

Dr. sc. ZDENKO CEROVIĆ, asistent
Hotelijskog fakulteta u Opatija

MANAGEMENT HOTELSKOG DOMAĆINSTVA

UDK: 64.024:65.012.4

Primljeno: 25. 11. 1994.

Izvorni znanstveni članak

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 managementu ostvaruje 40 posto ukupnog prihoda. Uređena i privlačna soba postaje prvi zadatak managementa hotela, u određivanju kvalitete hotelske sobe ključnu ulogu ima hotelska domaćica koja se po svojim funkcijama i zadacima svrstava u srednji hotelski management. Domaćica hotela osnovni je čimbenik uspješnog poslovanja hotela i ostvarenja želje gosta da dobije privlačnu sobu, za koju će platiti upravo onoliko koliko ona stvarno i vrijedi na tržištu.

Ključne riječi: management u domaćinstvu, nivo managementa u hotelijerstvu, domaćica manager

UVOD

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

Management hotelske sobe odgovoran je za kvalitetu sobe i zadovoljstvo hotelskog gosta smještajem. Svrha i cilj ovog rada je upravo odrediti važnost hotelskog domaćinstva i managementa koji vodi domaćinstvo u hotelu. Domaćica se često smatra samo predradnicom čistačica. U uvjetima kvalitetne hotelske usluge, koja se mora potvrđivati na tržištu, ona međutim, to nikada nije bila, niti je ona puki izvršitelj nevažnih i marginalnih zadataka u hotelu. Domaćica hotela je kreativni management, koji rukovodi visokim vrijednostima hotela i čini hotel privlačnim ne samo za jednokratno boravljenje, već za stalno vraćanje u isti hotel koji se stalno mora dokazivati na tržištu.

Da li je domaćinstvo sporedni i manje važan dio svekolikog hotelskog managementa, ili je to jedna od veoma važnih funkcija ukupne managerske strategije hotelskog poslovanja? Na to ćemo pitanje pokušati odgovoriti u ovom radu koristeći se pritom deduktivnim i induktivnim metodama.

1. STRUKTURA HOTELSKIH USLUGA I MANAGEMENT

Svaki hotel, kao osnovni ugostiteljski objekt za smještaj sastoji se od: smještajnog, ugostiteljskog i tehničkog dijela. Sve hotelske usluge u osnovi se dijele na osnovne i pomoćne hotelske usluge. U osnovne usluge što se nude u hotelu

ubrajaju se: usluge smještaja, usluge hrane i usluge točenja alkoholnih, bezalkoholnih pića i toplih i hladnih napitaka.¹

Usluge smještaja sastoje se od: usluga prijema, usluga smještaja i ostalih usluga. Navedene usluge planiraju se, organiziraju i pripremaju za tržište u odjelu managementa koji se u hotelijerstvu obično naziva "Domaćinstvo" ili kao "Smještajni odjel hotela". Ovaj odjel sastoji se od tri potfunkcije:

- prijemna služba
- služba na katovima
- pomoćne službe

Uspješno poslovanje hotela u stalnoj je vezi s uspješnošću vođenja "Prijemnog odjela". Postavlja se pitanje kako organizirati poslove i radne zadatke Prijemnog odjela, a da hotel pritom postiže optimalne rezultate. Uspješnost managementa u prijemnom odjelu ovisi o planiranju obveza i radnih zadataka i organizacijskom ustroju, što je uvjetovano:²

- veličinom hotela,
- intenzitetom korištenja kapaciteta,
- tipom hotela,
- kategorijom i ugledom postignutim na tržištu.

Spomenuti ugled postići će se pravilnim odabirom i rasporedom kadrova, vođenjem postavljenih zadataka pomoću tehnologije koja daje najoptimalnije rezultate i stalnim kontroliranjem izvršenja postavljenih zadataka

Tabela br. 1. Struktura prihoda, kadrova i troškova prikazana po grupama (vrstama) usluga u hotelu. Podaci se odnose na prosjek tri hotela odmorišnog tipa.

