

Dr. MILOTA VETRAKOVÁ, docent  
Ekonomski fakultet Sveučilišta Matej Bel,  
Banská Bystrica, Slovačka  
*Faculty of Economics, University of Matej Bel,  
Banská Bystrica, Slovakia*

UDK: 64.024:658.3(437.6)  
Primljeno: 2.12.1998.  
Pregledni rad

## PROCJENA KVALITETE HOTELSKOG OSOBLJA

*Ovaj rad daje pregled poslova u hotelu ističući značaj kvalitete te odgovornost za odabir osoblja koje će pružati kvalitetne hotelske usluge. Proces selekcije osoblja u hotelu zahtjeva određene kriterije. Ističe se posebna važnost pravilnog obrazovanja osoblja, te važnost permanentne izobrazbe potrebnih vještina i sposobnost a posebno iskrenost i briga hotelskog managementa oko razvoja kvalitete pružanja usluga hotelskog osoblja.*

*Ključne riječi: procjena kvalitete, pružanje kvalitete, kriteriji selekcije, razvoj kvalitete hotelskog osoblja.*

### UVOD

Hotelierstvo je vrlo značajan segment turizma i povezan je s održanjem hotela i sličnih ugostiteljskih objekata koji nude potpunu uslugu privremeno smještenim gostima. U Republici Slovačkoj je godine 1997. prema službenoj statistici<sup>1</sup> registrirano 1.168 smještajnih objekata s 26.950 soba, 276 (23,6%) takvih smještajnih objekata bilo je hotelskog tipa (hoteli, moteli) s 14.620 soba. U svakom hotelu možemo evidentirati 53 sobe i 122 kreveta. Iz tog razloga govorimo o malim ili srednjim poduzećima ili hotelima.

Promatrano s točke gledišta standarda opreme i usluga koje se nude, 78,6% soba se nalazi u hotelima s jednom ili dvije zvjezdice. Dok je broj smještajnih objekata podijeljen na 1000 stanovnika optimalan, struktura i kvaliteta ne odgovara zahtjevima stranih posjetitelja.

Presudni faktori kvalitete usluga ponuđenih u hotelijerstvu su hotelska oprema i osoblje. Iako svaki gost uglavnom koristi opremu hotela, njegov kontakt s osobljem hotela utječe na cjelokupnu impresiju i zadovoljstvo s uslugama pruženim u tom objektu. Namjera ovog rada je pokazati znakovitost i mogućnosti postizanja visoke kvalitete usluga hotelskog osoblja.

---

<sup>1</sup> Službena statistika registrira samo objekte koji zapošljavaju više od 25 zaposlenika, a što znači 50% stvarnih kapaciteta.

## VRSTA POSLOVA U HOTELU

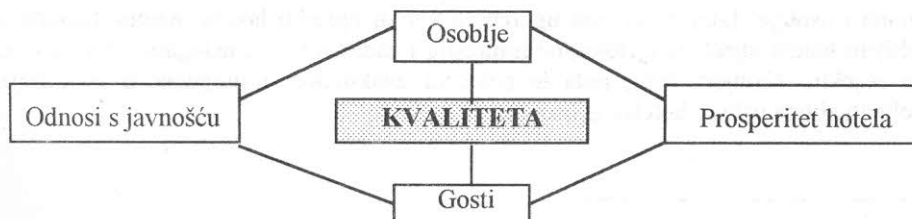
Dužnosti i odgovornosti osoblja u hotelu variraju ovisno o tipu posla i karakteru hotela. Općenito, posao u hotelu uvjetovan je:

