

Dr. sc. ZDENKO CEROVIĆ, izvanredni profesor  
Dr. sc. TEA BALDIGARA, viši asistent  
Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska

## STAVOVI I MIŠLJENJA MENADŽERA DOMAĆINSTAVA U HRVATSKOM HOTELIJERSTVU

UDK 640.41:65.012.4  
Primljeno: 02.09.2004.  
Prethodno priopćenje

Hotelske usluge sastavljene su od skupa raznih usluga u hotelu, ali se mogu razvrstati u osnovne i sporedne usluge. Osnova izbora i dolaska gosta u hotel je hotelska soba. Soba u hotelu je drugi dom gosta, a hotelskom menadžmentu ostvaruje 40% ukupnog prihoda. Uređena u privlačna soba postaje prvi zadatak menadžmenta hotela, u određivanju kvalitete hotelske sobe ključnu ulogu ima hotelska domaćica koja se po svojim funkcijama i zadacima razvrstava u srednji hotelski menadžment. Domaćica hotela osnovni je čimbenik uspješnog poslovanja hotela i ostvarenja želja gosta da dobije privlačnu sobu, za koju će platiti upravo onoliko koliko ona stvarno i vrijedi na tržištu.

Ključne riječi: menadžment u domaćinstvu, nivo menadžmenta u hotelijerstvu, domaćica menadžer.

### UVOD

Hotelska soba osnova je dolaska potencijalnog gosta u odabrani hotel, ona je osnovni element zadovoljenja potreba gosta u hotelu.

Menadžment hotelske sobe odgovoran je za kvalitetu sobe i zadovoljstvo hotelskog gosta smještajem. Svrha ovoga rada je upravo odrediti važnost hotelskog domaćinstva i menadžmenta koji vodi domaćinstvo u hotelu. Domaćica se često smatra samo predradnicom čistačica, ali ona je menadžer srednje hotelske razine. U uvjetima kvalitetne hotelske usluge, koja se mora potvrđivati na tržištu, ona međutim, to nikada nije bila, niti je ona puki izvođač nevažnih i marginalnih zadataka u hotelu. Domaćica hotela i čini hotel privlačnim ne samo za jednokratno boravljenje, već za stalno vraćanje u isti hotel koji se stalno mora dokazivati na tržištu.

Model istraživanja su stavovi i mišljenja domaćice hrvatskih hotela koje su anketirane po metodi slučajnog uzorka. Uz navedenih modela i ciljeva došlo se do strukture rada kojom se obuhvatilo, određenja značaja domaćice hotela i njenog definiranja kao hotelskog menadžera u sustavu razina menadžmenta. Analiza pokazatelja koji su važni za određenje uspješnosti poslovanja hotelskog domaćinstva.

Te se na kraju iznose stavovi i mišljenja anketiranih domaćica u hrvatskom hotelijerstvu, na kraju se daju zaključci istraživanja.

## 1. DOMAĆICA HOTELA KAO MENADŽER

Hotelska domaćica član je tima menadžmenta u hotelu. Svojim radom sudjeluje u kreiranju, planiranju, organiziranju, vođenju osoblja i kontroliranju, ali uz postavljenje zadatke unutar svojeg odjela mora koordinirati rad i s drugim odjelima i razinama menadžera u hotelu. Sve navedene funkcije čine hotelsku domaćicu menadžerom, iako se često kod onih koji stalno olako shvaćaju ulogu domaćice može stvoriti i kriva slika domaćinstva.

Tako E. Schaetzing upozorava: "To je samo rad obične kućanice u nešto većoj dimenziji, misli laik, ali nažalost često i nepromišljeni hotelijer, loš manager u hotelu"<sup>1</sup>. Postavlja se pitanje koje razine menadžerskih vještina mora posjedovati hotelska domaćica da bi uspješno obavila zadatke postavljene od prvog menadžera hotela, ili poduzetnika u hotelu.

