

# Kvaliteta ljudskih resursa u ugostiteljstvu

---

**Lazzo, Franco**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:406088>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-03**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Franco Lazzo

**KVALITETA LJUDSKIH RESURSA U UGOSTITELJSTVU**  
(specijalistički završni rad)

Rijeka, 2021.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Odjel sigurnosti na radu  
Stručni studij sigurnosti na radu

## **KVALITETA LJUDSKIH RESURSA IZ OSIGURANJA KVALITETE U UGOSTITELJSTVU**

(specijalistički završni rad)

**MENTOR**

doc. dr. sc. Sanja Zambelli, viši predavač

**STUDENT**

Franco Lazzo

MBS:2426000073/19

Rijeka, lipanj 2021.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Odjel Sigurnosti na radu

Rijeka, 15. 03. 2021.

**ZADATAK**  
za specijalistički završni rad

Pristupniku FRANCO LAZZO MBS: 2426000073/19

Studentu specijalističkog diplomskog stručnog studija Sigurnost na radu izdaje se zadatak za završni rad – tema specijalističkog završnog rada pod nazivom:

**Kvaliteta ljudskih resursa u ugostiteljstvu**

**Sadržaj zadatka:** Teorijski objasniti pojmove kvalitete i standarda kvalitete. Osvrnuti se na značaj ugostiteljstva kao važne gospodarske djelatnosti u Republici Hrvatskoj. Istražiti značaj ljudskih resursa u ugostiteljskoj djelatnosti, koliko je važna njihova kvaliteta, zašto su oni ključni faktor uspjeha u turizmu i koje su njihove prednosti i nedostaci. Također komentirati situaciju u ugostiteljstvu u doba Covida, te na koje se načine ugostitelji bore protiv jedne od najsnažnijih kriza u svijetu.


**Preporuka:** Koristiti literaturu predviđenu programom kolegija Integralni sustav upravljanja kvalitetom i proširenu u skladu s temom završnog rada.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

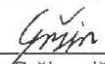
Zadano: 15.03.2021.

Predati do: 15.09.2021.

Mentor:

  
(doc. dr. sc. Sanja Zambelli, viši pred.)

Pročelnica odjela:

  
(Erika Gržin, viši pred.)

Zadatak primio dana: 15.03.2021.

Franco Lazzo

Dostavlja se:  
- mentoru  
- pristupniku

## IZJAVA

Izjavljujem da sam specijalistički završni rad pod naslovom

KVALITETA Ljudskih RESURSA U UGOSTITELJSTVU izradio  
samostalno pod

nadzorom i uz stručnu pomoć mentora

doc. dr. sc. Sanja Šimbelj, viši predavač.

Ime i prezime

FRANCO LAŠO  
(potpis studenta)

## SAŽETAK

Kvaliteta je prisutna u cijelom poslovnom svijetu. Kvaliteta uvjetuje visoku razinu obavljenog posla te je od ključnog značenja za uspješnost poduzeća. Ona pokreće niz drugih aktivnosti te je uvijek u središtu zbivanja. Uvijek se teži višoj razini kvalitete ne bi li se na tržištu bilježili bolji rezultati a njih nije moguće postići ukoliko kvaliteta ljudskih resursa nije zadovoljavajuća. Kvaliteta u ugostiteljskoj djelatnosti upravo je proporcionalna kvaliteti ljudskih resursa i to je predmet ovog specijalističkog završnog rada. Gost, kao glavni dionik sustava ugostiteljstva i turizma se u određenu turističku destinaciju neće vratiti ako kvaliteta pojedine usluge ili proizvoda nije bila zadovoljavajuća, a tu uslugu ili proizvod prezentira i vrši nitko drugi nego ugostiteljski djelatnik. Samo kvaliteta, bilo da se radi o kvaliteti turističke usluge ili proizvoda, govoreći iz perspektive pružatelja usluga, ili da je riječ o kvaliteti turističkog aranžmana iz perspektive korisnika usluge garantira uspjeh.

Ključne riječi: kvaliteta, ljudski resursi, ugostiteljstvo, norme, ISO 9000 ff

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	2
1.3. Struktura rada.....	2
2. ŠTO JE KVALITETA I ZAŠTO JU JE POTREBNO UNAPRIJEDITI.....	3
2.1. Pojam kvalitete .....	3
2.2. Utjecaji kvalitete i tržište .....	5
2.3. Kvaliteta i produktivnost .....	6
2.4. Politika kvalitete .....	8
3. KAKO POSTIĆI OPTIMALNU KVALITETU .....	10
3.1. Razvoj kontrole kvalitete .....	10
3.2. Sustav osiguranja kvalitete .....	12
3.3. Implementacija sustava kvalitete .....	14
4. ZAHTJEVI STANDARDA SUSTAVA KVALITETE.....	18
4.1. Razvitak i izdavanje standarda sustava kvalitete .....	18
4.2. Prikaz standarda serije ISO 9000.....	21
4.3. Temeljni sadržaj i implementacija serije ISO 9000.....	28
5. TEMELJNA OBILJEŽJA UGOSTITELJSKE DJELATNOSTI .....	35
5.1. Pojam i značajke ugostiteljstva.....	35
5.2. Pojavni oblici i klasifikacija ugostiteljstva .....	40
5.3. Povezanost ugostiteljstva i turizma.....	43
5.4. Ugostiteljstvo kao gospodarska djelatnost u Republici Hrvatskoj .....	47
5.5. Klasifikacija ugostiteljske djelatnosti i ugostiteljskih objekata .....	48
5.6. Značaj ugostiteljstva u turizmu Republike Hrvatske .....	55
6. ŠTO JE UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA?.....	59
6.1. Zašto je upravljanje ljudskim potencijalima toliko važno? .....	62
6.2. Glavni i opći poslovni aspekti upravljanja ljudskim potencijalima.....	64
6.3. Ljudski resursi: ključni element uspjeha .....	65
6.4. Ljudski resursi u turističkim djelatnostima.....	67
6.5. Regrutiranje kadrova u turizmu i ugostiteljstvu .....	69



6.6.	Selekcija i obuka kadrova u turizmu i ugostiteljstvu .....	72
6.7.	Sustav komunikacija u poslovnoj organizaciji .....	75
6.8.	Problemi i nedostaci ljudskih resursa u Republici Hrvatskoj .....	76
6.9.	Motivacija ljudskih resursa .....	79
6.10.	Ugostiteljstvo u doba Covida .....	80
7.	ZAKLJUČAK .....	83
	LITERATURA .....	85
	POPIS SLIKA .....	86

## **1. UVOD**

Svaki ugostiteljski objekt, svaka organizacija koja teži ostvarivanju i stvaranju uspjeha ovisna je o kvaliteti. Kvaliteta diktira tempo rada te koliko će netko na tržištu biti uspješan. Od davnina se uvijek težilo i teži se ka konstantom poboljšanju, unaprjeđivanju i održavanju kvalitete. Kvaliteta je jamac uspjeha, te kako je bez zavidne razine kvalitete gotovo nemoguće očekivati uspjeh. Turističke organizacije, baš kao i poglavito ugostiteljski objekti svjesni su kako su im na putu do ostvarivanja uspjeha i konačnog plasmana na tržištu od iznimne važnosti ljudski resursi. Čovjek je najvrijednije sredstvo i „alat“ kojim je moguće ostvariti uspjeh. Čovjek svojim znanjem, vještinama, sposobnostima, ambicijama, motivacijom uvelike kroji sudbinu poduzeća za koje radi. U turizmu, naročito u ugostiteljstvu čovjek je od presudne važnosti za sami ishod proizvoda ili usluge. Ukoliko je korisnik usluge ili proizvoda zadovoljan dobivenom kvalitetom usluge, proizvoda koju mu je pružio davatelj usluge, on će se gotovo sigurno vratiti na to mjesto, te vrlo lako moguće, isto preporučiti dalje a opće je poznato kako nema bolje preporuke od predaje usmenim putem. Što kvalitetnijom izvedbom usluga i proizvoda, željeni će cilj biti dostižniji a on će u konačnici rezultirati uspjehom i visokim plasmanom na tržištu.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog specijalističkog završnog rada je objasniti koliki značaj i utjecaj ima kvaliteta na samo izvođenje turističke djelatnosti.

Također, svrha i cilj ovog rada je ukazati na važnost ljudskih resursa u ugostiteljstvu te koliko će važno biti ulagati u taj sektor u budućnosti, želi li se Republika Hrvatska i dalje svrstavati u najbolje i najatraktivnije turističke destinacije svijeta. Naravno, kvaliteta ljudskih resursa mora uvijek biti na visokom nivou ukoliko se žele ostvariti zavidni rezultati.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Prilikom izrade ovog rada korištene su metode kompilacije – prilikom preuzimanja tuđih rezultata znanstveno istraživačkih radova, brojnih zapažanja, stavova, promišljanja, zaključaka, otkrića, te deskriptivna metoda prilikom jednostavnog opisivanja i objašnjavanja činjenica procesa i predmeta bez ikakvog znanstvenog tumačenja i pojašnjavanja. Također, glavni izvori za izradu ovoga rada su raspoloživa stručna kao i znanstvena literatura te interni podaci autora rada temeljem dugogodišnjeg rada u turističkim djelatnostima.

## **1.3. Struktura rada**

Rad je podijeljen u tri cjeline u kojima se analizira i tumači od kolike su važnosti ljudski resursi za ugostiteljstvo, i koliko su oni u stvari kvalitetni. Prvi, uvodni dio rada započinje sa pojmom kvalitetom i objašnjavanjem pojma kvalitete. Drugi dio rada govori o temeljnim oblicima ugostiteljske djelatnosti, koja su njezina obilježja te koji je opis poslova ugostiteljske djelatnosti. Također, ističe se koliki je značaj ugostiteljske djelatnosti za Republiku Hrvatsku i njezin turizam kao i na koji način su povezani ugostiteljstvo i turizam. U posljednjem dijelu objašnjeni su ljudski resursi, što oni znače, zašto su oni ključni faktor uspjeha, koji su njihovi problemi i nedostaci, kao i koje su njihove najvažnije karakteristike ljudskih resursa. Zaključno, dat je i osvrt na ugostiteljstvo u doba Covida, što se može od njega očekivati u budućim vremenima, te na koje načine i kako se ugostitelji bore protiv jedne od najsnažnijih kriza u posljednje vrijeme. Na kraju prikazana je analiza cjelokupne situacije u ugostiteljstvu Republike Hrvatske te koliko je uopće postojeći kadar ljudskih resursa u Republici Hrvatskoj kvalitetan.