- veličinom hotela (brojem i strukturom soba, brojem i strukturom ugostiteljskih objekata), utječe na broj i strukturu osoblja i vrste radnih operacija,
- vrsta hotela (grad, mjesto, kongres, lječilište, tranzit) i ponuda opreme imaju utjecaj na potrebu poštivanja zahtjeva i želja dioničara te hotelskih poduzeća. Hoteli su dijelovi hotelskih lanaca i više su standardizirani te su veći od samostalnih hotela. Vlasnici hotela uključeni su u management hotela i prate upravljanje i ekonomiju hotela,
- starost i arhitektura hotela također utječu na karakter radnih operacija unutar hotela. Moderni hoteli izgrađeni su sa svrhom olakšavanja radnih operacija i njihovom ekonomizacijom, te njima upravlja samo nekoliko zaposlenika. Stariji hotelski objekti su složeniji i zahtjevniji obzirom na izvođenje radnih operacija,
- metodom i tehnologijom usluga koje traže vještinu i sposobnost osoblja,
- kvaliteta proizvoda ovisi o kvaliteti posla koju izvodi osoblje. S namjerom pružanja usluga s odgovarajućom vrijednošću, veći broj zaposlenika radi u hotelima više kategorije i standarda. Osoblje je visoko motivirano i osposobljeno za odnos i pristup prema gostu,
- vrsta managementa poslova utječe na sustav rada u hotelima kroz podjelu zadataka i obveza, kroz specijalizaciju ili kumulaciju poslova i tehnologije te proceduru sa svrhom finalizacije proizvoda kontrolom izvršenih radnih operacija.

Značajan utjecaj sezonskog karaktera povezan je s zapošljavanjem privremenih ili sezonskih zaposlenika, te zaposlenici s pola radnog vremena. Vrlo niski faktor zamjene ljudskog faktora mehanizmima, rad u smjenama u bučnim uvjetima povećavaju zahtjeve za selekcijom zaposlenika, njihovom orijentacijom na obrazovanje, uključujući njihovo profesionalno napredovanje.

Hotelsko osoblje može biti podijeljeno na dvije osnovne grupacije. Prvu grupaciju čine zaposlenici koji direktno dolaze u kontakt s gostima (usluge u hotelijerstvu, recepcija, mjenjačnica, sobe, portir, telefonist, vozač). Druga grupacija sastoji se od osoblja koje vodi domaćinstvo, kuhinju, spremište, administrativno i tehničko osoblje. Rezultat njihova rada je priprema usluga za goste, briga oko hotela. Obje grupacije zaposlenika direktno ili indirektno sudjeluju u formiranju i proviziji proizvoda. Ako je proizvod dobre kvalitete, interesi za uslugama se povećavaju i time se povećava i prosperitet hotela. Da li je kvaliteta ono što povezuje osobine personala, proizvoda, gostiju i njihovo mišljenje o hotelu?

Shema 1.



## KVALITETA RADNE SNAGE

U svakodnevним situacijama i govoru, kvaliteta se definira kao:

- "niz kvalitativnih detalja i osobina jednog objekta, sa svrhom da taj objekt ima mogućnost zadovoljavanja pretpostavljenih ili potvrđenih potreba" (3),
- "niz kvalitativnih potankosti i osobina jednog proizvoda ili usluga koje nude mogućnost zadovoljavanja pretpostavljenih ili potvrđenih potreba" (1),
- "to je harmonija korisnikovih očekivanja od jednog proizvoda ili usluga usklađena s realnošću (4),
- "to je standard perfekcije izabran od strane poduzeća s namjerom usmjeravanja prema kupcu. U isto vrijeme to je način identifikacije s takvim standardima" (2).

Prema stručnoj literaturi možemo razlikovati tri osnovna pristupa kvaliteti. Gledano s točke gledišta tehnologije, ono karakterizira broj indeksa, standarda izrađenih u detaljima i optimalnih procedura izrade i korištenja proizvoda. To je mjerenje stupnja zadovoljenja gosta proizvodom ili uslugom. Ekonomski pristup uzima u obzir kvalitetu, niz osnovnih kvalitetnih karakteristika koje određuju veličinu i stupanj vrijednosti, te socijalnu efektivnost proizvoda. Takav pristup karakterizira kvalitetu ne samo kao niz karakteristika kvalitete već i kao sposobnost zadovoljenja određenih potreba gostiju i kupaca.

Dok definiramo kvalitetu, mi učimo o karakteristikama proizvoda ili usluge te određujemo i ocjenjujemo stupanj zadovoljenja gosta sa stajališta gosta. Gost je odlučujući faktor determinacije filozofije i strategije hotela.