Vrsta usluge u hotelima	Struktura prihoda	Struktura kadrova	Struktura troškova		
			fiksni	varijabilni	ukupni
Soba prijemni odjel	40	28	34	6	40
Hrana	26	30	6	26	37
Piće i napitci	12	16	3	5	8
Ostale hotelijerske usluge	8	10	3	2	5
Ostale usluge	6	8	2	1	3
Uprava, administracija (provizije, takse i ostalo)	4	8	2	7	9
Ukupno	100,00	100,00	54,00	46,00	100,00

Izvor: Cerović, Z.: Poduzetništvo i management čimbenici uspješnosti poslovanja hotelijerstva, doktorska disertacija Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija 1994., str., 260

1. B. Berc-Radišić i grupa autora: Organizacija rada u hotelu, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija 1994., str. 75.
2. B. Berc-Radišić i grupa autora: Ibid, str. 76.

Spomenute funkcije koje mora obaviti management prijemnog odjela, a da bi bio uspješan u poslovanju hotela, upravo determiniraju važnost i razinu managementa prijemnog odjela.

U kreiranju hotelske usluge sudjeluje veliki broj resursa različitog karaktera, vrijednosti i oblika. Iz tabele br. 1. uočava se da u strukturi ukupnih prihoda hotela usluge iz odjela "Domaćinstva" sudjeluju sa 40 posto, ali s time da varijabilni troškovi čine u strukturi troškova samo 6 posto u ukupnim varijabilnim troškovima Domaćinstva. Upravo visoka vrijednost trajnog kapitala u odjelu "Smještaj" uzrokom je da fiksni troškovi u strukturi ukupnih troškova sudjeluju sa 34 posto. (Vidi tabelu br.1.).

U stvaranju hotelskog proizvoda kadrovi koji su raspoređeni u odjelu "Smještaj" čine samo 28 posto, što je odraz nižih radnih zadataka po traženim tehničkim znanjima i vještinama zbog čega su i udjeli u strukturi izdataka za kadrove niži nego je to udio u strukturi prihoda ili troškova. Postoji, stoga, potreba daljnje analize važnosti hotelske sobe i managementa koji upravlja tako osjetljivim i zahtjevnim resursom koji značajno utječe na poslovanje hotela.

2. HOTELSKA SOBA

Hotelska soba osnovni je element hotelske usluge. Za kvalitetu hotelske usluge najvažniji je izgled i uređenost hotelske sobe.

Prvi susret gosta sa hotelom, ua prijem na recepciji, upravo je hotelska soba. Hotelska soba za gosta je u odmorišnoj destinaciji u osnovi njegov "novi dom", u kome se on mora osjećati kao kod svoje kuće. To je najintimniji dio hotela kojega koristi gost. Za hotelski management soba je objekt prodaje, i što je soba i kvalitetnija i udobnija za nju je gost spreman i platiti. On ne razlikuje jeftinu ili skupu sobu u hotelu, već traži i razlikuje kvalitetu među hotelskim sobama, pa ako nađe sobu koja zadovoljava njegove potrebe on je spreman to zadovoljstvo i platiti (Value for money). Prema tome pogrešno je razlikovati jeftine od skupih soba, potrebno je razlikovati sobe koje svojom kvalitetom odgovaraju cijeni utvrđenoj na tržištu.³

Da bi soba zadovoljila kvalitetom, ona mora odgovarati traženim obilježjima kao što su:

- privlačnost
- komoditet i komfor
- sigurnost
- čistoća

Kvaliteta hotelske sobe ogleda se dakle u tehničkoj opremljenosti, veličini, a na kvalitetu sobe najviše utječu upravo dobro organizirane službe. U svojem novom domu gost se mora osjećati kao kod kuće: mora imati odgovarajući komfor, čistoću, sigurnost. Soba mora biti privlačna i mora odgovarati zahtjevima njenih privremenih korisnika, cijena i kvaliteta moraju biti uravnotežene.