## **2. ŠTO JE KVALITETA I ZAŠTO JU JE POTREBNO UNAPRIJEDITI**

### **2.1. Pojam kvalitete**

Kroz povijest veoma važan činilac poslovanja su predstavljali kvaliteta proizvoda i usluga kao i cijena i rokovi isporuka. Pamtimo u prošlosti istaknute posebne zahtjeve kvalitete koji se odnose na pojedine proizvode ili su pak vezani za specifične industrije kao što su to primjerice:

- proizvodi koji su namijenjeni za elitnu namjenu vrhunskih dometa
- proizvodnja izrazito luksuznih proizvoda
- proizvodi čiji se zahtjevi odnose izrazito na sigurnost, odnosno pouzdanost. Time se misli na primjere pod koje spadaju zrakoplovna industrija, razne letjelice nuklearne elektrane i...
- proizvodi namijenjeni organiziranim kupcima, među kojima se najviše ističu proizvodi koji se plasiraju na tržište za vojne institucije, telekomunikacijski uređaji i sl.

Veoma bitne promjene koje su se dogodile u gospodarstvu i koje su promijenile stanje na tržištima Europe i svijeta općenito – EEZ, SAD, Japana i drugih dovele su do nekih potpuno novih odnosa prema kvaliteti, a koje se tiču svih proizvoda i usluga.

Kvaliteta proizvoda ili usluga kakvu danas znamo, jedno veoma dugačko vremensko razdoblje se definirala kao sukladnost s tehničkim specifikacijama kvalitete, danim u tehničkoj dokumentaciji ili standardima – kvaliteta podudarnosti proizvoda s dokumentacijom.

Ta kvaliteta podudarnosti se utvrđuje kontrolom kroz sve faze proizvodnje, a posebno je važna ona u završnoj kontroli, netom prije krajnje isporuke proizvoda. Na taj način, kupac stiže određeni visoki stupanj jamstva da će mu biti isporučen dobar proizvod, dok proizvođač zbog potencijalne veoma loše kvalitete plaća visoke troškove te samim time ima velike gubitke. Vjeruje se kako je u praksi dokazano da:

„Stopostotna kontrola nije sto posto djelotvorna da bi se razdvojili dobri od loših proizvoda.“  
(Bakija, 1991., 14.)

U kvaliteti postoji određeni termin koji nosi naziv „preventiva“ – da kvaliteta samog proizvoda ili usluge ne bi bila loša. Orijentaciju na preventivu dovodi spoznaja o samoj šteti za poduzeće, koja se javlja prilikom selekcije dobrih od loših proizvoda i to u trenutku kada je greška u ili na samom proizvodu već učinjena. Značenje preventive:

- porast aktivnosti za kvalitetu u uvodnim fazama nastajanja proizvoda, posebice kada se radi o stavkama kao što su ugovaranje, razvoj te sama konstrukcija proizvoda;
- priprema za proizvodnju i rangiranje performansi proizvodnih procesa u odnosu na specificirane odrednice same kvalitete;
- uključivanje kontrole u prijašnjim fazama proizvodnje, pa sve do vrednovanja performansi dobavljača ulaznih materijala i elemenata koji su potrebni i namijenjeni za proizvodnju;
- instrukcije za pravilnu uporabu proizvoda, osiguranje zamjenskih dijelova, konstantno održavanje i briga o proizvodima u funkciji, stalno praćenje kvalitete s efikasnom uporabom povratnih informacija koje za cilj imaju konstantno poboljšanje same kvalitete proizvoda i usluga.

Usmjerenje na preventivu znači smanjenje štete koja je nastala zbog loše ili nedovoljne kvalitete, dok kupac biva sigurniji kako će u konačnici dobiti proizvode tražene i očekivane kvalitete.

Na taj način, s takvim pristupom se definira kvaliteta, prije svega u odnosu na kupca, kao podobnost u uporabi proizvoda. To znači da se kvaliteta ne slaže samo sa potrebitim specifikacijama kvalitete koje su pritom koncipirane u tehničkoj dokumentaciji, raznim nacrtima i tehničkim postavkama, već i sa zahtjevima i potraživanja kupaca. Takav rašireni koncept kvalitete, tržišno orijentiran, sadrži:

- kvalitetu konstrukcije
- kvalitetu podudarnosti
- pouzdanost, i
- dostupnost ili mogućnost proizvoda da obavi namijenjenu ili traženu značajku u trenutku kada je to od proizvoda traženo.

Pravilno razumjevanje termina kvalitete i sposobnosti da se ona sprovede kod dobavljača i u vlastitoj proizvodnji, izrazito utječu na ponudu tržišta. razvoj ili nastanak proizvoda, izbor ili ponudu dobavljača te pristupe osiguranju kvalitete.

## 2.2. Utjecaji kvalitete i tržište

Da bi određeno poduzeće opstalo na tržišnoj sceni i na njemu se zadržao jedno duže vremensko razdoblje te pritom bilo uspješno, potrebno je udovoljiti svim prohtjevima kupaca odnosno njihovim zahtjevima, a u tim zahtjevima kvaliteta je najvažnija odrednica jer uspješnost i sam opstanak poduzeća ovisi najviše o kupcu, odnosno cjelokupnom tržištu. Najnovija stanja na tržištu karakterizira:

- odnos tržišta kupca i donedavnog tržišta proizvođača na način da se više ne proizvode proizvodi koji su se općenito mogli proizvoditi pa shodno k tome samo puniti skladišta već gotovim proizvodima, već je potrebno proizvoditi ono što kupca zanima, što želi, ono što on zahtijeva;
- internacionalizacija tržišta – što znači da proizvodi bez ikakvih prepreka, ograničenja, putovnica, prelaze granice, ali pod jednim uvjetom a to je: kvaliteta za kupca; najslikovitiji je primjer Japana, u svjetskim razmjerima;
- dominacija velikih, najprestižnijih poduzeća – tijekom svog postojanja, s vremenom su razvile napredne programe unapređenja kvalitete te su ostvarile pozitivnu sliku, stanje kvalitete, koja se u današnje doba veoma lako gubi, dok se suprotno tome izrazito teško stječe, gradi;
- pozitivni ugled o kvaliteti jedna je od bitnijih stavki, karakteristika kvalitete, naročito ukoliko uspoređujemo njezinu neelastičnost u odnosu na cijene i rokove isporuka, kojima se jednostavnije implementira potraživanjima tržišta;
- karakteristični zahtjevi tržišta za:
  - konstantni visoki nivo kvalitete proizvoda – rezultat novih struktura te tehnika proizvodnje;
  - konstantni porast nivoa prikladnosti produkta, od inače tipičnog dozvoljenog udjela loših do poželjne razine kvalitete (AQL), postotak slabih na milijun (ppm) do potraživanja da industrijska proizvodnja bude bez grešaka ili kakvih manjkova „zero defect“ (ZD);

- potraživanja korisnika da se evaluiraju apsolutno sve potencijalne greške i njihovi učinci (FMEA) tijekom konfiguracije i proizvodnje;
- potraživanja klijenata da se dokaže kvalificiranost proizvodnih mehanizama putem statističke regulacije procesa (SPC), i novi, rigorozniji odnos vještine mehanizma u odnosu na određene tolerancije
- zahtjev za procjenu učinkovitosti proizvođača i nabavke sirovina i ulaznih materijala prema verificiranoj ljestvici dobavljača, i
- sijaset ostalih točno formuliranih potraživanja da krajnji produkt bude efikasan a dogovorena razina kvalitete zagarantirana.

Takvo novo stanje na tržištu i novi jedinstveni zahtjevi kupaca znani su brojnim domaćim poduzećima koji izvoze, ili pak imaju dozvolu i konzultantske dijaloge sa stranim poduzećima.

Za očekivati je da će pod tim pritiskom dolaziti i biti sve više naših poduzeća, ukoliko se namjeravaju integrirati u internacionalnu suradnju.

### **2.3. Kvaliteta i produktivnost**

U određivanju politike kvalitete određenog poduzeća najvažnija stavka jest odnos toga poduzeća prema samom kupcu, a i cijelom tržištu. Međutim, paralelno s time, a s ciljem kako bi se uvećala konkurentnost na tržištu, od iznimne je važnosti ispitati kako i na koji način se kvaliteta odražava na troškove i efikasnost. Kvantitativna mjera ovog utjecaja su troškovi kvalitete, koji se dijele u:

- preventivne troškove za kvalitetu,
- troškovi s ciljem ocjene kvalitete,
- troškove deficita zbog slabe kvalitete u poduzeću ( u obliku škarta, izmjena, prerade, prepravka, poremećaja, ponovne kontrole i testiranja),
- troškove deficita zbog slabe kvalitete u obliku prijave, remonta, servisiranja, jamstva, pravne odgovornosti za kvalitetu, ili manjka udjela na tržištu, kako je to i definirano u ISO 9004

Troškovi kvalitete javljaju se iz razloga što proizvod ne bude isprve zadovoljavajuć, stoga je potrebno određeni proizvod ponoviti, te tako nastaju tzv. dodatni troškovi na osnovne proizvodne troškove.

Troškovi kvalitete čine važnu točku „unutrašnjih rezervi“ poduzeća. S obzirom na veliku količinu objavljenih podataka međunarodnih poduzeća, smatra se kako ovi troškovi čine između 10 i 20 posto ukupnog prihoda, odnosno ukupne prodaje.