Domaćica hotela razvrstava se u srednji menadžment hotela (Middle management hotela) i po tome se i može odrediti njezina važnost i odgovornost u ukupnoj uspješnosti poslovanja hotela. Svojim radom ona direktno utječe na planiranje, organiziranje, izbor kadrova u odjelu domaćinstva, vodi poslove koji su određeni tehnikom i zadanom tehnologijom, te kontrolira izvršenje postavljenih zadataka.<sup>2</sup> Domaćica hotela je menadžer koji svojim aktivnostima u provođenju menadžerske strategije direktno utječe na kvalitetu hotelske usluge i njenu cijenu na tržištu i time doprinosi uspjehu poslovanja hotela.

Kao srednji menadžment domaćica za planiranje i kontroliranje troši najmanje vremena, a za funkciju vođenja i organiziranja najviše vremena. Funkcija planiranja domaćici oduzima 15% ukupnog radnog vremena. Funkcija organiziranja traži angažiranje od 23% radnog vremena, da bi se obavila funkcija vođenja domaćica troši 30% radnog vremena, dok za funkciju kontrole domaćica troši 16% radnog vremena, a za izbor kadrova 16% neto raspoloživog radnog vremena.

Analizom odnosa funkcija domaćice hotela potvrđuje se važnost i uloga u procesu planiranja, stvaranja i plasmana hotelskog proizvoda. U stvaranju hotelske usluge gotovo isključivo zasluga pripada odjelu za smještaj. Utjecaj domaćice u stvaranju kvalitetne hotelske usluge gotovo je nezamjenjiv. Zadovoljenje potreba i motiva dolaska gosta u hotel u neposrednoj je vezi s uspješnim i kreativnim radom domaćice koja se tretira kao menadžer koji svojim radom doprinosi kvaliteti hotelske sobe koja čini osnovu hotelske usluge.

<sup>1</sup> Schaetzing, E.: «Management in Hotellerie und Gastronomie», Deutscher Fachverlag München, München 1992., str. 189.

<sup>2</sup> Wolfe, G.: «Ways to handle Peak work periods» Hotels, Illinois USA, Illinois, September 1994., str. 22.

## 2. ANALIZA KLJUČNIH REZULTATA ODJELA ZA SMJEŠTAJ

Važna uloga domaćice kao menadžera srednje razine očituje se u analizi ključnih rezultata glede procesa komparacije planiranih zadataka i detaljnih opisa radnih mjesta čime se stvara komparacijska osnova ili u algebarskom smislu nazivnik kao osnova za utvrđivanje pokazatelja koji se tako pretvaraju u skupinu zadataka koju moraju izvršiti djelatnici ili menadžeri nižih razina prema višim razinama kako bi svi zajedno ostvarili zajedničke ciljeve.

Analiza ključnih rezultata, tj. utvrđivanje pokazatelja kao standarda odnosno željenog stanja kamo menadžer želi dovesti hotelsko poduzeće ili objekt koje vodi, može se utvrditi da obuhvaća prema M. Buble<sup>3</sup>:

- a) opis ključnih rezultata
- b) oblikovanje standarda učinka
- c) definiranje instrumenata kontrole

Opis ključnih rezultata je skup nekih budućih zadataka menadžmenta, ali koji bi mogli imati veći utjecaj na uspjeh poslovanja hotela, objekta ili čak cijelog hotelskog poduzeća. To je obično širi popis zadataka iz kojih se odabiru oni zadaci za koje se ocjenjuje da će imati važnu ulogu u uspjehu poslovanja. Definiranje zadataka koji će u budućnosti imati važnu ulogu određuju se na način da odgovaraju na dva moguća pitanja:<sup>4</sup>

- u kojim će područjima besprijekoran rad imati tako izvanredan utjecaj za ekonomske rezultate poduzeća da može izmijeniti njegovo poslovanje
- u kojim će područjima slab rad biti za poslovanje poduzeća veoma ili u najmanju ruku prilično štetan.

U osnovi odgovor na dva postavljena pitanja daju ključne rezultate koje mora ostvariti domaćica hotela kao menadžer srednje razine za unaprijed planirani zadatak. Adekvatno utvrđeni rezultati trebaju se analizirati sa aspekta kontrole i prijedloga kako poboljšati neki budući očekivani rezultat. Kada su očekivani rezultati utvrđeni ulazi se u proces analize budućih očekivanih rezultata s time da se određuju koje to buduće moguće poslovne aktivnosti mogu pokvariti (umanjiti) rezultat u besprijeorno idealnim uvjetima pozitivnog poslovanja i kojima aktivnostima se može popraviti (poboljšati) rezultat poslovanja u lošim (negativnim) poslovnim uvjetima.