Sve aktivnosti hotela podređene su gostima. Međutim vrlo malo pažnje se posvećuje faktorima koji utječu na kvalitetu poslova unutar hotela.

Kvaliteta poslova u hotelima je rezultat odnosa:

- managementa koji donosi odluke,
- načina managementa poslovanja,
- standarda materijalne i tehničke opreme,
- ekonomskih uvjeta,
- organizacije rada,
- procesa pružanja usluga,
- sustava motivacije i interesa zaposlenika,
- pogodnosti osoba na određenim radnim mjestima,
- arhitekture interijera i eksterijera hotela.

Kreatori zadovoljstva gostiju i kvalitete proizvoda su manageri i ostalo osoblje. Usluga koja se pruža rezultat je parcijalnih radnih zadataka nekoliko osoba. U isto vrijeme možemo raditi s internim i eksternim partnerima hotela. Koji proizvod, u kojoj strukturi, kome, kada i po kojoj cijeni će biti ponudeno ovisi o sposobnostima zaposlenika.

Ako su zaposlenici garancija za proizvode dobre kvalitete, moraju ispuniti određene preduvjete za vođenje hotela, ali pri tome nužno je znati kako ih koristiti s namjerom osiguranja porasta ispunjavanja individualnih želja gostiju. Uzimajući u obzir istraživanje s namjerom iznalaženja zadovoljstva svakog gosta s pruženim uslugama (5), možemo potvrditi minimalni kriterij koji mora biti ispunjen da bi gost bio zadovoljan pruženim uslugama i ispunjenjem njegovih želja:

1. *pouzdanost* - sposobnost izvršavanja obećanih usluga, vrlo pouzdano i promptno,
2. *senzibilnost* - volja, brzina ili spremnost zaposlenih za pružanjem usluga, sposobnost rješavanja problema gostiju,
3. *kvalifikacija, kompetencija za određene aktivnosti* - profesionalno znanje, kredibilitet, uslužnost, pristojnost i integritet zaposlenih,
4. *komunikacija* - razmjena informacija s gostima uzajamnim razumijevanjem, pristupačnost i lakoća stvaranja kontakata,
5. *sigurnost* - riješiti se opasnosti, straha, rizika ili sumnje,
6. *empatija individualnih potreba gostiju, spremnost i sposobnost predviđanja, pronalaženje i ispunjavanje želja svakog gosta.*

## SELEKCIJA I RAZVOJ ZAPOSLENIH

Selekcija zaposlenih je dvostrani proces u kojemu će potencijalni zaposlenici i njihov poslodavac odlučiti o vrsti radnog mjesta. To je proces u kojemu će manager pronaći između svih ostalih prijavljenih, osobu koja najviše odgovara kriterijima zadanog radnog mjesta.

Prilikom odabira zaposlenih manager mora pronaći razinu koja najviše odgovara objema stranama. Ako poduzeće želi pronaći pogodnu osobu za ponudeno radno mjesto, on mora imati točno određenu ideju i opis radnog mjesta, konkretnu ideju o sposobnostima i kvalitetama zaposlenika. Zahtjevi radnog mjesta mogu biti determinirani samo detaljnom analizom posla. Također u opis radnog mjesta moramo dodati specifičnosti rada u hotelu i već postojećeg osoblja tog hotela.<sup>2</sup>

Bliiski kontakt s gostima i suradnicima je dominantan faktor u hotelijerstvu. Rezultat toga je da većina poslodavaca traži ljude s pozitivnim ljudskim kvalitetama. Preferiraju se osobe s profesionalnom edukacijom, s prijateljskim i susretljivim ponašanjem, osobe s izvrsnim komunikativnim vještinama, s pozitivnim odnosom prema uslugama za druge i osobe koje uživaju u timskom radu. Njima ne smeta rad pod stalnim pritiskom i neregularno radno vrijeme, a oni također mogu predvidjeti zahtjeve gostiju i načine kako im izaći u susret.