Za troškove kvalitete prema poznatom američkom guruu za kvalitetu dr. J. M. Juran vjeruje se kako su oni „zlato u rudniku“ – koje je naravno potrebno pronaći, odnosno iskopati, dok prema drugima, kao što su to primjerice dr. A.V. Feigenbaum, kako se pored svake fabrike namijenjene za tržište nalazi sljedeća, „nasreću“ manja, koja proizvodi gubitke. Prioritet organizacije je na pravilan način upotrijebiti te zalihe i prevesti fabriku koja proizvodi manjkove u produktivnu, koja će proizvoditi za tržište.

Iz svega ovoga, nameće se pitanje, koliki su troškovi u različitim poduzećima. Odgovor na ovakvo pitanje može biti od velike koristi, pa čak i ako se radi o primjerice gruboj procjeni troškova kvalitete iz razloga što svakako može poslužiti prilikom analiziranja i izrade taktike kojom se nastoji pospješiti i ojačati kvalitetu.

Individualni projekti kojima se nastoji pospješiti kvaliteta, koriste se posebno za one sektore - proizvode ili procese - kod kojih nije moguće računati na velike i usporedive rezultate. Najznačajniji povrat je na investiranjima u unapređenje, te ukoliko se ona pokažu kao kvalitetna, učinkovita, onda oni predstavljaju odličan poticaj za nadolazeće programe. Poboljšanje sustava kvalitete prijeko je potrebno zbog:

- potraživanja tržišta, uvećanja i poboljšanja prodaje
- reduciranja troškova kvalitete
- povećanja motivacije i stimulacije zaposlenih

Za kvalitetu se smatra kako je ona složeno i multidisciplinarno područje, tehničkog, ekonomskog, psihološkog, pravnog i općedruštvenog obilježja. Kvaliteta je sveprisutna, bilo da se radi o proizvođaču nekog proizvoda ili pak o kupcu ili korisniku proizvoda ili usluga. Naime, lako se može ustanoviti da:

- kvalitetu svi prepoznaju i prihvaćaju



- kvalitetu isto tako veliki broj ljudi ne razumije
- još veći broj ljudi se ne osjeća odgovornim za kvalitetu

Upravo, zbog svega navedenog, vidljivo je zašto se tijekom stvaranja pravilnog pristupa i odnosa prema kvaliteti u poduzeću treba izvršiti određena inauguracija, putem školovanja i educiranja o kvaliteti, na svim strukturama upravljanja i rada.

Pravilan odnos i razumijevanje zahtjeva i utjecaja kvalitete potrebno je odrediti ideologijom kvalitete poduzeća.

## **2.4. Politika kvalitete**

Prije nego što se krene sa unapređenjem i poboljšanjem kvalitete veoma je važno da rukovodstvo prepozna sve potrebe, želje i zahtjeve za poboljšanjem na način da one budu precizne i prihvatljive svakom zaposleniku.

Veoma je važno shvatiti kako je kvaliteta put za opstanak i unapređenje poduzeća u novim okolnostima, koji su naglašeni tehničkim, ekonomskim, gospodarskim, ideološkim, svjetskim izmjenama. Stajalište rukovodstva poduzeća koje je zaduženo za poboljšanje i razvitak kvalitete mora biti sasvim nesumnjivo.

Kvalitetu definiramo kao: viziju i osnovni cilj poduzeća, kojom se nadopunjuju svi ostali planovi koji su usmjereni na to da tržište bude zadovoljno te da se pridobi postotak na konkurentnom tržištu.

Kvaliteta se postiže s precizno utvrđenom politikom kvalitete, koja se obavlja u mnogobrojnim strategijskim, tehničkim i operativnim ciljevima poduzeća.

Da bi se uspješno sproveli načini koji za cilj imaju poboljšati i unaprijediti kvalitetu, potrebno je imati dobro razvijene strategijske ciljeve razvitka, ulaganja, tehnike, poslovne suradnje i kadrova. Ovi se ciljevi dalje definiraju u taktičke i operativne ciljeve realizacije.

Misao kojom se svako poduzeće mora voditi ukoliko želi samo najbolje za svoje poslovanje i kako bi se svi proizvodni procesi uspješno sproveli, jest da kvaliteta u ni jednom trenutku ne smije biti upitna, odnosno, ona mora biti najvažnija. Poanta cijele priče jest kako

su sve misli i djelatnosti uprte u zadovoljavanje zahtjeva i želja klijenata, odnosno cjelokupnog tržišta, sa konstantnom potrebom ka poboljšanju i razvitku proizvoda i usluga koje se stavljaju na raspolaganje kupcima na tržištu.

Poduzeće koje je orijentirano ka zadovoljavanju potreba i zahtjeva tržišta svojim proizvodima i uslugama, koji su ispred konkurencije, gotovo znači da:

- kvaliteta nekog proizvoda i usluge mora biti najznačajniji i ključni razlog zašto će se kupac opredijeliti baš za taj proizvod ili uslugu određenog poduzeća;
- sve poduzete radnje s ciljem istraživanja i analiziranja tržišta te pri sklapanju određenih poslova moraju biti učinjene u skladu s nadanjima i očekivanjima kupaca, i sa realnim mogućnostima kako bi se to ostvarilo u napretku, proizvodnji, uporabi proizvoda;
- isporuka proizvoda uslijediti će tek onoga trenutka kada su apsolutno svi zahtjevi za kvalitetom u cijelosti ispunjeni.

Takvim načinom poslovanja se stječe povjerenje korisnika, te je svaka iduća isporuka zapravo „preporuka“ za sljedeće narudžbe proizvoda ili pak usluga. U politici kvalitete poduzeća ovi ciljevi se mogu ostvariti:

- razvitkom pravilnog odnosa prema kvaliteti u kompletnom poduzeću
- implementacijom sustava totalnog rukovođenja kvalitetom

Svaki radnik koji sudjeluje u upravnim, industrijskim i uslužnim postupcima doprinosi kvaliteti, te preuzima svoj dio odgovornosti za kvalitetu proizvoda i usluga.

Razvitak sustava kvalitete temelji se na modelu apsolutnog gospodarenja kvalitetom, mora biti obrađen i izvršen, neizostavni je dio politike kvalitete poduzeća.

### **3. KAKO POSTIĆI OPTIMALNU KVALITETU**

Prvi korak ka poboljšanju kvalitete jest usvajanje značaja i utjecaja kvalitete, no često puta to biva kao rezultat presinga ili pak izravnih potraživanja korisnika. Učinci će biti znatno veći ukoliko se zaista shvate potrebe i učinci poboljšanja, a ne da to bude ishod prinude.

Ukoliko je shvaćena i usvojena važnost i utjecaj kvalitete za poduzeće, nameće se veoma bitno pitanje: „Kako se postiže kvaliteta?“ Odgovor na to pitanje je jasan; potrebno je poboljšati kvalitetu uz utvrđivanje odnosa prema kvaliteti i određivanje zadaća i odgovornosti koje su prijeko potrebne ne bi li se ista postigla.

#### **3.1. Razvoj kontrole kvalitete**

U periodu nakon rata, na veoma devastiranom i nerazvijenom tržištu, poboljšanja su bila usmjerena na:

- povećanje industrijske proizvodnje,
- prijenos tehnologija,
- reorganizacija u proizvodnji, i
- rast produktivnosti.

Takav period karakterizira nagli porast proizvodnje, čak i u svjetskim standardima, konstantni rast isporuke i produktivnosti, a uz naizgled beskonačne kapacitete sirovina i energije.

U posljednje vrijeme svjedoci smo izrazito brzih i aktivnih promjena u svim segmentima gospodarenja. Stoga, uslijedile su okolnosti prepune novih kriterija gospodarenja i prepreka u plasmanu proizvoda.

Sve to iziskuje da se znatno promijene sva dosadašnja opredjeljenja u smislu učinkovitosti rada i razvitka.

U početku razdoblja koje je bilo usmjereno na razvoj, aktivnosti usmjerene ka ostvarenju kvalitete bile su usredotočene na organizaciju kontrolnih službi, čija je temeljna

zadaca bila kontrola proizvoda, odnosno, poklapaju li se oni sa karakteristikama kvalitete tijekom proizvodnog procesa.

U određenim poduzećima, te su standardne tehnološke provjere, s razmjerno visokim postotkom nadzornika slabije kvalifikacije, educirane za to da pronađu i odvoje kvalitetnog od nekvalitetnog proizvoda u ulaznoj, međufaznoj i finalnoj kontroli.

U takvoj organizaciji koja je namijenjena za kvalitetu, odnosno njezinu visoku razinu, dužnost za njezinu visoku izvedbu ili, bolje rečeno, prozivke za previde i nedovoljnu kvalitetu upućuju se nedostatnoj kontrolnoj službi, a korektivne akcije budu sprovedene tek kad je greška već učinjena, bez iznimne usmjerenosti na preventivu.

Nažalost, ovakav pristup i mehanizam u organizaciji zaduženoj za kvalitetu sveprisutan je i sada u raznim našim domaćim poduzećima bez obzira radi li se o većima ili manjima.

U takvim organizacijama zaduženim za kvalitetu, ciljevi rukovođenja kvalitetom su usmjereni na proizvodnju, kao veoma bitnu etapu prije same isporuke proizvoda ili usluge korisniku.

Ranije, veoma važne etape za kvalitetu proizvoda, etape razvoja i strukturiranje kvalitete za proizvodnju, nisu metodično i proaktivno zahvaćene sustavom rukovođenja kvalitetom.

Gotovo svugdje u svijetu prisutni su bili slično inicijalno stanje i odnosi u načinu ostvarivanja kvalitete. Ono što razvijene zemlje karakterizira kada se govori o odnosu prema kvaliteti jest njihova munjevitost i aktivna implementacija ka novim promjenama do kojih je uslijed najnovijih dešavanja na tržištu došlo.

Tranzit sa čiste inspekcije ili tehnološke kontrole prema kontroli kvalitete procesa i studiji sposobnosti postupka realiziran je u raznim internacionalnim poduzećima stupnjevito.