Proces opisivanja ključnih rezultata, kao složen proces u kome se odabiru moguće najbolje i moguće najlošije prilike, provodi se kroz dvije etape:

1. izbor ključnih rezultata poslovanja
2. definiranje pokazatelja - indikatora poslovanja.

**1. Izbor ključnih rezultata** sastoji se u postupku selektiranja rezultata domaćice hotela koja je odgovorna za uspjeh odjela smještaja. Obično su to oni ključni rezultati koji čine orijentaciju u konačnom izboru ključnih rezultata za taj odjel. Kao

<sup>3</sup> M. Buble, "Management", Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 146.

<sup>4</sup> M. Buble, "Management", Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 146.

orijentacija u mogućem izboru ključnih rezultata u hotelijerstvu mogu se navesti sljedeći ključni rezultati odjela za smještaj:

1. Produktivnost odjela za smještaj
2. Profitabilnost odjela za smještaj
3. Rentabilnost odjela za smještaj
4. Ekonomičnost odjela za smještaj
5. Broj zaposlenih po sobi
6. Broj soba po sobarici
7. Prihodi od usluga smještaja
8. Troškovi poslovanja domaćinstva
9. Troškovi domaćinstva po sobi
10. Troškovi prijemnog odjela po sobi
11. Troškovi odjela smještaja po zaposleniku
12. Zadovoljstvo gostiju
13. Struktura gostiju po načinu plaćanja
14. Prosječna godišnja stopa iskorištenosti soba
15. Prosječna godišnja stopa iskorištenja kapaciteta
16. Prosječan broj gostiju po sobi
17. Prosječan prihod po sobi
18. Prosječan prihod po noćenju
19. Prosječno vrijeme boravka gosta
20. Room rate

Navedeni ključni rezultati samo su dio mogućih traženih ciljnih rezultata koji se traže od menadžera, a koji se mogu izabrati u postupku postavljanja ciljeva. Postupak izbora ključnih rezultata nije moguće do kraja osmisliti bez mjerljivih (numeričkih) indikatora, tj. pokazatelja koji u konačnosti pokazuju zajedno ključne rezultate koje menadžer mora ostvariti u određenom vremenu.

Spisak (izbor) ključnih rezultata menadžment kreira prema organizacionoj strukturi i uvjetima poslovanja koji su u stalnoj promjeni i kreiraju se prema konačnom cilju, a pod utjecajem stalnih promjena organizacione strukture. Nikada ne postoji identičan izbor ključnih rezultata jer nisu ni uvjeti poslovanja isti.

**2. Definiranje pokazatelja - indikatora poslovanja** je proces utvrđivanja ispravnosti izabranih ključnih rezultata, tj. indikatori poslovanja ili kako se češće u praksi nazivaju pokazatelji poslovanja imaju zadatak utvrditi da li je domaćica hotela kao menadžer izabrala adekvatan (ispravan) ključni rezultat.

Pokazatelji (indikatori) poslovanja iskazuju uspješnost odabranog skupa aktivnosti koje je odabrao menadžment. Kako navodi I. Avelini Holjevac: Pokazatelji su poslovnog uspjeha upravljački signali koji omogućavaju uspoređivanje ostvarenih i očekivanih rezultata i uspješnosti kako bi menadžeri mogli pravovremeno i pravilno reagirati i usmjeravati rezultate u željenom pravcu. Iz toga slijedi da pokazatelji moraju imati sljedeća obilježja:<sup>5</sup>

<sup>5</sup> I. Avelini Holjevac, "Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom", Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija 1998., str. 318.

- istiniti (odgovarati stvarnom stanju)
- potpuni (mora ih biti dovoljan broj kako bi pokazivali sve aspekte poslovnog uspjeha)
- ažurni (pravovremeno izračunati i dostavljeni korisnicima).