³ Bleile, G.: Strukturwandel des Westdeutschland Hotelmarkts Neue Strategien der Hotelketten "Tourist Review 1990." Frankfurt

3. MANAGEMENT DOMAĆINSTVA

Prvi susret gosta s hotelom je susret sa osobljem Smještajnog odjela. Prvi mora gosta pozdraviti portir (Bell Captain), primiti recepcioner, a pravi susret sa prvom uslugom je upravo usluga smještaja u sobi, gdje se gost susreće s rezultatima rada osoblja domaćinstva. Management hotela svoj susret s gostom ostvaruje upravo kroz osoblje i managere domaćinstva.

Domaćinstvo je poslovna funkcija u hotelu u kojoj se ostvaruje jedna od veoma važnih aktivnosti u procesu stvaranja hotelskog proizvoda kojim će se zadovoljiti tražene i za gosta očekivane usluge. Na čelu odjela domaćinstva nalazi se Domaćica. U daljnjem razmatranju zanima nas koje je razine domaćica kao manager, koje funkcije i managerske aktivnosti ona obavlja.

3.1. Domaćica hotela - Manager

Hotelska domaćica član je tima managementa u hotelu. Svojim radom sudjeluje u kreiranju, planiranju, organiziranju, vođenju osoblja i kontroliranju, ali uz postavljene zadatke unutar svojeg odjela mora koordinirati rad i s drugim odjelima i razinama managera u hotelu. Sve navedene funkcije čine hotelsku domaćicu managerom, 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 hotelijerstvu".⁴ Postavlja se pitanje koje razine managerskih vještina mora posjedovati hotelska domaćica da bi uspješno izvršavala zadatke postavljene od prvog managera hotela, ili poduzetnika u hotelu.

U organizaciji managementa u hotelu poznate su tri razine managementa: Top management, srednji management, niži management.

Slika br. 1. Razine managementa u hotelijerstvu



Izvor: Radišić, F.: "Organizacija rada u hotelu" Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija 1994., str. 23.

4 Schaetzing, E.: "Management in Hotellerie und Gastronomie" Deutscher Fachverlag München, München 1992., str. 189.

1. TOP MANAGEMENT – (najviša razina managementa u hotelu) čine glavni ili prvi manager u hotelu s pomoćnicima ili savjetnikom (ukoliko postoji u managerskoj strukturi). To su u praksi obično: General manager hotela, Pomoćnik generalnog managera, Manager hrane i pića (Food and beverage manager), Produkt manager (Direktor prodaje) Financijski direktor, itd.

2. SREDNJI MANAGEMENT – (Middle management hotela), u hotelskoj organizacijskoj strukturi čine manageri: šef kuhinje, šef servisa, (ili šef sale, ako je takav organizacijski ustroj hotela), šef recepcije, "domaćica hotela" šef održavanja (šef tehničke službe), šef nabave, šef odjela kadrova, šef obračuna i kontrole i šef knjigovodstva, itd.

3. NIŽI MANAGEMENT – (Lower management - Nider Management) u hotelu obično čine: šef sale ili rajona u sali (ako je takav organizacijski ustroj), šef smjene u kuhinji, šef odjela kuhinje, šef smjene recepcije, šef izdvojenog objekta u sklopu hotela (snack bar u vrtu ili na plaži), tajnik ureda generalnog managera, šef odjela praone, te ostali rukovoditelji koji su u organizacijskom ustroju podređeni manageru srednje razine, a ova je pak razina određena načinom, tipom ili veličinom hotela ili razinom usluga koje se ostvaruju na tržištu.

Domaćica hotela, dakle, razvrstava se u srednji management 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.⁵ Domaćica hotela je manager koji svojim aktivnostima u provođenju managerske strategije direktno utječe na kvalitetu hotelske usluge i njenu cijenu na tržištu i time doprinosi uspjehu poslovanja hotela.