Takav prelazak je prošao nekoliko etapa, od kojih je najizraženiji prelazak od pasivne u aktivnu kontrolu kvalitete u proizvodnji i korištenju proizvoda.

Takav prelazak odvio se i na domaćem tržištu te ga je obilježilo jedno duže vremensko razdoblje a veoma je poznat i nekim našim domaćim poduzećima. Jedna od osobnosti tog prelaska jest implementacija statičke kontrole kvalitete u:

- ocjena sposobnosti sustava
- nadgledanje kvalitete sustava korištenjem projekata prijema.
- Takav prelazak znači:
- izmjena s regulacije proizvoda na studiju i nadgledanje sustava, i
- izmjene u kvalifikacijskoj koncepciji i principu rada nadzornika.

Razna domaća poduzeća koja imaju licence ili pak kooperanstske odnose s poduzećima iz tih država imaju dobra iskustva u izmjenama odnosa i organizacije za međunarodnu kvalitetu.

Ono što je veoma važno za istaknuti jest da se ta domaća poduzeća nalaze pod direktnim pritiskom tih novih odnosa prema kvaliteti i jasnih zahtjeva da se prevencija prenese u sustav kvalitete.

Najčešće takva poduzeća budu iznenađena zahtjevima i bivaju nespremni na njih, koji zapravo iziskuju tranzit iz pasivne kontrole kvalitete (QC) u moderni sustav osiguranja kvalitete (QA).

### **3.2.Sustav osiguranja kvalitete**

Kvalitetu proizvoda moguće je stvoriti i garantirati na više načina, od kojih u industrijskoj praksi razlikujemo najčešća dva, kojima bi se ujedno ostvarila zadovoljavajuća kvaliteta.

Prvi način se bazira na: tradicionalnom pristupu kvaliteti, koji podrazumjeva djelovanje na osiguranje kvalitete proizvoda, s obzirom da je greška na istom već nastala.

Takva vrsta pristupa vrši se provjerom u ulaznoj, međufaznoj i finalnoj kontroli proizvoda.

Drugi pak način bazira se na: modernom pristupu kvaliteti, a karakterizira ga prevencija za kvalitetu u svim etapama proizvodnog razvitka, njegove proizvodnje, te njegove same uporabe, ne bi li se spriječio nastanak svih potencijalnih grešaka.

Organizacija strukture kvalitete po novom, modernom pristupu, jest sustav osiguranja kvalitete, koji zapravo omogućuje da:

- sve jedinice poduzeća i njegove okoline budu uključene u projekte, koji za cilj imaju osiguranje kvalitete proizvoda,
- organizacija za kvalitetu rukovodstva bude sprovedena učinkovito
- se ruše barijere koje razjedinjuju određene strukture kada su u pitanju ciljevi kvalitete,
- se preraspodijele ovlasti i odgovornosti za zadatke u sustavu kvalitete,
- se osmisli studija kompetencija procesa u proizvodnji i nabavci spram zahtijevane kvalitete,
- sustav educiranja o kvaliteti i troškovima kvalitete bude učinkovit,
- se svi radnici školuju i inspiriraju za kvalitetu
- se sustavno nadgleda sustav, postupak i proizvod.

Iznimno bitno, novi, moderni faktor koji se javlja u promišljanju i planiranju za kvalitetu jest prihvaćanje činjenice da je kvaliteta mehanizam koja se rasprostranjuje kroz cijelu grupaciju i sve njezine faktore. To ujedno ne podrazumjeva samo provjeru proizvoda niti samo službu nadzora kvalitete.

Maksimalnu kvalitetu moguće je postići jedino pomoću uključenosti svih ostalih struktura i zaposlenika, uz učinkovitu harmonizaciju te uspješno organiziranje projekata za kvalitetu od funkcionera svih pozicija i rukovodstva poduzeća.

Takvim načinom osigurava se kvaliteta, što je ujedno i dokazano. Ono što krasi ovakav način jest da je on poznat po imenima strategija kojima se jamči kvaliteta na različitim poljima. To su:

- cjelovita regulacija kvalitete (Europa)
- apsolutna regulacija kvalitete (SAD)
- regulacija kvalitete rasprostranjena na cijelom poduzeću (Japan)
- složeni sustav rukovođenja kvalitetom proizvodnje (SSSR)
- totalno rukovođenje kvalitetom (najrecentnije – svugdje).

Totalno rukovođenje kvalitetom (TQM) u najkraćim crtama moguće je odrediti kao:

- neprekidno ispunjavanje propisanih potraživanja klijenata
- po najmanjim troškovima, i
- oslobađanjem resursa svih radnika,

To znači da:

- korisnici imaju moć odlučivanja i odabira što je to kvaliteta proizvoda,
- smanjenje ukupnih troškova pomoću korištenja postulata „uradi ispravno prvi put i svaki put“,
- motiviranost i školovanje za kvalitetu svih radnika omogućuje važnu realizaciju implementacije TQM-a.

Korisnici, a ujedno i tržište su jedini sud o stupnju razvitka TQM-a. Totalno rukovođenje kvalitetom u potpunosti modificira razvojnu filozofiju te olakšava svakom zaposlenom da se usmjeri na neprekidna unaprjeđenja kvalitete – koji za cilj imaju isključivo postizanje više i bolje kvalitete uz drastično niže troškove.

Mijenjanje filozofije spram kvalitete je postupak koji nije kratak i koji iziskuje vremena, truda i želje, ali nije nužno preduslov da se krene raditi na poboljšanju kvalitete. Ta promjena mora biti plod angažmana prema apsolutnom rukovođenju kvalitete. Međutim, pravilni početak i sustav rada na poboljšanju, upotrebljavajući koncept „korak po korak“, veoma su važni za savršeni put ka rezultatima TQM-a.

### **3.3. Implementacija sustava kvalitete**

Postoje tri klasična razvojna oblika kroz koje se prožimlju nivoi razvoja sustava kvalitete te objekt i dimenzija kvalitete.

Ono što je veoma važno za istaknuti jest kako su sva ta tri oblika još uvijek nazočna u domaćoj industrijskoj praksi. Stanje u kojemu se neko poduzeće može nalaziti veoma je lako provjeriti putem ocjene broja i kvalifikacijske strukture zaposlenih u sektorima strukture kvalitete.

Ukoliko poduzeće posjeduje relativno mnogo nadzornika slabije spreme, onda je veoma moguće kako u odnosu i organizaciji za kvalitetu dominira klasični pristup prema regulaciji kvalitete.

Isto tako, postoji obrnuti primjer, kada umjesto relativno velikog broja nadzornika slabije spreme, u poduzeću prevladavaju nadzornici viših kvalifikacija. Tada se radi o pravom putu u moderni sustav osiguranja kvalitete. Takav put karakterizira prijenos poslova logističke regulacije tijekom rada na zaposlenika, odnosno na onoga koji je zadužen za formiranje i razvijanje kvalitete, njezino stvaranje.

Prelazak u sustav osiguranja kvalitete po modelu totalnog rukovođenja kvalitetom znači strukturalnu međuovisnost svih struktura unutar poduzeća, te ne samo njih, već i distributera zajedno sa korisnicima.

Da bi se taj prelazak uspješno realizirao, neophodno je pridržavati se postulata TQM-a, te:

- ustanoviti tržište poduzeća, te razumjeti i prihvatiti potraživanja korisnika,
- stvoriti odnose proizvođač – korisnik u okvirima poduzeća, bez nestabilnih ili slabih karika u sustavu,
- raditi ispravno prvi put i svaki put,
- konfigurirati neprekidno unaprjeđenje kvalitete i uvažiti kvalitetu proizvoda kao „pokretni i stalno rastući cilj“,
- metodično i potkrijepljeno obavještavati o kvaliteti,
- Primjenjivati neprekidno školovanje o kvaliteti za pozitivni stav prema kvaliteti, angažiranost za kvalitetu, obučenost za radna mjesta te upoznavanje novih, modernih tehnika osiguranja kvalitete,
- osnovni koncept čelništva mora biti da poduzeće neprekidno potiče i sprovodi TQM.
- Normalno je za očekivati kako će se na putu do poboljšanja kvalitete nerijetko sretati s raznim zaprekama, kao što su to npr. sljedeće:
  - brojne poteškoće prilikom utvrđivanja potraživanja i želja korisnika ili pak tržišta te njihovo lektoriranje u pisane tehničke karakteristike kvalitete,
  - poteškoće u ostvarivanju tehničkih karakteristika kvalitete prilikom nabave ili u samoj proizvodnji,



- poteškoće u očitavanju kvalitete i efekata u unaprjeđenju kvalitete.

U takvim slučajevima u trenutku kada dolazi do pojave barijere, odnosno problema kvalitete, rukovodstvo mora postaviti pitanje „Što je potrebno učiniti da bi se problem riješio?“, umjesto rasprave o tome što se ne može učiniti.

Tek ukoliko svi zaposleni budu radili sve što je u njihovoj moći i opisu posla ne bi li se ciljevi kvalitete uspješno realizirali, moguće je očekivati uspjeh. Ali kao što je maločas spomenuto, ukoliko se naiđe na barijeru ili problem a postoji neznanje glede rješavanja tih barijera, glavni zadatak zaposlenih jest postaviti pitanje, jer veoma je teško za očekivati da će netko drugi na pravilan način moći ocijeniti ili prepoznati problem u kvaliteti u tuđem radu, pogotovo ukoliko proizvod još nije u potpunosti gotov.

Da bi se takvi problemi na uspješan i što kraći način riješili potrebno je uključiti što veći broj zaposlenih, odnosno, potrebno je kreirati timski rad koji je dokazani uspješni način rada u „borbi“ protiv nailaska barijera ili problema.

Ukoliko svi zaposleni zajedno, timski, rade za isti cilj, ishod će biti puno uspješniji nego da rade jedan protiv drugoga.

Da bi se uspješno obavio koncept TQM, nužne su izmjene u odnosu prema kvaliteti, izmjene u strukturi poduzeća i u tehnikama rada na osiguranju kvalitete za sve radnike.