Pokazateljima (indikatorima) utvrđuje se sadašnjost, tj. stanje gdje se nalazimo i pokazuju koliko se uspješno koriste postojeći resursi, njima se ujedno mjeri neko buduće stanje (budućnost) te trebaju odražavati željenu uspješnost. Ključni rezultati kao dio menadžmenta pomoću ciljeva u hotelijerstvu imaju sljedeće pokazatelje (indikatore):

### Odjel smještaja (prijemni odjel, prodaja i domaćinstvo)

1. Produktivnost odjela za smještaj =  $\frac{\text{ukupan broj noćenja}}{\text{ukupan broj sati radnika odjela}}$
2. Profitabilnost odjela za smještaj =  $\frac{\text{bruto dobitak (GOP) odjela}}{\text{prihod od prodaje soba}}$

GOP (Gross operating profit) je bruto dobit kao razlika između poslovnih prihoda i poslovnih rashoda u kojoj su sadržani financijski i ostali prihodi i financijski rashodi, amortizacija, naknade i ostali izvanredni rashodi.

3. Rentabilnost odjela za smještaj =  $\frac{\text{bruto dobitak (GOP) odjela}}{\text{prosječna vrijednost imovine odjela smještaja}}$
4. Ekonomičnost odjela za smještaj =  $\frac{\text{bruto dobitak (GOP) odjela}}{\text{troškovi odjela smještaja}}$
5. Broj zaposlenih po sobi =  $\frac{\text{prosječan broj zaposlenih u odjelu smještaja}}{\text{ukupan broj raspoloživih soba}}$
6. Broj soba po sobarici =  $\frac{\text{broj prodanih soba (naplaćenih)}}{\text{broj zaposlenih sobarica}}$
7. Prihodi od usluga smještaja (%) =  $\frac{\text{prihodi od smještaja} \times 100}{\text{ukupan prihod hotela od prodaje}}$
8. Troškovi poslovanja domaćinstva (%) =  $\frac{\text{troškovi domaćinstva} \times 100}{\text{ukupni poslovni troškovi hotela}}$

9. Troškovi domaćinstva po sobi =  $\frac{\text{troškovi domaćinstva}}{\text{ukupan broj ostvarenih noćenja}}$
10. Troškovi prijemnog odjela po sobi =  $\frac{\text{troškovi prijemnog odjela}}{\text{ukupan broj prodanih soba}}$
11. Troškovi odjela smještaja po zaposleniku =  $\frac{\text{troškovi odjela smještaja}}{\text{prosječan broj zaposlenih}}$
12. Zadovoljstvo gostiju =  $\frac{\text{zadovoljni gosti}}{\text{ukupan broj gostiju}}$

Zadovoljstvo gostiju (ili nezadovoljstvo) mjeri se raznim načinima: anketama, intervjuima, reklamacijama, broj pritužbi, knjiga reklamacija i žalbi, brojem raskinutih ugovora, itd.

13. Struktura gostiju po načinu plaćanja =  $\frac{\text{način plaćanja (kreditna kartica, gotovina, itd.)}}{\text{broj gostiju}}$
14. Prosječna godišnja stopa iskorištenosti soba (%) =  $\frac{\text{popunjenje sobe} \times 100}{\text{ukupan broj soba} \times 365}$
15. Prosječna godišnja stopa iskorištenja kapaciteta (%) =  $\frac{\text{ostvoreni broj noćenja} \times 100}{\text{ukupan broj soba} \times 365}$
16. Prosječan broj gostiju po sobi =  $\frac{\text{ukupan broj noćenja}}{\text{ukupan broj popunjenih soba}}$
17. Prosječan prihod po sobi (prosječna cijena sobe) =  $\frac{\text{prihod od prodaje smještaja soba}}{\text{ukupan broj soba}}$
18. Prosječan prihod po noćenju =  $\frac{\text{prihod od prodaje smještaja}}{\text{ukupan broj noćenja}}$
19. Prosječno vrijeme boravka gosta u hotelu =  $\frac{\text{ukupan broj noćenja}}{\text{ukupan broj gostiju}}$

$$20. \text{ Room rate (prihod od sobe po sobi)} = \frac{\text{godišnji prihod od svih soba (po USALI)}}{\text{broj soba (broj korištenih soba ili broj ukupnih soba)}}$$

Godišnji prihod od svih soba (po žurnalu) računa se po metodi USALI (Uniform Systems of Accounts for the Lodging Industry)

Iskazani niz pokazatelja i ključnih rezultata samo su orijentacioni niz proizvoljno odabranih pokazatelja u nekom hotelskom poduzeću, ali stvarni odabir pokazatelja menadžment će odrediti prema ciljevima koji čine skup zadataka koje mora menadžment ostvariti.