3.2. Funkcije managera domaćinstva

Osnovni zadatak svakog managera je da uz pomoć raspoloživih inputa iz okruženja, uz pomoć organizacije koja je rezultat managerske aktivnosti, obavlja zadane managerske aktivnosti, s time da stalno vodi računa o vanjskim varijablama, da preoblikuje sve varijable u novi planirani proizvod ili uslugu.

Iz ovakve definicije managementa nameće se pitanje koje su to funkcije managementa u domaćinstvu hotela. Da bi hotelska soba bila privlačna i time se osigurati osnovni motivi dolaska gosta u hotel, domaćica u svojem radu mora obuhvatiti sljedeće funkcije:

- planiranje
- organiziranje
- popunjavanje kadrovima
- vođenje poslova
- kontrola.

⁵ Wolfe, G. A.: "Ways to handle Peak work periods" Hotels, Illinois USA, Illinois september 1994., str. 22.

Poznato je da su navedene funkcije funkcije svih menagera, a nas posebno zanima koja je razina managementa potrebna da bi domaćica izvršila postavljene zadatke. Uspješna je ona domaćica koja je u svojem profiliranju funkcija pravilno odredila visinu svojih zadataka i pravilno rasporedila najvažniji resurs, a to je vrijeme, tj. vrijeme pravilno rasporedila na sve navedene funkcije.

– Planiranje uključuje utvrđivanje zadataka i ciljeva, te akcija kojima će se oni ostvariti. U hotelskom domaćinstvu raspolaze se s velikim vrijednostima opreme, čak 40 posto vrijednosti hotela otpada na domaćinstvo, te je čišćenje, održavanje i pravilno rukovanje opremom bitan preduvjet smanjenja varijabilnih i fiksnih troškova poslovanja. Domaćica hotela, kao uspješna menager, izrađuje sljedeće planove:

- a) Plan osposobljavanja kadrova - doškovanje
- b) Vremenski raspored zapošljavanja kadrova
- c) Plan zauzetosti soba i ostalih prostorija
- d) Plan potrebitog: rublja, opreme, sredstava za čišćenje, radne odjeće, ostalog SI
- e) Plan zamjene dotrajale opreme
- f) Plan servisiranja i održavanja opreme za rad
- g) Plan čišćenja prostorija i zajedničkih objekata tjedni, mjesečni i godišnji (zavjese, stakla itd)
- h) Plan godišnjih i tjednih i mjesečnih odmora.

Dakle u domaćinstvu je planiranje jedna od važnih funkcija managementa, bez koje bi rezultati poslovanja hotela bili lošiji, a menagerska aktivnost prepuštena stihijnosti i lošoj organiziranosti.⁶

– Organiziranje je funkcija managementa kojom se određuju uloge i zadaci pojedinca i grupe, kako bi se postigli postavljeni ciljevi grupe koju vodi menager. Organiziranje u hotelijerstvu je dakle dio managementa koji određuje organizacionu strukturu i zadatke za sobarice i čistačice unutar odjela domaćinstva.⁷ Veoma je teško organizirati proces rada, i postići željenu kvalitetu rada, jer su kod tih djelatnika vrlo uočljive i sociološke i kulturološke razlike, a često su to i najslabije plaćeni poslovi u hotelu, što dodatno otežava proces organizacije. Obično je to ženska radna snaga, a radi se u smjenama, noću u vlazi, rad u nečistoći itd. Činjenica da su domaćice hotela u pravilu žene, olakšava odnos u odjelu ili grupi, gdje je spolna struktura gotovo identična.

– Kadrovske popunjavanje je otežano zbog:

- a) stalne fluktuacije radnika
- b) promjene obima poslovanja

Funkcija popunjavanja kadrova ogleda se u:

6 Radišić, F.: "Organizacija rada u hotelu" Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija 1994., str. 110.

7 Cerović, Z.: "Management kao faktor promicanja u hotelijerstvu", Hotelska kuća 92. Opatija, Opatija 1993., str. 244.

- a) određivanju optimalnog broja djelatnika
- b) odabiru dostupnih i podobnih djelatnika
- c) postavljanju, unapređenju, ocjenjivanju
- d) planiranju karijere i dodatne izobrazbe
- e) obučavanju i davanjem vlastitog primjera
- f) učenju, podučavanju, stalnim treninzima itd.