Izmjene su dugotrajan mehanizam. Međunarodna iskustva su pokazala kako je za razvoj sustava kvalitete potrebno desetak godina. To naravno ne znači da nije moguće tijekom napretka ostvariti kratkotrajne učinke, koji u svakom trenutku mogu biti odličan stimulans za daljnji angažman.

Za razvitak TQM-a se kaže kako je to putovanje koje nema kraja, ali, kako poznata kineska poslovice kaže: „i najdulje putovanje počinje prvim korakom“.

Razvitak i realizacija sustava kvalitete u poduzeću prelazi gabarite proizvodnih pogona i prodire u sve strukture poduzeća. Iz toga proizlazi kako se odgovornost za kvalitetu prenosi na sve zaposlenike koji sudjeluju u tehnološkom i poslovnom mehanizmu poduzeća.

Jedan od osnovnih izrazito bitnih koraka u provođenju sustava kvalitete jest utvrđivanje odgovornosti o utvrđenim radnim zadacima, za kvalitetu u cijelom poduzeću. U praksi se to praktično i koncizno, vrši korištenjem tzv. „matrice odgovornosti“ za kvalitetu.

Neka domaća poduzeća rade na preobrazbi u više oblike organizacije za kvalitetu. Obično to biva iz razloga što tako zahtjevaju inozemni korisnici, ili pak zbog zahtjeva koji nastaju prilikom ugovaranja distribucije artikla. Na tržištu je danas takvih poduzeća sve više jer su i zahtjevi i potraživanja sve veći. Na isti takav način i domaća, veća organizirana poduzeća, prenose iste zahtjeve i potraživanja prema svojim kooperantima i distributerima.

Iz tih razloga, razvitak sustava kvalitete postaje obavezan za sva poduzeća. Istodobno, takvim načinom se efikasnije rabe potencijali, podešavaju troškovi poslovanja, izgrađuje se i poboljšava poduzeće. U najkraćim crtama, to je preorijentacija s ekstenzivnog na aktivno gospodarenje, uporabom svih organizacijskih i financijskih resursa fokusiranih prema korisniku i samom tržištu.

## **4. ZAHTJEVI STANDARDA SUSTAVA KVALITETE**

Potkraj 20. stoljeća u svijetu su izdani internacionalni kriteriji sustava kvalitete serije ISO 9000. Velikom brzinom su usvojeni diljem svijeta, te se smatraju prekretnicom u odnosu prema kvaliteti te u komunikaciji na relaciji između proizvođača i korisnika. Danas, u svijetu su to općeprihvaćeni kriteriji sustava kvalitete, ali sa drugačijim obilježjima u određenim zemljama ili sredinama, društvima.

Prvotna funkcija ovih kriterija jest olakšanje internacionalne razmjene resursa te uspostava jedinstvene osnove o temama osiguranja kvalitete proizvoda i usluga.

Logističke dobrobiti standarda sustava kvalitete za poduzeća mnogo su veće. Ciljevi ovih standarda su:

- strukturiranje, provođenje i održavanje sustava kvalitete, i
- mogućnost kontrole sustava od strane neovisne nadležne ustanove za ostvarivanje licence sustava kvalitete.

Standardi se koriste za utvrđivanje sustava kvalitete poduzeća, koji trebaju objediniti sve aktivnosti poduzeća na osiguranju kvalitete artikala i usluga.

### **4.1. Razvitak i izdavanje standarda sustava kvalitete**

Sustav totalnog rukovođenja kvalitetom ima dvije ključne strane a to su proizvođač i korisnik. Iako se svi istodobno nerijetko nalaze u poziciji proizvođača proizvoda ili usluga i korisnika energenata ili gotovih artikala, gledišta se razlikuju u odnosu na poziciju u kojoj se određena stranka nalazi.

Dualni stav prema kvaliteti može uroditi raznim odnosima prema kvaliteti. Različite stavove prema kvaliteti mogu još više zakomplicirati određena osobna gledišta i interpretacije u promišljanju totalnom rukovođenju kvalitetom, od strane rukovodilaca u poduzeću ili određenih etabliranih znanstvenika sa tog područja.

Jedno veoma dugačko vremensko razdoblje je bila prisutna želja za izradom kriterija, odnosno standarda za sustavom kvalitete, kojim bi se postiglo ujednačenje gledišta i formuliranje jedinstvenog odnosa prema kvaliteti.

Razna izdanja standarda sustava kvalitete postoje već jako dugo godina, pogotovo kada se radi o proizvodima vojne industrije i nuklearne tehnologije. Razne države su posljednjih godina izdale svoje, vlastite nacionalne kriterije sustava kvalitete, kao što su to npr.: FORD Q 101, API – standardi (American Petroleum Institute) i mnogi drugi. (Bakija, 1991., 36.)

Poradi drugačije oblikovanih kriterija sustava kvalitete pojavljuju se problemi u odnosima na relaciji korisnika i proizvođača. Neki od primjera postojećih standarda (Bakija, 1991., 36-37.):

- „MIL-Q-9858A – Quality Program Requirements for Industry – potraživanja projekta kvalitete za industriju, koji datiraju još iz davne 1963. godine, te se smatraju kao temeljnim aktom u utvrđivanju potraživanja sustava kvalitete;
- AQAP serija 1 do 9 – Allied Quality Assurance Publications for industry – serija NATO standarda za osiguranjem kvalitete;
- 10 CFR 50, App. B – Quality Assurance Criteria for Nuclear Power Plants – američki zahtjevi sustava kvalitete za nuklearne elektrane;
- ANSI N 45-2 – Standardi američkog državnog instituta za implementaciju;
- BS 5750, part 1 do 6 – britanski državni kriteriji sustava kvalitete, grupirani na razine potraživanja u odnosima prema distributeru.“

Ovih nekoliko navedenih kriterija sustava kvalitete koji se najčešće nalaze u raznim domaćim, ali i inozemnim poduzećima koristi samo kao ilustracija, dok je u stvarnosti obujam postojećih i sektorskih kriterija sustava kvalitete znatno veći.

Velika raznolikost u harmonizaciji općenito, ali i u ništa manje važnom području standarda sustava kvalitete, iziskuje da se standardi usuglase – uravnoteže, a sve to sa jednim, zajedničkim ciljem; kako bi se eliminirale tehničke prepreke u internacionalnom transportu i partnerstvu.

Projekt kojim bi se tehnološke barijere među državama Europske zajednice (EZ) eliminirale, na način da se standardiziraju državni tehnološki pravilnici, određen je u tzv. Bijeloj knjizi EZ-a. U toj knjizi je predviđeno da će do 1992. godine biti donesene razne uredbe koje bi za cilj imale usuglašavanje državnih zakona.

Istovremeno je zastupljeno opredijeljenje prema što većoj cjelovitosti europskih normi, kao i prihvaćanje nacionalnih normi i posebnosti u implementaciji.

Kolektivni kriteriji orijentirani su na veoma važne zahtjeve glede zaštite zdravlja, sigurnosti, zaštiti ekosustava, te samoj zaštiti kupaca.

Još davne 1979. godine internacionalna institucija koja je zadužena za standardizaciju (ISO) je putem svog stručnog odbora (ISO/TC 176) započela s radom na „standardizaciji i harmonizaciji na polju sustava kvalitete, osiguranja kvalitete i adekvatnim tehnologijama kvalitete“.

Za vrijeme tih nekoliko godina rada upotrebljavana su iskustva svih dosadašnjih normi, posebno su se istaknule britanske norme sustava kvalitete BS 5750, dio 1-6 iz 1979. godine.

U prvim mjesecima 1987. godine objavljena je serija ISO 9000 standarda sustava kvalitete, stoga se taj događaj smatra prekretnicom u odnosu prema kvaliteti na internacionalnoj razini.

1985. godine, još u doba posljednje etape rada odbora ISO/TC 176, a temeljem nacrt standarda ISO/DIS 9000, mnogobrojne europske zemlje počele su s reformom, analizom, čak i izradbom vlastitih standarda na toj bazi.

Slijedom tih događaja, 1986. godine Francuska je izdala AFNOR-brošuru NF X50-131 standarda, Belgija je predstavila BIN- brošuru NBN X50-003. S obzirom na činjenicu kako je odobrena i objavljena serija ISO 9000, spomenute standarde su nastavile prihvaćati i druge svjetske zemlje, kao što su to na primjer (Bakija, 1991., 40.):

- „BS 5750/ISO 9000: 1987. serija u Engleskoj,
- DIN/ISO 9000 serija u SR Njemačkoj,
- JUS A.K1.010-014 u Jugoslaviji,

- ANSI/ASQC Q 90-94 u SAD, i brojne druge zemlje.“

1987. godine Europska organizacija za standardizaciju (CEN) usvojila je ISO 9000, kao europske standarde sustava kvalitete, serija EN 29000. Krajem 1987. godine, na zahtjev CEN-a, sve države članice EZ i EFTA su usvojile standarde EN 29000-29004 kao nacionalne standarde.

Stoga, svi nabrojani standardi ISO 9000, EN 29000 i nacionalni standardi su identični, te se razlikuju jedino u oznakama standarda osiguranja kvalitete.

Od 1992. godine, kada je usvojila bitnost standarda serije ISO 9000, Europska komisija, kao izvršno tijelo Europske zajednice (EZ) upotrebljava ih kao najvažniji čimbenik u definiranju europske politike.

