

Dr. sc. NADIA PAVIA, docent  
Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska

## HOTELSKO OKRUŽENJE I MENADŽMENT

*UDK 640.41:65.012.4  
Primljeno: 21.05.2003.  
Prethodno priopćenje*

Suvremeni uvjeti poslovanja u hotelijerstvu iziskuju od hotelskog menadžmenta da slijedi nove tržišne trendove. Traži se sposobnost prilagodbe promjenama, što je preduvjet za rast, razvoj i opstanak hotelskih objekata. Konkurencija i hotelski gosti dva su najvažnija čimbenika organizacijskog okruženja. Hotelski menadžment svoju aktivnost treba orijentirati na hotelske goste i zahtjeve turističkog tržišta.

Ključne riječi: menadžment, organizacija, hotelijerstvo.

### UVOD

Suvremeno hotelijerstvo obilježavaju mnoge značajne promjene. Sve promjene imaju vrlo velik utjecaj na hotelski menadžment, koji postaje zahtjevniji i kompleksniji, a istodobno mora biti i mnogo kreativniji.

Konkurentnost u hotelijerstvu temelji se na brznoj reakciji na događaje u okruženju. Kao posljedica promjena javlja se nova organizacija u hotelijerstvu.

### 1. HOTELSKA ORGANIZACIJA I OKRUŽENJE

Pojam «organizacija» koristi se u različitim područjima ljudske djelatnosti. Organizacija podrazumijeva uspostavljanje strukture i međusobnih odnosa kako bi se ispunjavali ciljevi i zadaci. Organiziranje kao «proces ustrojavanja ljudi i fizičkih resursa u grupe, a u cilju realizacije planova i postizanja ciljeva organizacije»<sup>1</sup> u hotelijerstvu se oblikuje sukladno unutrašnjim i vanjskim čimbenicima.

U suvremenim uvjetima poslovanja u hotelijerstvu, okolinu karakterizira kompleksnost i dinamičnost. Složenost okoline izaziva sve brže i neizvjesne promjene. Stalne, sve ubrzanije i radikalnije promjene traže sve veću umješnost i sposobnost prilagodbe, te postaju sastavni dio menadžerske i organizacijske stvarnosti. Promjene

---

<sup>1</sup> Boone, E. L., Kurtz, L. D., Management, McGraw-Hill, Inc. New York, 1992., str. 219.

se događaju svakodnevno. Osnovna zadaća hotelskog menadžmenta postaje stalna prilagodba na promjene, te pronalaženje i brzo korištenje novih poslovnih prilika.

Da bi opstala i bila uspješna, organizacija mora imati ljude koji će<sup>2</sup>:

- uspješno pratiti i otkrivati slabe signale promjena u unutarnjoj i vanjskoj okolini organizacije
- pravodobno prenositi se važne informacije o promjenama u one dijelove organizacije koji na njih mogu djelovati
- odgovarajuće i kreativno reagirati na promjene i izazove okoline, tj. kreirati potrebne unutarnje promjene (u poslovanju, proizvodnji i usluzi, tehnologiji, metodama rada, obrazovanju, primjeni novih znanja, marketingu i dr.)
- brzo i uspješno plasirati promjene u okolinu i ostvariti primjerene komercijalne efekte
- osigurati stalnu povratnu spregu informacija o efektima promjena
- kontinuirano se razvijati, učiti i stalno ići u korak s najnovijim spoznajama, te davati stalno kreativne doprinose
- vidjeti u stalnim promjenama izazov, mogućnosti i priliku za stvaranje novog u svim područjima rada i poslovanja

Dva najvažnija čimbenika organizacijskog okruženja su konkurencija i hotelski gosti. Na konkurentnom turističkom tržištu, zahtjevi i želje korisnika hotelske ponude stalno se mijenjaju, a mogućnosti izbora svakim danom postaju sve veće. Kao rezultat odgovora na zahtjeve turističkog tržišta je orijentacija na korisnike hotelske ponude, uspostavljanje intenzivnih komunikacija s njima, te udovoljavanja njihovim potrebama i željama.

Konkurencija u znatnoj mjeri utječe na hotelske organizacije. Svaka akcija konkurenata ima neposredne posljedice za organizaciju. Ona zahtijeva prilagodavanje promjenama, stalnu prilagodbu uvjetima na turističkom tržištu. Konkurencija je ta koja iziskuje stalne inovacije, nove hotelske proizvode, odnosno usluge, nove proizvodne procese, metode, podizanje kvalitete hotelske ponude, ali i promjene u poslovnoj orijentaciji i ponašanju.