Sve su ove funkcije potrebite kako bi se zadaci obavili učinkovito i efikasno, kako bi soba bila one kvalitete za koju je gostu i prodana (Value of money).

- Vođenje je proces kojim manager pridonosi organizaciji i skupnim ciljevima - to je međuljudski aspekt managementa u hotelijerstvu. Osnova vodstva i vođenja u hotelijerstvu može se sažeti u sljedeće potfunkcije:

- a) motivacija osoblja
- b) način i stil rukovođenja
- c) trening osoblja
- d) ponašanje i odnos unutar grupe
- e) odnos sa okruženjem u hotelu

U uspješnom hotelu navedenim se potfunkcijama daje veliko značenje kako bi se postigli optimalni rezultati i zadovoljile potrebe gosta hotela.

- Kontroliranje je mjerenje i ispravljanje pojedinca ili grupe u procesu izvršenja postavljenog zadatka, kako bi se osiguralo da proces teče po planu. Gdje dolazi do odstupanja od plana potrebno je pomagati i ispravljati odstupanje od zadatah internih ili eksternih standarda.⁸ Kontrola u hotelu je završni čin managementa prije nego usluga izlazi na tržište. Nakno toga su ispravke nemoguće ili veoma teške, a kad su i moguće, onda umanjuju vrijednost hotelske usluge. Međutim, bolje je ispraviti grešku i sa zakašnjenjem, nego nikada - važno je da je gost zadovoljan. Domaćica kao manager u hotelu obavlja kontrolnu funkciju pomoću: sljedećih instrumenata ocjenjivanja:

- a) izvještaj domaćice hotela
- b) prijava ispravnosti
- c) kontrola i inventura skladišta
- d) kontrola namještaja
- e) kartoteka stanja soba
- f) lista prisutnosti na poslu
- g) prijedlozi (pismeni) za promicanje i napredovanje ili kažnjavanje ili udaljšavanje sa posla

⁸ Olsen, M. D., Ching-Yick Tse, E., West, J. J.: "Strategic management in the hospitality industry", Van Nostrand Reinhold New York, New York 1992., str. 275.

Domaćica svoju funkciju managera obavlja uspješno kada postiže sklad svih navedenih funkcija, ali uvijek u skladnom odnosu sa okruženjem i svojom grupom koju vodi ka postizavanju optimalnog rezultata u hotelu.

3.3. Odnos funkcija managementa domaćinstva i razine managementa

Odredivši razinu potrebitog i optimalnog managementa u hotelskom domaćinstvu, zanima nas koliko vremena treba za provođenje managerskih funkcija u domaćinstvu hotela.

Domaćica kao manager svojim aktivnostima, obimom postavljenih zadataka i traženim rezultatima razvrstava se u srednju razinu managementa. Kao srednji management domaćica za planiranje i kontroliranje troši najmanje vremena, a za funkciju vođenja i organiziranja najviše vremena. (vidi sliku br. 2.)

Upravo funkcija organiziranja i funkcija vođenja određuju domaćicu kao srednji management. Funkcija planiranja domaćici oduzima 15 posto ukupnog radnog vremena. Funkcija organiziranja traži angažiranje od 23 posto radnog vremena, da bi se obavljala funkcija vođenja domaćica troši 30 posto vremena, dok za funkciju kontrole troši domaćica 16 posto, za izbor kadrova 16 posto neto raspoloživog radnog vremena.

Analizom odnosa funkcija domaćice hotela potvrđuje se njena važnost i uloga u procesu planiranja, stvaranja i plasmana hotelskog proizvoda. U stvaranju hotelske usluge gotovo isključivo zasluga pripada odjelu za smještaj. Utjecaj domaćinstva 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 manager koji svojim radom doprinosi kvaliteti hotelske sobe koja čini osnovu hotelske usluge.