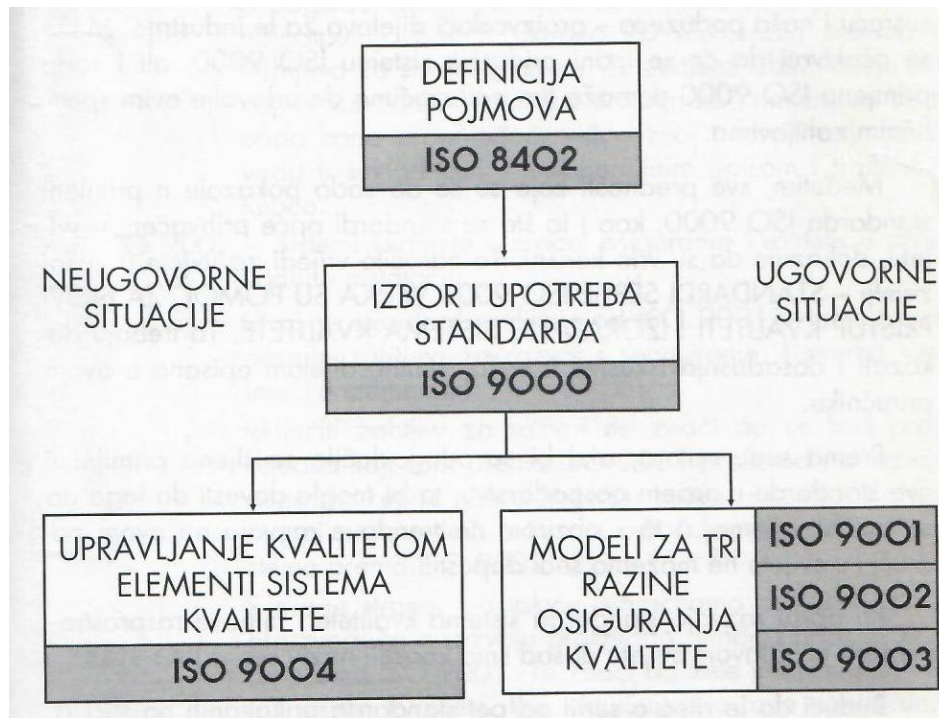
Ono što je veoma važno za istaknuti su razlozi koji su postojali kako bi se spomenuti standardi prihvatili. Za vrijeme 30-godišnjeg postojanja komisije EZ-a, zajednički cilj je bio usaglasati postojeće tehnološke standarde, no u tome se nije uspjelo.

„Europa 1992“ je značio otvoreni tranzit ljudi, resursa i kapitala između država Zajednice od 1. siječnja 1993. Da bi se to izvelo, neophodan je bio zajednički standard koji bi se ticao svih zemalja EZ-a, a ISO 9000 je temelj ka tom ostvarenju, odnosno da se otvoreni tranzit postigne. Na taj način bi se već u samome početku bitno smanjila mogućnost povlaštenog položaja, odnosno da se neka od zemalja nađe u boljoj poziciji u odnosu na druge, naročito u trenutku kada se primjena ISO 9000 spoji s nacionalnim i internacionalnim organizacijama zaduženima za certifikaciju sustava kvalitete.

#### **4.2.Prikaz standarda serije ISO 9000**

Standardi serije ISO 9000 su internacionalni standardi, koji čine minimalni nivo zahtjeva što ih mora zadovoljiti sustav kvalitete. Određuju naputke kako ih treba upotrebljavati, ali ne i način na koji će se izvedeni zahtjevi rješavati.

Slika 1. Kostrukcija standarda sustava kvalitete



Izvor: Bakija, I.: Osiguranje kvalitete po ISO 9000, Privredni vjesnik / Zagrebačka banka d.d., Zagreb, 1991.

Standardi ISO 9000 primjenjivi su u svim industrijama, a u zadnje vrijeme šire se i na druge aktivnosti usluga i poslovanja generalno. Bez obzira radi li se o elektrotehnici, mehanici, obradi metala, zdravstvu, prijevozu, kemijskoj industriji, proizvođačkoj industriji ili pak nekoj drugoj uslužnoj djelatnosti, ISO 9000 daje koncept sustava kvalitete.

Koncepti na kojima se temelje zahtjevi ISO 9000, mogu se koristiti kako u malim poduzećima, tako i u onim velikim koje broje na stotine ili tisuće zaposlenih.

Upravo to može biti razlog da se u implementaciji standarda ISO 9000 može veoma lako javiti sumnja o jedinstvenosti područja njihove uporabe. Tako nekad u stručnim magazinima se može naići na razne članke i debate ili polemike koje govore o nedostacima standarda i svim njihovim ograničenjima na putu do neprekidnog unaprijeđenja kvalitete i kompletnog upravljanja kvalitetom.

Pojedine grane industrije još uvijek odolijevaju sustavu ISO 9000 te su uspjeli zadržati vlastite sustave kvalitete. Takvi primjeri mogu se pronaći u veoma poznatim i brendiranim

poduzećima automobilske industrije s kojima se čak susreću i neka domaća poduzeća-proizvođači različitih elemenata i komponenti za te industrije. Logično je za očekivati kako će se i oni ubrzo pridružiti sustavu ISO 9000, no veoma je važno za istaknuti kako i sada samo korištenje ISO 9000 jako puno pomaže tim poduzećima kako bi udovoljili tim funkcionalnim zahtjevima.

No, sve benefitosti i blagodati koje su se do sada pokazale glede korištenja standarda ISO 9000, kao i sama činjenica kako su ti standardi usvojeni gotovo svugdje u svijetu, samo dokazuje svu njihovu korist. To pogotovo vrijedi za uvjete u Republici Hrvatskoj – standardi serije ISO 9000 su ogromna pomoć u novom pristupu prema kvaliteti kao i samoj izgradnji sustava kvalitete.

Prilikom opisa razvoja standarda sustava kvalitete i njihove raširenosti u čitavom svijetu do sada je korišten naziv serija ISO 9000.

Pošto je riječ o seriji od pet standarda, najjednostavnije ih je opisati prema slijedećem redoslijedu (Bakija, 1991., 43-44.) :

- ISO 9000 – Standardi rukovođenja kvalitetom i osiguranja kvalitete – preporuke za odabir i primjenu.
- Ovaj standard sastoji se od osnovne definicije, postulata i konkretno tipične situacije odnosa kupca i proizvođača pilikom odabira adekvatnog standarda. U aneksu ovog standarda data je paralelna tablica elemenata i uvjeta sustava kvalitete, a koji su naznačeni u ISO 9001-9004.
- Standardi ISO 9001, 9002 i 9003 – upotrebljavaju se kao koncept kako bi se osigurala kvaliteta za vanjske svrhe u odnosu na potraživanja korisnika, ustanove za potvrdu valjanosti sustava ili pak prilikom dogovaranja proizvoda s korisnikom. Koncepti se mogu razlikovati prema obujmu zahtjeva koji su obuhvaćeni elementima sustava kvalitete, zavisno o situaciji koja postoji, ili je pak utvrđena za pojedinog proizvođača proizvoda, artikala ili usluga, i to:
- ISO 9001 – Sustavi kvalitete – koncept osiguranja kvalitete u razvijanju, konfiguraciji, proizvodnji, i održavanju. Ukoliko gledamo s aspekta elemenata sustava kvalitete, tada je ovaj standard najpotpuniji. Ukupno uključuje 20 elemenata sustava ili zahtjeva za sustav kvalitete.



Ti segmenti uključuju razvitak, proizvodnju i samu uporabu proizvoda. Njihova primjena započinje u trenutku kada proizvođač nudi razvitak i održavanje proizvoda u sukladnosti sa specifičnim opisom i pronalaženjem kupca.

- ISO 9002 – Sustavi kvalitete – kocept osiguranja kvalitete u proizvodnji i ugradnji.
- Razlikuje se od ISO 9001 po tome što ne postoje zahtjevi za razvitak i održavanje, te shodno tome ima 18 elemenata.
- Ukoliko dođe do isključenja zahtjeva za ravitkom, to ne znači nužno da je proizvođač koji radi prema ISO 9002 prestao raditi na razvoju proizvoda, već da korisnik nije uključen u postupak razvitka. Iz tog razloga se razni europski proizvođači odlučuju na certifikaciju sustava kvalitete ISO 9002.
- Isto tako, i takvim scenarijima odnosa korisnika i proizvođača o razvitku proizvoda, mnogobrojna poduzeća rade prema sustavu ISO 9001. To sve znači kako ta poduzeća žele posjedovati cjeloviti sustav kvalitete, koji obuhvaća sve stadije ugovaranja, razvitka, proizvodnje i korištenja proizvoda.
- Takav pristup se nesumnjivo preporuča svim domaćim poduzećima kada oni žele razviti sustav kvalitete i upotrebljavati ISO 9000 seriju u svojoj jedinstvenosti. Modifikacija ovakvog pristupa moguća je jedino u pogledu vanjske projekcije i to kada su u pitanju smisleni i vremenski ograničeni zahtjevi pojedinog korisnika.
- ISO 9003 – Sustavi kvalitete – koncept za osiguranje kvalitete u posljednjoj kontroli i testiranju.
- U odnosu na posljednja dva, ovo je standard sa najmanje zahtjeva, te se odnosi samo na zahtjeve koji su mu opisani u nazivu. Sastoji se od ukupno 12 elemenata, no važno je za spomenuti kako su i u tim elementima zahtjevi bitno umanjeni prema ISO 9001 i ISO 9002.
- Do njegove primjene dolazi kada poduzeće snabdjeva proizvode nepoznatog podrijetla gledano sa aspekta osiguranja kvalitete, tako da se proizvodi moraju nadzirati i istražiti, kako bi se dokazalo da zadovoljavaju postavljene zahtjeve za kvalitetu.
- Razlika standarda ISO 9004 u odnosu na prethodna tri standarda se ogleda u tome što se ovaj standard, i standard ISO 9000 daju proizvođaču kao naputak za gradnju sustava kvalitete.
- ISO 9004 – Elementi rukovođenja kvalitetom i sustava kvalitete – naputci.