Dužnosti zaposlenika i njihovo područje odgovornosti ovise o vrsti radnog mjesta, o veličini i vrsti hotela i o strukturi gostiju. Karakteristične osobine su visoki postotak kumulativnog rada. Osoblje bi trebalo biti u mogućnosti i imati intenciju obavljanja različitih vrsta poslova.

---

<sup>2</sup> Selekcija radnika za određenu vrstu radnog mjesta je tipična za europske zemlje. U Japanu se selekcija vrši na način da se najprije pronađu odgovarajuće osobe za određenu kompaniju a nakon obuke i izobrazbe koje slijede, ti radnici postanu kvalificirani za to određeno radno mjesto.

Pretpostavka za regrutiranje kvalificiranih i odgovarajućih ljudi nije automatski proces. Bez obzira na činjenicu da je ta osoba na svom radnom mjestu tek nekoliko dana ili nekoliko godina, manageri moraju pronaći načine kako poboljšati njihove vještine, sposobnosti i stavove koji su potrebni za efektivan rad.

U prošlosti je pažnja bila usmjerena prema tehničkim aspektima kvalitete proizvoda, a u sadašnjosti ljudski faktor je na prvom mjestu a to je osoblje koje nudi gostima određene usluge. Management djeluje na aktivnosti osoblja unutar poduzeća, njihovo izvršavanje radnih zadataka i kvalitetu njihova posla, te na njihovo zadovoljstvo. Ono razvija njihovu svijest o kvaliteti i identifikaciji njihovih stavova te mišljenja o potrebama poduzeća. Ako poduzeće želi pružiti usluge visoke kvalitete i ako želi zadovoljiti zahtjeve gostiju, mora svoje djelatnike motivirati za najbolji mogući rad. Samo vješti djelatnici puni entuzijazma daju garanciju za kvalitetu produkta. Nije dovoljno pronaći samo prikladnu osobu za određeni posao, već management mora uložiti konstantan napor prema orijentacijskom procesu. Na rad djelatnika ne utječe samo njegova sposobnost, nego i odnosi koji postoje unutar radne grupe. Najvažniji su odnosi između managementa i osoblja.

Postoji veliki broj jeftinih tehnika za razvoj osoblja i njihovih sposobnosti prema poboljšanju kvalitete. Njihov sadržaj je poznavanje različitih radnih situacija, ponavljanje aktivnosti koje poznaju iskusni i uspješni poslovni ljudi, iskorištavanje prilika za razvoj vještina i stavova. Obrazovne metode koje su pravilno odabrane trebaju dovesti do procesa razmišljanja i razvoja njihovih sposobnosti. Manageri ne trebaju svojim zaposlenicima davati točne instrukcije i već gotova rješenja. Oni bi djelatnike trebali podučiti kako prihvatiti svojevoljno discipline i kako raditi s višom produktivnošću, bolje, kvalitetnije i efektivnije. Samo manageri koji zaposlenicima pristupaju promatrajući njihov rad i ponašanje na taj način, biti će uspješni te će moći odrediti ključni element svakog posla što je vrlo značajno za opstanak i postojanje jednog hotela.

## **KVALITETNI PRISTUP SVAKOM RADNOM MJESTU**

Svi zaposleni trebaju imati unificiranu (jedinственu) ideju (stav) o kvaliteti. Zadatak svakog hotelskog managementa je harmonizirati ideje o kvaliteti usluga s zaposlenicima, gostima i managerima. Management mora promijeniti unutarnje stavove zaposlenika prema kvaliteti, aktivnostima hotela pomoću motivacije i obrazovanja.

Način na koji se može podići interes zaposlenih za kvalitetu posla temelji se na procesu pronalazjenja relativne vrijednosti posla unutar hijerarhijske ljestvice.

Također poslove možemo podijeliti prema kvalifikacijama, vještinama i sposobnostima te složenosti zadataka prema navodima klasifikacije poslova navedenih u tablici 1.