Na ponašanje hotelskih poduzeća i njihovu strategiju djelovanja i razvoja ne djeluju samo aktualni, već i budući konkurenti. Svakodnevno se suočavaju sa sve izbirljivijim korisnicima hotelske ponude. Moraju se nadmetati sa konkurencijom koji razvijaju atraktivniju i kreativniju ponudu. Maksimalna vanjska orijentacija na korisnike hotelske ponude, koja postaje jedna od važnijih odrednica uspješnih hotelskih objekata, ostvarit će se samo maksimalnom unutarnjom orijentacijom na hotelsko osoblje.

---

<sup>2</sup> Bahtijarević Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Goleđen marketing, Zagreb, 1999, str. 52

## 2. SUVREMENA ORGANIZACIJA U HOTELIJERSTVU

Suvremeni uvjeti poslovanja, kao i presudno pitanje ubrzavanja proizvodnog procesa dovodi do drukčijeg pristupa konkurentnosti u hotelijerstvu koje se temelji na brznoj reakciji na događaje u okruženju. Promjene koje nastaju u organizaciji vezane su uz menadžment i hotelsko osoblje.

Kao posljedica promjena, javlja se nova organizacija. Dosadašnji oblik upravljanja u hotelijerstvu, zasnovan na kontroli višerazinskih hijerarhija odozgo nadolje, ne odgovara promjenama koje se događaju u okolini hotelskih objekata, koje je turbulentno i nepredvidljivo. Potrebni su organski sustavi, koji se automatski prilagođavaju složenosti kroz brojne male, samoorganizirajuće jedinice koje su uključene u neprekidno učenje odozdo prema gore.

Težište suvremene organizacije je na decentralizaciji, na plićoj podjeli rada, na širokom rasponu kontrole, na fleksibilnoj strukturi, na inovativnoj organizaciji, na organskim strukturama, na timskom radu, na uvažavanju ljudi u organizaciji, na upravljanju stvarima i procesima, na postojanju korporativne kulture, na spremnosti provođenja organizacijskih promjena, itd.

Suvremena organizacija u hotelijerstvu strukturirana je oko zajedničkih ciljeva, povratnih informacija koja uspoređuju postignute rezultate. One svoju uspješnost mogu osigurati isključivo kroz hotelsko osoblje i njihovo znanje.

Najznačajniji trendovi novih oblika organizacije su:

- manje organizacije sa malim brojem hotelskog osoblja
- promjena od vertikalno integriranih hijerarhija k mrežama specijalista
- stručno hotelsko osoblje zamjenjuje proizvodne operativce
- nagrađivanje se vezuje za vještinu i sposobnost hotelskog osoblja
- permanentno osposobljavanje hotelskog osoblja, kao i uvažavanje njihova mišljenja.

U suvremenim hotelskim organizacijama, autoritet se premješta na mjesta djelovanja, odnosno ljude na tim mjestima. Potpuna decentralizacija, ovlašćivanje, kreativnost i stalno osposobljavanje hotelskog osoblja jedini je način njezina uspješnog djelovanja.

## 3. PROMJENE HOTELSKOG MENADŽMENTA

Menadžment je proces oblikovanja okruženja kako bi se utvrđeni ciljevi mogli efikasno ostvariti. Za menadžment u hotelijerstvu možemo reći da je sustav stvaranja, usmjeravanja i usklađivanja svih čimbenika koji utječu na formiranje hotelske ponude.

Suvremene tehnologije, složeni uvjeti rukovođenja i upravljanja, brzi razvoj znanosti i tehnologije traži od hotelskog menadžmenta visoka stručna znanja, prirodnu nadarenost za vođenje, osjećaj profesionalnosti, kao i cijeli niz psihosomatskih osobina.

Hotelska ponuda, složen je tržišni proizvod, koji u sebi krije puno napora i rada hotelskog osoblja. Hotelska ponuda sastoji se od niz usluga koje se hotelskim gostima pružaju neposredno, stoga i tržišni uvjeti iziskuju posebnosti kod hotelskog menadžmenta.

Jedna od posebnosti menadžmenta u hotelijerstvu je i kreativnost. «Kreativnost je proces stvaranja novog, dosad nepoznatog proizvoda, bilo u materijalnoj, bilo u duhovnoj sferi».<sup>3</sup> Kreativni menadžment u hotelijerstvu je skup znanja, sposobnosti, brze prilagodbe promjenama.