ISO 9004 uključuje naputke za uporabu organizacijskih, tehnoloških, administrativnih i operativnih činitelja koji su od velikog značaja za kvalitetu proizvoda i usluga. Ne rabi se prilikom ugovaranja ili certifikacije sustava, već se upotrebljava za interne potrebe razvitka i implementacije sustava kvalitete poduzeća. Veoma važni elementi koji čine sustav kvalitete u ovom standardu podijeljeni su u sljedeće skupine:

- organizacijska – koncepti, politika, prioriteti, odgovornost čelništva, sustav kvalitete;
- ekonomski čimbenici – troškovi kvalitete, podjela i informiranje o troškovima;
- mehanizam proizvodnje – objedinjujući aposlutno sve djelatnosti u proizvodnom procesu kvalitete, te djelatnosti nakon proizvodnog procesa kao što su to na primjer: marketing, menadžment, razvitak, unaprijeđenje, nabava, izraživanje za vrijeme proizvodnje;

Slika 2. Komparativni prikaz elemenata sustava kvalitete

ELEMENTI U ISO 9004		ODGOVARAJUĆI ZAHTEJ U		
TOČKA	NAZIV	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
4	Odgovornost posloводства	4.1 ●	4.1 ○	4.1 ○
5	Principi sistema kvalitete	4.2 ●	4.2 ●	4.2 ●
5.4	Audit sistema kvalitete	4.17 ●	4.16 ○	–
6	Ekonomičnost – troškovi kvalitete	–	–	–
7	Kvaliteta u marketingu	4.3 ●	4.3 ●	–
8	Kvaliteta u razvoju i konstrukciji	4.4 ●	–	–
9	Kvaliteta u nabavi	4.6 ●	4.5 ●	–
10	Kvaliteta u proizvodnji	4.9 ●	4.8 ●	–
11	Kontrola proizvodnje	4.9 ●	4.8 ●	–
11.2	Kontrola materijala i ulaznje u trag proizvoda	4.8 ●	4.7 ●	4.4 ○
11.7	Kontrola statusa verifikacije materijala i sklopova	4.12 ●	4.11 ●	4.7 ○
12	Verifikacija proizvoda	4.10 ●	4.9 ●	4.5 ○
13	Kontrola mjerne i ispitne opreme	4.11 ●	4.10 ●	4.6 ○
14	Neusklađenosti	4.13 ●	4.12 ●	4.8 ○
15	Korektivne akcije	4.14 ●	4.13 ●	–
16	Rukovanje materijalom i aktivnosti nakon proizvodnje	4.15 ●	4.14 ●	4.9 ○
16.2	Servisiranje nakon prodaje	4.19 ●	–	–
17	Dokumentacija i zapisi o kvaliteti	4.5 ●	4.4 ●	4.3 ○
17.3	Zapisi o kvaliteti	4.16 ●	4.15 ●	4.10 ○
18	Kadrovi – osposobljavanje	4.18 ●	4.17 ○	4.11 ○
19	Sigurnost i pravna odgovornost	–	–	–
20	Korištenje statističkih metoda	4.20 ●	4.18 ●	4.12 ○
–	Proizvodi nabavljeni za daljnju ugradnju	4.7 ●	4.6 ●	–

OZNAKE:  
 ● Puni zahtjev u ISO 9001  
 ○ Manje oštar zahtjev od ISO 9001  
 ○ Manje oštar zahtjev od ISO 9002  
 – Ne postoji

Izvor: Bakija, I.: Osiguranje kvalitete po ISO 9000, Privredni vjesnik / Zagrebačka banka d.d., Zagreb, 1991.

Slika 3. Elementi sustava kvalitete po grupama

ELEMENTI		ZAHTJEVI		
SKUPINE ELEMENATA	ELEMENTI PO SKUPINAMA	ISO 9001 EN 29001	ISO 9002 EN 29002	ISO 9003 EN 29003
UPRAVLJANJE KVALITETOM	Odgovornost posloводства	●	◐	○
	Sistem kvalitete	●	●	◐
	Interni audit	●	◐	-
	Kadrovi – obrazovanje	●	◐	○
DOKUMENTACIJA KVALITETE	Upravljanje dokumentacijom	●	●	◐
	Zapisi o kvaliteti	●	●	◐
NEUSKLAĐENOST I KOREKTIVNE AKCIJE	Neusklađenosti	●	●	◐
	Korektivne akcije	●	●	-
FAZE U NASTAJANJU PROIZVODA	Preispitivanje ugovora	●	●	-
	Razvoj i konstrukcija	●	-	-
	Nabava	●	●	-
	Proizvodi od kupca za ugradnju	●	●	-
	Identifikacija i slijeđenje proizvoda	●	●	◐
	Upravljanje procesom proizvodnje	●	●	-
	Kontrola i ispitivanje	●	●	◐
	Oprema za kontrolu i ispitivanje	●	●	◐
	Status kontrole i ispitivanja	●	●	◐
	Rukovanje, skladištenje, pakiranje i isporuka	●	●	◐
	Servisiranje	●	-	-
		Statističke metode	●	●
OZNAKE:				
● Puni zahtjev u ISO 9001/EN 29001				
◐ Manje oštar zahtjev nego ISO 9001/EN 29001				
○ Manje oštar zahtjev nego ISO 9002/EN 29002				
- Zahtjev ne postoji				

Izvor: Bakija, I.: Osiguranje kvalitete po ISO 9000, Privredni vjesnik / Zagrebačka banka d.d., Zagreb, 1991.

Potporne djelatnosti – kao na primjer odjeli: obučavanje i motivacija, stabilnost proizvoda i zakonska odgovornost za kvalitetu, te uporaba analitičkih tehnika za ocjenu i kontroliranje kvalitete.

Na slici 2. je prikaz elemenata sustava kvalitete prema ISO 9004 u odnosu na adekvatne zahtjeve prema ISO 9001, 9002 i 9003, dok su na slici 3. ti elementi raspoređeni u sljedeće grupe:

- rukovođenje kvalitetom,
- svi potrebni dokumenti važni za kvalitetu
- etape u stvaranju i uporabi proizvoda,
- neujednačenosti i preventivne inicijative,
- statističke tehnike.

Seriya ovih kriterija nastavlja se izradbom posebnih standarda, koji pružaju:

- pojašnjenja glede primjene ili revizije izdanih standarda ISO 9000 i ISO 9004;
- standarde namijenjenih za ocjenjivanje sustava prema ISO 9001-9003, i to čak standardi ISO 10011 DIO 1, 2 I 3;
- izmjene standarda namijenjenih za uslužne aktivnosti i osiguranje kvalitete softwarea;
- edicija EN 45000 za prosudbu kvalitete laboratorija, atestiranje artikla, dokaz kvalificiranosti ispitivača koji vrednuju sustav kvalitete i certifikaciju sustava kvalitete.

Zajednički cilj svih tih standarda jest osigurati da rezultati kontrole kvalitete proizvoda, testiranja proizvoda, atesti proizvoda, kvalificiranost ispitivača i standardizacija sustava kvalitete budu uzajamno primjenjivi, premda su državni laboratoriji ili pak različite ustanove namijenjenih za certifikacija sustava kvalitete drugačiji. Veoma važno pitanje koje se nameće samo od sebe jest kako razviti povjerenje između raznih učesnika u postupku koji za cilj ima osiguranje kvalitete proizvoda i usluga.

Ono što je veoma važno za naglasiti jest ideja kojom se Europska zajednica vodi, a ona glasi kako sav razvitak na ovom području vodi ka tome da se standardima EN 29000 (ISO

9000) i EN (45000) nastoji udovoljiti ne samo Europi već i čitavom svijetu. Sa državama koje nisu unutar sustava Eurospke zajednice postižu se ugovori u korist obje strane.

Takve akcije koje se odvijaju u svijetu, nesumnjivo dokazuju od kolikog su značaja obaveze što efikasnijeg, što smišljenijeg i što bržeg uključivanja u primjerice tako definiranim zahtjevima po pitanju kvalitete proizvoda i usluga.

### **4.3. Temeljni sadržaj i implementacija serije ISO 9000**

Zadaća standarda ISO 9000 jest pokazati kako i na koji način je potrebno stvoriti, dokumentirati i organizirati učinkoviti sustav kvalitete u poduzeću. Demonstracijom jednog takvog sustava pozitivno se utječe na kupca iz razloga što kupac tada stječe povjerenje da će tražena kvaliteta neprekidno težiti konstantnom poboljšanju i razvitku te da će se ista neprestano postizati.

Prijašnji način ispitivanja proizvoda može samo djelomice dati odgovor ukoliko kupac sumnja u kvalitetu proizvoda. Ukoliko poduzeće proizvede kvalitetan proizvod te dobije potvrdu o kvaliteti istog, to neće nužno biti garancija kako će kupci biti zadovoljni isporučenim proizvodom.

Najnoviji odnosi na relaciji internacionalne trgovine i razmjene ističu želju za potrebnim sustavom kvalitete koji će biti garancija kako će sve djelatnosti koje imaju utjecaj na kvalitetu biti i obavljene. Povjerenje u sustav kvalitete je postalo puno važnije od povjerenja u ispitivani proizvod, no, ne isključuje ga.

Da bi se stekao što bolji uvid u ono što standardi ISO 9000 nude, potreban je barem djelomični pregled elemenata sustava kvalitete prema ISO 9001, koji je za razliku od preostala dva standarda sveobuhvatan. Standard ISO 9001 nije pretjerano dugačak te se sastoji, odnosno opisuje 20 zahtjeva ili standarda, na način da na čitatelja djeluje veoma poznato, logično te možda čak i prejednostavno.

Vjeruje se kako za dobavljače značajnih, svjetski popularnih poduzeća koja dolaze iz automobilske, elektronske ili pak kemijske industrije, te posebice onih koji su surađivali na izradi proizvoda vojne namjene, nisu zanimljivost ili novitet sljedeći zahtjevi:

- distributer/ proizvođač je zadužen za osiguranje preduvjeta kako bi se osigurala kvaliteta ugovorenih proizvoda koja poduzeća ili pak vojne ustanove određuju;
- distributer/ proizvođač je zadužen za osiguranje neophodnih mjera kako se proizvod koji odudara od tehničkih i zadanih karakteristika kvalitete ne može isporučiti, a u slučaju pojave odstupanja da se isto tako uspostave postupci kojima će se odrediti što je potrebno učiniti u slučaju da se zabilježi konkretno odstupanje kao i što učiniti ne bi li se isto ponovilo;
- distributer/ proizvođač mora biti u posjedu jasne i aktualne dokumentacije na radnome mjestu, provjerenih sirovina i opreme za proizvodnju, ocjene sposobnosti sustava, periodički baždarenih mjernih instrumenata;
- podatke o ostvarenoj kvaliteti neophodno je čuvati, kao i u slučaju ako zatreba da se isti pokažu predstavniku kupca.