Gost je uvijek spreman platiti odgovarajuću cijenu za odgovarajuću razinu kvalitete hotelske sobe, ali da bi se odredila razina cijene za hotelsku uslugu smještaja potrebno je odrediti pokazatelje kojima će se lakše i brže doći do informacija o uspješnosti rada hotelskog domaćinstva te odrediti ulazne podatke za sustav benchmarkinga hotelskog domaćinstva

Navedeni pokazatelji iskazuju uspješnost rada hotela i hotelskog domaćinstva kao najvažnijeg odjela u sustavu ponude hotelskog smještaja, najvažnije usluge koju nudi hotel na turističkom tržištu. Usluga smještaja čini osnov poslovnih aktivnosti hotela te je stoga uloga domaćice kao menadžere srednje razine nezaobilazna u cjelokupnom poslovnom uspjehu hotela.

### 3. STANJE I STAVOVI HRVATSKIH HOTELSKIH DOMAĆICA

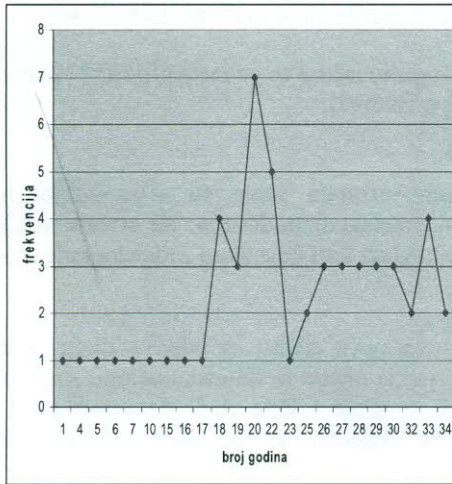
Početak je 2004. godine organiziran seminar za domaćice hotela u Hrvatskoj. Seminar je održan u Splitu, Cresu, Opatiji i Poreču, a imao je za cilj proširiti postojeće znanje iz područja poslovne komunikacije. Kako bi se ocijenilo stanje, prikupila mišljenja i stavovi hrvatskih hotelskih domaćica te analizirala uspješnost samog seminara, izvršeno je ispitivanje polaznika seminara putem anketnog upitnika.

Anketni upitnik sastojao se od 21 pitanja zatvorenog i otvorenog tipa s mogućnošću višestrukih odgovora. Uzorak se sastojao od 55 ispitanika. Najznačajniji rezultati provedenog ispitivanja prikazani su dalje u tekstu.

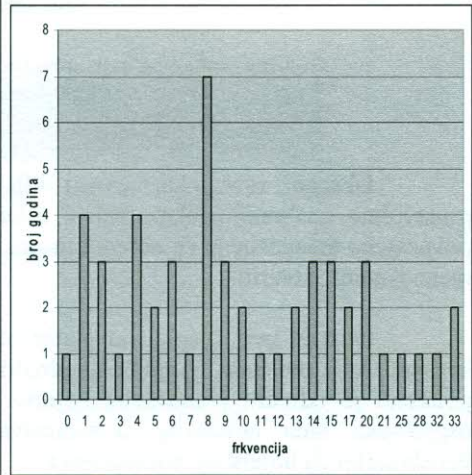
#### 3.1. Radno iskustvo hrvatskih hotelskih domaćica

Statistička analiza podataka pokazala je da ispitanici u prosjeku imaju 22,54 godine radnog staža (slika 1) od čega 10,94 godine u svojstvu domaćice hotela (slika 2).

Slika 1. Ukupno godina radnog staža



Slika 2. Godine zaposlenja na poslovima domaćice hotela



Izvor: podaci dobiveni anketnim upitnikom

52.7% ispitanika je prije obavljanja poslova domaćice hotela bilo zaposleno kao sobarica.

