za poboljšanje obrazovne strukture zaposlenih, što bi u konačnici trebalo rezultirati obrazovnijom radnom snagom u turizmu. Obrazovana radna snaga je ključni čimbenik kvalitete u turizmu.

7. LITERATURA

1. Bahtijarević–Šiber, F. (1999) „Management ljudskih potencijala“. Golden marketing. Zagreb, Školska knjiga, d.d.
2. Bahtijarević–Šiber, F. (2014) Strateški menadžment ljudskih potencijala. Zagreb, Školska knjiga, d.d.
3. Buble, M. (2000) “Management“, Ekonomski fakultet Split, Split.
4. C, Handy. (1995) „The Age of Paradox“, MA, Harvard Business Press, Boston.
5. Cerović, Z. (2010) Hotelski menadžment. Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje – Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
6. Drucker, P. (1993) „Post-Capitalist Society“ Harper Collines, New York.
7. Eksperimentalna TSA (2007) prema metodologiji svjetske turističke organizacije: izravni i nezravni učinci turizma u RH, Institut za turizam, 2010
8. E-matica Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, podaci za školsku godinu 2014./2015
9. Hayes, K. David.; Ninemeier, D. Jack. (2005) Upravljanje hotelskim poslovanjem. Zagreb, M plus d.o.o.
10. <http://iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-03-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf>, pristup 25. Srpanj 2016.
11. <http://www.croatie.campusfrance.org/sites/locaux/files/HOTELIJERSTVO.pdf>, pristup 08. srpnja 2016
12. http://www.mint.hr/UserDocsImages/010_160128_konkurentnost.pdf, pristup 30. srpnja 2016.
13. Institut za turizam. (2011) Istraživanje stavova javnog sektora o razvoju turizma
14. Miller, J. E.; Porter, M.; Drummond, K.E. (1998) „Supervision in the hospitality industry“ 3 th edition, John Wiley & Sons, New York.
15. Study on the Competitiveness of the EU tourism industry, September 2009
16. Šutalo I.; Ivandić N.; Marušić Z. (2011) Ukupan doprinos turizma gospodarstvu Hrvatske: Input-output model i satelitski račun turizma. Ekonomski pregled ,5-6, str. 267-285.
17. World Economic Forum (2013) The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011. Geneva: World Economic Forum

PRILOZI

Slika 1: Proces menadžmenta.....	19
Slika 2: Ciklus kontrole proizvoda hrane i pića.....	33