ZAKLJUČAK

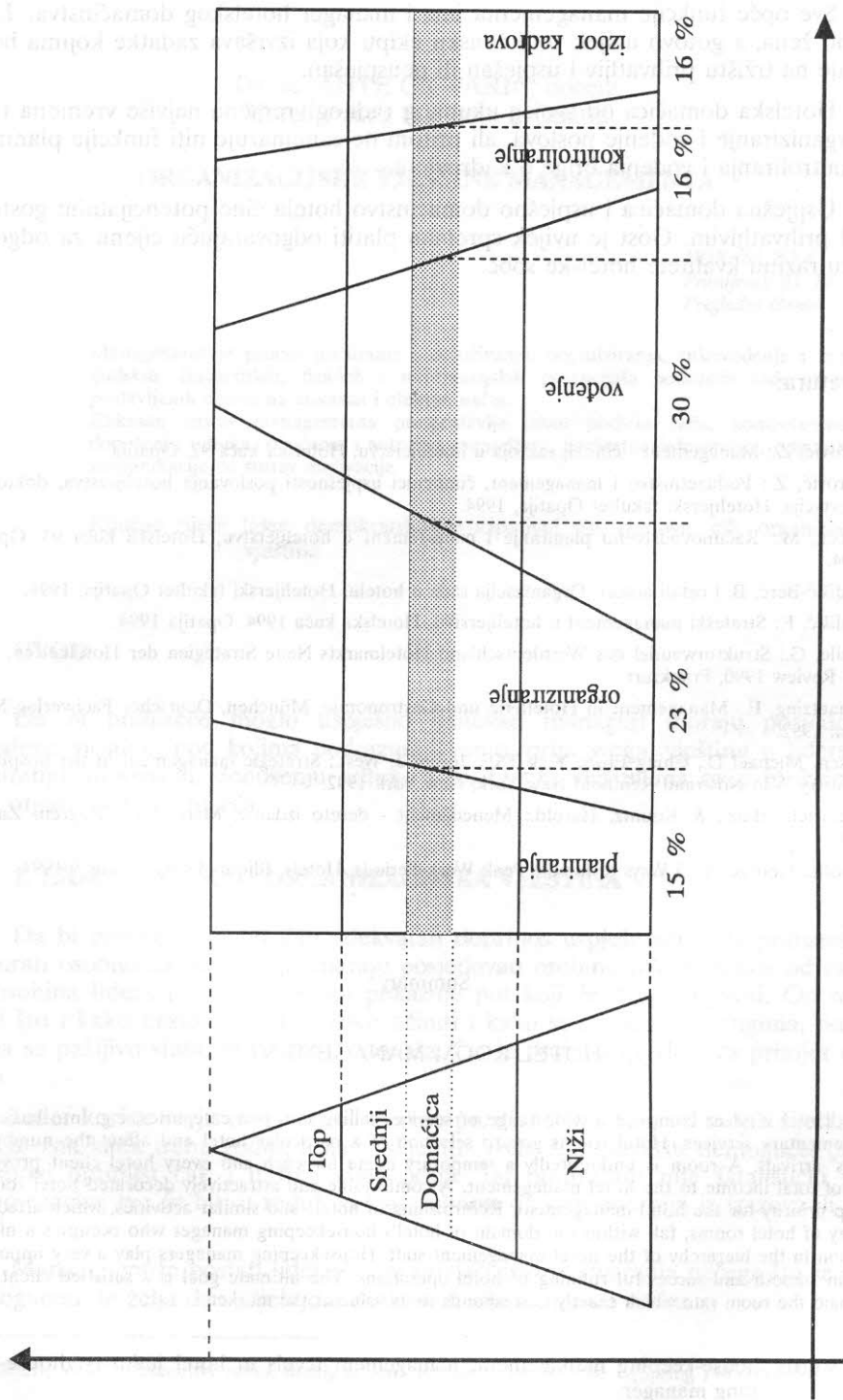
Management hotelske sobe ima važnu ulogu u ukupnosti stvaranja kvalitete hotelskog proizvoda.