Izneseno istraživanje pokazalo je kako je radno iskustvo hrvatskih domaćica obilježeno sa pretežito naglašenim visokim stupnjem radnog iskustva od dvadeset godina što se može smatrati da je pozitivno sa pogleda njihovog iskustva, ali ukazuje na previsoku razinu starosne dobi hotelskih domaćica.

### 3.2. Stručna sprema hrvatskih hotelskih domaćica

Istražiti stručnu spremu hrvatski domaćica bila je zanimljiva glede opće poznatih činjenica da su obično domaćice tretirane kao razina menadžera kojima ne treba visoka razina naobrazbe, te se pristupilo sljedećem istraživanju.

Od ukupno svih zaposlenika 76.4% njih ima srednju stručnu spremu a tek 5.5% visoku ili višu stručnu spremu (tablica 1).

Tablica 1. Ispitanici prema stručnoj spreml

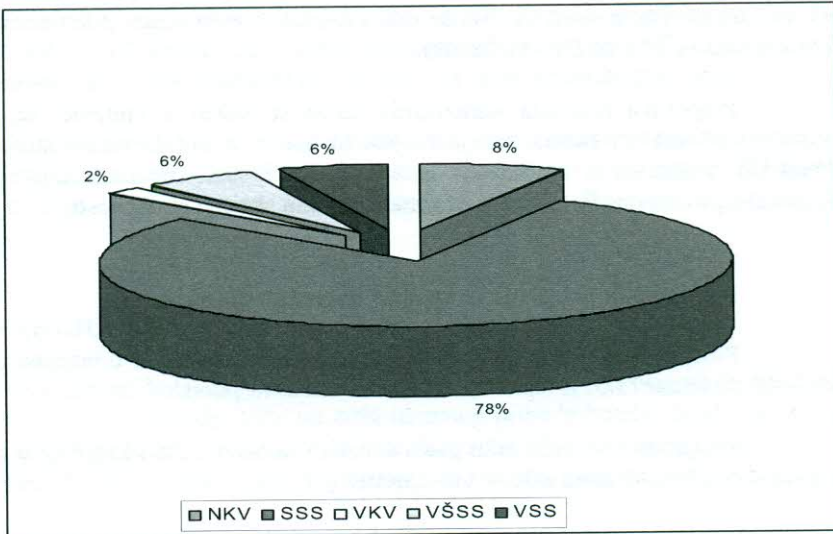
Stručna sprema	Frekvencija	Postotak
NKV	4	7,3
SSS	42	76,4
VKV	1	1,8
VŠSS	4	5,5
VSS	4	5,5
Total	55	100,0

Izvor: podaci dobiveni anketnim upitnikom



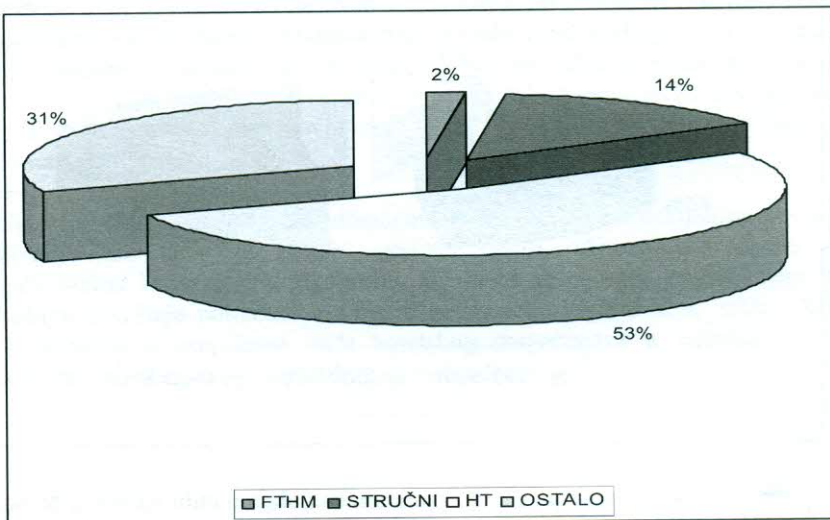
Čak 7,3% domaćica ima tek nisku stručnu spremu. Raspodjela distribucija frekvencija ispitanika prema stručnoj spremi prikazana je na slici 3.