**Tablica 1. Klasifikacija posla**

Stupanj	Karakteristike	Posao
1.	<i>Vrlo jednostavni zadaci obično fizičkog karaktera</i>	Portir
2.	<i>Ponavljanje postupaka s mogućnošću izbora aktivnosti, zahtjeva 2-3 tjedna treninga</i>	Vratar
3.	<i>Rutina i rad koji se stalno ponavlja već prema određenim procedurama. Zahtjeva donošenje odluka minimalne važnosti</i>	Dobavljač
4.	<i>Rutinski posao. Zahtjeva primjenu različitih procedure i sposobnosti donošenja odluka koje utječu na kvalitetu</i>	Konobar Osoba koja vrši naplate
5.	<i>Rad se dijeli između standardiziranih i drugih aktivnosti. Modifikacija metoda rada.</i>	Domar/domaćica/
6.	<i>Različiti poslovi koji traže donošenje odluka prilikom njihove realizacije. Rad sa svrhom izbora procedure rada.</i>	Glavni konobar
7.	<i>Posao kojim se vrši nadzor i daju instrukcije. Koordinacija nekoliko radnih mjesta.</i>	Šef sale/restaurant/šanka
8.	<i>Kontrola i nadzor velikog broja radnih mjesta, uključujući promjene uvjeta i situacija. Koordinacija odjela, traži analitičke sposobnosti.</i>	Food & beverage manager
9.	<i>Posao zahtjeva analizu velikog broja problema, planiranje aktivnosti, koordinacija odjela i organizacija svih procesa u hotelu.</i>	Manager hotela

Rezultati proučavanja radnih zadataka su temelj za ocjenu težine radnih zadataka zaposlenika. Kako bi se postigla kvaliteta potrebno je utemeljiti učinkovit sustav motivacije radnika na proizvodu visoke kvalitete. Postoje različiti sustavi nagrađivanja koji se temelje na procjeni rada i ponašanja zaposlenih.

Diferencijacije se mogu odrediti određenim standardima za pojedina radna mjesta, a pri tome se vodi računa o različitim sposobnostima i vještinama, specifičnostima posla, složenosti zadataka, odgovornosti za proizvode, odnosima s gostima i stav prema poslu. Zaposlenici moraju biti informirani o standardima i prednostima, te bi trebali dobiti mogućnost i priliku za sudjelovanjem u donošenju odluka. Kvaliteta ne može biti insertirana instrukcijama managementa. Uputstva i standardi kvalitete su vrlo značajni i integrirajući ali zaposlenici moraju biti voljni za prihvaćanje novih ideja.

Kao primjer navodimo food & beverage sektor. Metode poboljšanja usluge i kvalitete baziraju se na vrsti posla koji se obavlja i odgovornostima u sektoru posluživanja hrane.

1. U središtu je gost:
  - a) vodi se računa o njegovim željama,
  - b) promovira se poduzeće - hotel,
  - c) ostvaruje se prodaja,
  - d) rješavaju se žalbe i komplimenti;

2. Pri tome svaki pojedinac:
  - a) radi kao član tima;
3. Poznaju se ograničenja:
  - a) sve se rješava u skladu s zakonom;
4. Ostvaruje se profit:
  - a) pomaže se pri ostvarivanju profita,
  - b) rukovodi se zadacima i radi se s novcem u gotovini;
5. Održava se čistoća:
  - a) izgled treba biti profesionalan i higijenski,
  - b) rad treba biti izveden u maksimalno higijenskim uvjetima,
  - c) redovito treba provoditi vježbe u slučaju požara,
  - d) treba održavati sigurno okruženje za goste, osoblje i posjetitelje,
  - e) treba osigurati proceduru u slučaju nesreće;
6. Izvođenje posla:
  - a) pripremiti površine za serviranje hrane,
  - b) serviranje jela i pića,
  - c) priprema i serviranje pića,
  - d) posluživanje rajona s gostima tijekom rada na radnom mjestu,
  - e) čišćenje površina gdje se servira hrana i piće nakon posluživanja,
  - f) čišćenje i spremanje opreme za posluživanje hrane,
  - g) poduzimanje mjera u slučaju da se pobudi sumnja u ispravnost postupaka,
  - h) pomoć pri održavanju sigurnosti samog objekta.