Hotelske usluge razvrstavaju se na osnovne i pomoćne. Osnovne hotelske usluge su usluge smještaja, prehrane i pića. Više od 40 posto ukupnog prihoda u hotelu otpada na usluge smještaja tj. usluge što se realiziraju u hotelskoj sobi. Hotelska soba je, pored toga što je važan element hotelskog proizvoda, najintimniji dio hotela i predstavlja gostu njegov novi dom.

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

Domaćinstvo hotela vodi, planira, i organizira domaćica hotela koja je manager srednje razine.

Slika br. 2. Vrijeme potrebno za izvršenje managerskih funkcija razine domaćice



Izvor: Heinz Wehrich & Harold Koontz, "Menedžment", deseto izdanje, Mate Zagreb, Zagreb 1994., str. 6.

Sve opće funkcije managementa ima i manager hotelskog domaćinstva. To je obično žena, a gotovo uvijek vodi žensku ekipu koja izvršava zadatke kojima hotel postaje na tržištu prihvatljiv i uspješan ili neuspješan.

Hotelska domaćica od svojeg ukupnog radnog vremena najviše vremena troši na organiziranje i vođenje poslova, ali pritom ne zanemaruje niti funkcije planiranja, kontroliranja i vođenja brige o kadrovima.

Uspješna domaćica i uspješno domaćinstvo hotela čine potencijalnim gostima hotel prihvatljivim. Gost je uvijek spreman platiti odgovarajuću cijenu za odgovarajuću razinu kvalitete hotelske sobe.

Literatura:

1. Cerović, Z.: Management - činitelj razvoja u hotelijerstvu, Hotelska kuća 92. Opatija
2. Cerović, Z.: Poduzetništvo i management, čimbenici uspješnosti poslovanja hotelijerstva, doktorska disertacija, Hotelijerski fakultet Opatija, 1994.
3. Peršić, M.: Računovodstveno planiranje i management u hotelijerstvu, Hotelska kuća 94. Opatija 1994.
4. Radišić-Berc, B. i ostali autori: Organizacija rada u hotelu, Hotelijerski fakultet Opatija, 1994.
5. Radišić, F.: Strateški management u hotelijerstvu, Hotelska kuća 1994. Opatija 1994.
6. Bleile, G.: Strukturwandel des Westdeutschland Hotelmarkts Neue Strategien der Hotelketten, Tourist Review 1990, Frankfurt
7. Schaezting, E.: Management in Hotellerie und Gastronomie, München, Deutscher Fachverlag München 1992.
8. Olsen, Michael D., Ching Eliza, Yick TSE, Joseph J. West.: Strategic management in the hospitality industry, Van Nostrand Reinhold New York, New York 1992.
9. Wehrich, Heiz., & Koontz, Harold.: Menedžment - deseto izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, Zagreb 1994.
10. Wolfe, George A.: 5 Ways to handle Peak Work Periods, Hotels, Illionis USA, Illionis 9/1994.

Summary

HOTEL ROOM MANAGEMENT

Hotel services comprise a wide range of services falling into two categories, e.g. into basic and supplementary services. Hotel rooms govern selection of a particular hotel and affect the number of guests' arrivals. A room is undoubtedly a temporary home for each and every hotel client providing 40% of total income to the hotel management. A comfortable and attractively decorated hotel room is of top priority for the hotel management. Refurbishing of hotels and similar activities, which affect the quality of hotel rooms, fall within the domain of hotel's housekeeping manager who occupies a middle position in the hierarchy of the hotel management staff. Housekeeping managers play a very important role in smooth and successful running of hotel operations. The ultimate goal is a satisfied client who has paid the room rate which exactly corresponds to its value at the market.

Key words: house-keeping management, management levels in hotel industry, house-keeping manager