Slika 3. Ispitanici prema stručnoj spremi



47.3% ispitanika sa srednjom stručnom spremom ima diplomu neke od srednjih škola koje se bave naobrazbom iz područja hotelijerstva i ugostiteljstva (slika 4). Tek 1.8% ispitanika diplomiralo je na Fakultetu za turistički i hotelski menadžment, Opatija, dok je 12.7% ispitanika završilo dvogodišnji stručni studij na tom fakultetu.

Slika 4. Ispitanici prema zvanju



Zaposlenicima su postavljena i neka pitanja vezana za organizaciju rada u pojedinim hotelima u kojima su zaposleni.

Analiza je pokazala da se u spomenutim hotelima broj sobarica zaposlenih u stalnom radnom odnosu kreće u rasponu od 1 do 14 zaposlenih. 26.8% hotela ima čak 11 stalno zaposlenih sobarica. Što se tiče sobarica u sezonskom radnom odnosu on se kreće u rasponu od 1 do 6 (10% hotela).

Preporuka rezultata istraživanja može se sažeti u činjenici da bi trebalo sustavno povećavati razinu znanja i vještina kao i razinu formalne stručne spremlje hotelskih domaćica u hrvatskom hotelijerstvu. Trebalo bi sustavom cjeloživotne izobrazbe povećavati formalnu i neformalnu razinu stručne obučenosti.

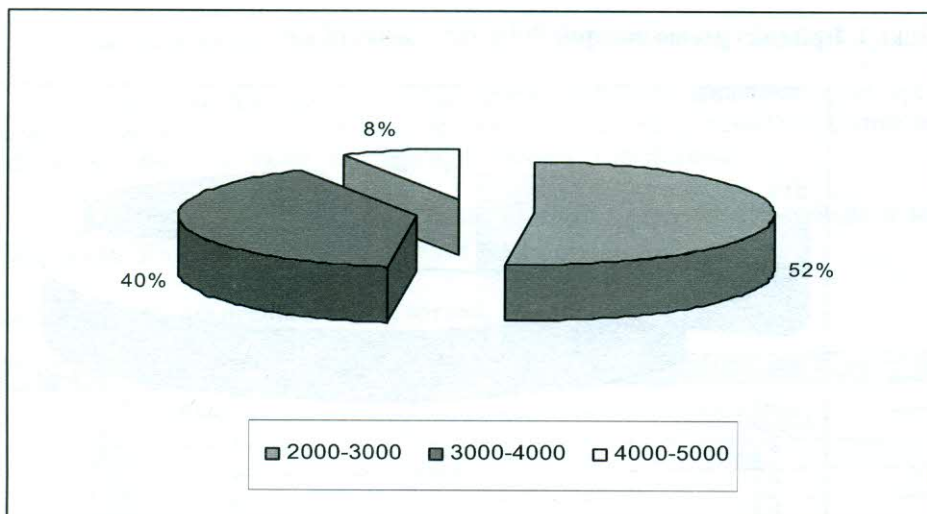
### 2.3. Osobna primanja hrvatskih hotelskih domaćica

Prosječna mjesečna neto plaća domaćica hotela kreće se u rasponu od 2000,00 do 3000,00 kuna. 73.65% ispitanika nalazi se u tom rasponu.

Prosječna mjesečna neto plaća sobarica nešto je niža i kreće se u rasponu od 1900,00 do 2900,00 kuna u 76.4% slučajeva.

Analiza je pokazala da su plaće domaćica i sobarica u razini prosječnih plaća hotela u kojima su ispitanici zaposleni (slika 5).

Slika 5. Prosječne plaće hotela u kojima su ispitanici zaposleni



63.6% ispitanih polaznika seminara sudjeluje u radu Kolegija direktora hotela, a čak više od 70% njih redovito održavaju dnevne sastanke s timom sobarica.

Osobna primanja i nagrde za svoj rad može se obilježiti kao zadovoljavajuća s aspekta ukupnih primanja u hotelijerstvu, ali kao gospodarska grana u hotelijerstvu su osobna primanja i naknade za izvršeni rad niža i nedovoljno stimulirajuća.