To su standardi koji se moraju održavati i kontrolirati a to je zadatak managementa. Briga oko gostiju uključuje sljedeće:

1. pozdraviti svakog gosta na dolasku, vrlo pristojno i uslužno, te se pobrinuti da gost ne čeka,
2. pomoći gostu prilikom traženja mjesta u prostoru gdje se poslužuje hrana i piće, te udovoljiti posebnim zahtjevima gostiju,
3. osigurati točne napisane menu-e koji su gostima na raspolaganju i pojasniti im svako novo i posebno jelo,
4. kada primete narudžbu gosta, provjeriti da li je točno napisana ili zapamćena,
5. udovoljiti posebnim zahtjevima gostiju i pomoći s korisnim sugestijama,
6. poslušati primjedbe i komentare gostiju te ih prosljediti nadležnoj osobi,
7. poslušati sve zahtjeve gostiju s najvećom pažnjom i pristojnošću,
8. pozdraviti svakog gosta kada odlazi.

Ne smije se dopustiti da i jedan radnik pruža usluge vrlo niske i sumnjive kvalitete. Dapače, ako u praksi započnemo s mjerenjem visoke kvalitete, problemi će se odmah pojaviti. To je iz razloga što je najveći broj ljudi protiv inovacija, te se stereotipovi i dalje primjenjuju na svim poslovima. Zaposlenici su suglasni mijenjati svoje ponašanje i stav prema radu samo ako saznaju što sve te promjene donose njihovom osobnom imidžu.

Stimulacija radnika sredstvima diferencijalnog pristupa može biti podržana i stimulirana konkurencijom obzirom na najboljeg radnika ili najbolji radni tim. Postoji veliki broj sredstava i načina kako ih aktivirati. Osnovna svrha managementa trebala bi biti kvaliteta poslova sa svrhom zadovoljenja gosta.

## ZAKLJUČAK

Sustav poslova u hotelijerstvu je ključan za zadovoljenje gostiju. Osoblje koje uspostavlja direktni kontakt s gostima ima sposobnost prepoznavanja njihovih potreba. Te potrebe je nužno zadovoljiti i poduzeti sve mjere u suradnji s ostalim zaposlenicima koji također trebaju udovoljiti zahtjevima gostiju. Nije dostatno pristojno ponašanje osoblja i odnos s poštovanjem, kada to isto osoblje nije u mogućnosti reagirati fleksibilno na tražene zahtjeve ili direktne želje gostiju.

S namjerom zadovoljenja gosta, osoblje mora prihvatiti sve potrebne procese za osiguranje kvalitete. Redovni gosti imaju određene kriterije kvalitete poslova, koje očekuju u hotelu, te ako su zadovoljni ti isti gosti to znaju iskazati u pravoj mjeri. Ako ne postoje standardi kvalitete na razini određenog hotela, zaposlenici sa svojim samostalnim idejama imaju sasvim drukčije pretpostavke o kvaliteti. Norme kvalitete moraju biti formulirane od strane managementa te moraju biti jasno postavljene i prihvaćene.

## LITERATURA

1. BALÁŽ, P. a kol.: Vel'ká ekonomická encyklopédia. Bratislava, Sprint 1996, p. 286
2. HOROVITZ, J.: Jak získat zákazníka. Praha, Management Press 1994, p. 15
3. STN EN ISO 8402. Manažerstvo kvality a zabezpečovanie kvality. Slovník 1994, p. 1
4. WOHLER, K.: Orientácia na kvalitu a personál v cestovnom ruchu. In: Ekonomická revue cestovného ruchu, 27, 1994, č. 3, p. 105
5. ZEITHAML, V., PARASURAMAAN, A., BERRY, L.: Qualitätsservice - Was Ihre Kunden erwarten - was Sie leisten müssen. Campus Verlag, Frankfurt/New York 1992, p. 23

## Summary

### THE QUALITY OF HOTEL PERSONNEL

*The type of jobs in hotel. The importance of quality. Responsibility for the quality assurance of personnel. Criteria of selection process. Criteria to the job. Training and education of personnel. Utilisation of personnel's skills and abilities. Honesty and care of hotel management about quality development of personnel.*

*Key words: quality of workforce, quality of job, selection criteria, quality development of personnel, quality assessment, quality assurance.*