Temeljni način djelovanja menadžera postaje ovlašćivanje svojih suradnika i hotelskog osoblja. Temeljno polazište je da se dijeljenjem moć multiplicira, a ne smanjuje. Potreba i važnost ovlašćivanja hotelskog osoblja potencira tri aspekta suvremenog rada<sup>4</sup>:

- nepredviđene promjene mogu zahtijevati brzo reagiranje
- individualni talent radnika može imati značajan efekt na rezultate
- nedostatak slobode može inhibirati rezultate i postizanje uspjeha.

Davanje ovlasti hotelskom osoblju traži velike promjene u položaju kontrole u organizaciji hotelskih objekata i ulogama menadžera. Ovlašćivanje omogućuje svima u organizaciji da rade na razini svojih najboljih potencijala. To je praktični pristup usmjeren na povećanje individualne, grupne i organizacijske uspješnosti i rezultata.

U cilju postizanja produktivnosti, hotelski menadžment mora upotrijebiti sve dostupne sposobnosti svojih suradnika, sposobnosti nadređenih, kao i vlastite sposobnosti.

Kao najvažnija vrlina menadžera je njegova sposobnost da prepozna, zaposli i zadrži najbolje suradnike.

Menadžment se mijenja, stvaraju se novi odnosi i vrijednosti, nova pravila ponašanja i zahtijevaju nove menadžerske sposobnosti i vještine. Bit svih promjena u menadžmentu je njihovo maksimalno okretanje hotelskom osoblju u, kao najvažnijem izvoru organizacijske vitalnosti i razvoja, i onima koji osiguravaju vrhunsku kvalitetu hotelskog proizvoda odnosno usluge, maksimalnu orijentaciju na korisnike hotelske ponude i njihovo zadovoljstvo, te uspješnu «borbu» sa stalnim promjenama.

#### 4. ZAKLJUČAK

Suvremeni uvjeti poslovanja u hotelijerstvu iziskuju praćenje novih tržišnih trendova. Aktivnost menadžmenta kao i cjelokupnog hotelskog osoblja treba usmjeriti ka prilagođavanju promjenama okruženja, a prvenstveno turističkog tržišta.

---

<sup>3</sup> Tudor, G., Srića, V, Menadžer i pobjednički tim, MEP Consult & CROMAN, Zagreb, 1996, str. 74.

<sup>4</sup> Bahtijarević Šiber, F., op.cit., str. 67.

Kvalitetna i inovativna hotelska ponuda postaje odlučujući čimbenik u konkurentskoj utakmici na turističkom tržištu. Stoga se učinkovitost suvremenog hotelskog poslovanja povezuje sa sposobnošću hotelskog menadžmenta.

## LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golding marketing, Zagreb, 1999.
2. Bennett, R., Management, Informator - Potecon, Zagreb, 1994.
3. Boone, E. L., Kurtz, L. D., Management, McGraw-Hill, Inc. New York, 1992.
4. Tudor, G., Srića, V., Menadžer i pobjednički tim, MEP Consult & CROMAN, Zagreb, 1996.

## Summary

### THE HOTEL ENVIRONMENT AND MANAGEMENT

*Keeping up with new market trends is a demand on the hotel management made by the conditions in which hotel operations are today conducted. The ability to adapt to changes is a prerequisite for the growth, development and survival of hotel enterprises. The two most important factors of the organizational environment are competition and hotel guests. The hotel management should center its activities on the hotel guests and the demands of the tourist market.*

*Key words: management, organization, hotel industry.*

## Zusammenfassung

### HOTELUMGEBUNG UND MANAGEMENT

*Die modernen Bedingungen der Geschäftsführung in der Hotellerie erfordern von dem Hotelmanagement, dass es neue Markttrends folgen soll. Es ist eine Fähigkeit erfordert sich den Veränderungen anzupassen, was zugleich eine Voraussetzung ist für den Wachstum, die Entwicklung und Existenz der Hotelunternehmen. Die zwei wichtigsten Faktoren der Organisationsumgebung sind die Konkurrenz und die Hotelgäste. Das Hotelmanagement soll seine Aktivität auf die Hotelgäste und auf die Forderungen des touristischen Marktes orientieren.*

*Schlüsselwörter: Management, Organisation, Hotellerie.*