Seminar je pozitivno ocijenjen od strane polaznika i 94.5% ispitanih je ocijenilo da su takvi seminari vrlo korisni i da bi ih trebalo redovito održavati. Čak što više 92.7% anketiranih smatra da bi slične seminare trebalo organizirati i za sobarice, a 94% njih smatra da bi takvi seminari bili korisni i za same direktore pojedinih hotela.

Navedeni rezultati dali su samo dio ukupne slike o stanju i razini motiviranosti za rad djelatnika, a posebno menadžera-domaćica u hrvatskom hotelijerstvu. Navedeno istraživanje daje uvid u razinu kvalitete rada hotelskih domaćica u hrvatskom hotelijerstvu.

## ZAKLJUČAK

Menadžment hotelskog domaćinstva ima važnu ulogu u ukupnosti stvaranja kvalitete hotelskog proizvoda. Više od 40% ukupnog prihoda hotela otpada na usluge smještaja, tj. usluge koje se realiziraju u hotelskoj sobi. Hotelska soba je, pored toga važan element hotelskog proizvoda, najintimniji dio hotela i predstavlja gostu njegov novi dom.

Vođenje hotelske sobe određuje važnost menadžmenta hotelske sobe. Da bi hotelska soba bila privlačna i da bi se za njene usluge dobivala stvarna cijena na tržištu, potrebno je da u strateškom menadžmentu hotela, menadžment hotelske sobe dobije važnu ulogu.

Domaćinstvo hotela vodi, planira i organizira domaćica hotela koja je menadžer srednje razine. Hotelska domaćica od svojeg ukupnog radnog vremena najviše vremena troši na organiziranje i vođenje poslova, ali pritom ne zanemaruje niti funkcije planiranja, organiziranja i vođenja brige o kadrovima, vođenja i kontroliranja. Pokazatelji poslovanja hotelskog domaćinstva veoma su važni u iskazivanju razine uspješnosti rada hotelskog domaćinstva, broj i sustav odabira pokazatelja određuje cilj poslovne politike hotela i njegov vrhovni menadžment kome je i odgovorna za svoj rad hotelska domaćica.

Uspješna domaćica i uspješno domaćinstvo hotela čine potencijalnim gostima hotel prihvatljivijim. Gost je uvijek spreman platiti odgovarajuću cijenu za odgovarajuću razinu kvalitete hotelske sobe, ali da bi se odredila razina cijene za hotelsku uslugu smještaja potrebno je odrediti pokazatelje kojima će se lakše i brže doći do informacija o uspješnosti rada hotelskog domaćinstva te odrediti ulazne podatke za sustav benchmarkinga hotelskog domaćinstva

## LITERATURA

1. Avelini Holjevac, I.: *Hotelski standardi-temelj poslovne uspješnosti hotela*, Hotelska kuća '94, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1994.
2. Avelini Holjevac, I.: *Kontroling-Upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.
3. Avelini Holjevac, I.: *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Opatija, 2002.
4. Donnelly, H. J., Gibson, L. J., Ivancevich, M. J.: *Fundamentals of Management*, Irwin, Boston, 1990.
5. Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003.
6. Cerović, Z.: *Novi trendovi u razvoju hotelske ponude*, Hotelska kuća 90, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1990.
7. Cerović, Z.: *Što čini hotelskog menagera uspješnim*, UT Privredni vjesnik, Zagreb, Zagreb, 9/93.
8. Cerović, Z.: *Organizacijski ustroj ugostiteljskog poduzeća u sustavu upravljanja kvalitetom*, Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Opatija, 2000.

## Summary

### ATTITUDES AND OPINIONS OF HOUSEKEEPING MANAGERS IN THE CROATIAN HOTEL INDUSTRY

*Hotel services, comprising an array of various services provided by the hotel, can be classified as basic and secondary services. Guests choose to stay at a hotel based on its rooms. The hotel room is a second home to the guest, and it provides the hotel management with 40% of total revenue. A well-furnished and appealing room is the primary task of the hotel management. In establishing the quality of the hotel room, a key role is assigned to the hotel housekeeper, whose functions and task place her/him in the middle level of hotel management. Fundamental to hotel performance, the housekeeper is a key factor in providing an appealing room to the guest who is willing to pay exactly how much the room is actually worth on the market.*

*Key words: housekeeping management, hotel management level, housekeeping manager.*