Novitet ne predstavljaju niti mnogi drugi, srodni zahtjevi.

Važno je za istaknuti kako zahtjevi koji su dati u ISO 9001 zapravo su „samo“ objedinjeni i prošireni zahtjevi, koji u svojoj cjelokupnosti predstavljaju dosad izvanredan rezultat svih dosadašnjih postignuća na tom području.

„Elementi ISO 9001 su (Bakija, 1991., 49.):

1. Odgovornost posloводства
2. Sistem kvalitete
3. Provjera ugovora
4. Upravljanje kvalitetom u razvoju
5. Upravljanje dokumentacijom
6. Nabava
7. Proizvodi od kupca za daljnju ugradnju
8. Identifikacija i slijeđenje proizvoda
9. Upravljanje procesom proizvodnje

10. Kontrola i ispitivanje
11. Kontrolna, mjerna i ispitna oprema
12. Status kontrole i ispitivanja
13. Postupci s neusklađenim proizvodima
14. Korektivne akcije
15. Rukovanje, skladištenje, pakiranje i isporuka
16. Podaci i zapisi o kvaliteti
17. Interni audit kvalitete
18. Osposobljavanje
19. Servisiranje
20. Statističke tehnike“

Na prvu, pregledom ovih faktora može se zaključiti sljedeće:

- razni nazivi od ovih faktora su već od prije poznati, uz iznimku pojedinih koji se možda čine djelomice nerazumljivi, kao što su to na primjer elementi 7, 8, 12, ali svima im je zajedničko kako zahtjevaju da ih se detaljnije pojasni;
- nazivi nisu u cjelosti u suglasju sa već ustaljenom procedurom u pojedinom poduzeću, stoga je veoma poželjno da se ista prevedu te interpretiraju onako kako to i pristaje dosadašnjoj proceduri poduzeća, uz najneophodnije usvajanje najnovijih izraza;
- spisak elemenata obuhvaća jedinstvenost o svim temama s područja osiguranja kvalitete i dovoljnu temeljitost u njihovom rasporedu, u suglasju sa organizacijom poduzeća i etapama stvaranja i uporabe proizvoda.

Ovo su samo neki od komentara kojima se nastoji potaknuti da se navedeni standardi što bolje i što detaljnije upoznaju a oni ujedno i parafraziraju pojedine kriterije.

- Prvi zahtjev se odnosi na politiku kvalitete, koja kao takva za poduzeća predstavlja svojevrsnu prepreku u unaprjeđenju, s obzirom da politika kvalitete nije razmotrena na rukovodstvu niti je napisana tako da se jasno usmjeri na prioritete poduzeća za kvalitetu. Inicijative za unaprjeđenje kvalitete najčešće potječu od rukovoditelja službi

kvalitete, koji i nisu članovi vijeća poduzeća, stoga se te akcije nedovoljno analiziraju i obavljaju.

- Sljedeći zahtjev se odnosi na organizaciju u pojedinom poduzeću čiji je osnovni zadatak osiguranje koordinacije kvalitete a koji mora biti sproveden na razini cijelog poduzeća. Također potrebno je osigurati djelovanje službi unutar poduzeća, a koje su zadužene za kontrolu kvalitete, te jasno utvrditi tko je odgovoran i ovlašten za kvalitetu, odnosno da ona bude na potrebitoj i željenoj razini.
- Još u prvoj etapi razvitka sustava kvalitete u domaćim poduzećima, posebno se istaknuo zahtjev poznatiji pod nazivom „Predstavnik rukovodstva“.

Proces se odvija na način da će proizvođač imenovati zastupnika rukovodstva, dok će isti neovisno o drugim poslovima, temeljem svojih definiranih ovlaštenja i odgovornosti kojih ima biti primoran osigurati pravilno provođenje i zadovoljavanje zahtjeva tog standarda.

Pozicija predstavnika odnosno zastupnika rukovodstva ovisi o poimanju i tumačenju samog poduzeća, stoga standard ne definira tu poziciju, pa tako se u toj ulozi primjerice mogu naći redom:

- u malom poduzeću to može biti upravo čelni čovjek odnosno direktor tog poduzeća,
- u nekom drugom poduzeću to može biti primjerice desna ruka direktora, odnosno njegov pomoćnik ili savjetnik, zamjenik, stoga, on shodno tome uz sve ostale zadaće i odgovornosti koje ima preuzima i ovu zadaću,
- također na toj poziciji se može naći i rukovoditelj službe kvalitete ali on prije svega mora biti pripadnik organizacije poduzeća.

Posebno se ističe zahtjev poznatiji pod nazivom „Provjera ugovora“ koji daje odgovor na pitanje „Što korisnik želi ili traži, odnosno zahtijeva?“ Da bi određeno poduzeće bilo što uspješnije u svom poslovanju od velike je važnosti da se u poduzeću odredi na koje će se načine istraživati tržište i što sve kupci žele, odnosno potražuju. Također veoma je važno utvrditi postupke kako bi se ti zahtjevi što bolje prenijeli na sve one kojima je u opisu posla ostvarivanje upravo tih zahtjeva i to u svim mehanizmima proizvodnje – organiziranje provjere ugovora. U određenim daljnim zahtjevima ISO 9001 navedeno je „kada se to u ugovoru zahtijeva“, stoga je, gledano čak i s tog gledišta ugovaranje kao i sama kontrola ugovora veoma važan faktor sustava kvalitete.



Osiguranje kvalitete ulaznih resursa – Nabava – za razna poduzeća predstavlja jedan izrazito moćan čimbenik za kvalitetu završnog proizvoda kao i sama vlastita proizvodnja. Slijedom svega toga, uslov koji kupac stvara proizvođaču da se formira sustav osiguranja kvalitete prenijeti će se i na distributere i na ostale suradnike.

Konkretno, u zahtjevima tih standarda opisano je koji se postupci traže, te što se njima nastoji, odnosno njima se nastoji da se određeno poduzeće osigura provjerenim dobavljačima odnosno kooperantima. Također, proizvođač mora razviti „listu provjerenih/odobrenih dobavljača“ te prema toj istoj vršiti pošiljke.

Pitanje koje se nameće samo od sebe jest „Kako doći do te liste provjerenih dobavljača?“ Odnos prema standardu uvelike ovisi o poduzeću. Na listi dobavljača ili kooperanata, ljudi se mogu naći temeljem:

- rezultata kvalitete svih prijašnjih i sadašnjih isporuka,
- rezultata vještina distributera odnosno kooperanta, ili
- temeljem raznih drugih pouzdanih načina.

Svi artikli koj se dobe od kupca a namijenjeni su ugradnji, počinju se koristiti jedino kada korisnik kupuje proizvod koji će se pak kasnije odnosno naknadno postaviti u završni proizvod, dok je proizvođač pak odgovoran za sve dokumentirane radnje s ciljem održavanja kvalitete od bilo kakvih destrukcija ili stvaranja kakvih štetnosti, manjkova za vrijeme skladištenja te na pravilan način ih identificirati.

Zahtjevi iz elemenata norme ISO 9001 a koji se vežu na točke „identifikacija i slijeđenje proizvoda“ te „status kontrole i ispitivanja“ se odnose na detekciju i kako da se uđe u trag pojedinog artikla te da se dobivene informacije usporede sa izvornom dokumentacijom, ili pak kako da se označe proizvodi za kontrolu te da ukoliko je moguće ne prijeđu na slijedeće etape prerade ukoliko kvaliteta nije dokazana .

Zahtjevi koji su vezani za sve utvrđene neusklađenosti i korektivne akcije od izuzetnog su značaja za proizvođača jer mu služe kao velika motivacija proizvođaču kako i na koje načine da riješi sva odstupanja te kako da sprovede potrebite korektivne akcije pomoću istraživanja kako je i zbog kojih razloga došlo do veoma slabe i nedovoljne kvalitete. Akcije koje će biti poduzete, moraju kazati kako i na koje načine će se ukloniti prvotni uzročnici

slabe i nedovoljne kvalitete, pod ni kojim uslovima ne smije doći do ponavljanja grešaka, te da za vrijeme sprovođenja korektivnih radnji ima dokumentirani monitoring.

Osposobljavanje kadrova je veoma važan zahtjev te predstavlja temelj za uspješnu implementaciju sustava kvalitete. Također, taj zahtjev je detaljnije izanaliziran u odrednicama ISO 9004 – tč.18, gledano sa stanovišta stručnog usavršavanja za kvalitetu, ali na svim nivoima organizacije, naobrazbu za posebne poslove i motiviranost radnika. Opće je poznato načelo „Kvaliteta počinje i završava obrazovanjem.“

Statističke tehnike predstavljaju zahtjev koji je u standardu veoma šturo i „skromno“ opisan. No, temeljem iskustva u japanskoj industriji kada su primjenjene statističke metode na primjeru tzv. „sedam alata za kontrolu kvalitete“ jasno se potiče na njihovu primjenu prilikom ocjenjivanja sposobnosti procesa i istraživanja uzroka slabe i nedovoljne kvalitete. Proizvođači su tako postali obvezni razmotriti sve statističke metode, kao što su to primjerice SPC (statička kontrola procesa) i to ne samo kao zahtjev standarda već i kao direktan zahtjev najvažnijih i najpoznatijih poduzeća iz određenih grana industrije. Pored komentara na istaknute elemente sustava kvalitete prema ISO 9001, na gotovo identični način i s ništa manjom važnošću je potrebno detaljnije upoznati sljedeće zahtjeve na koje nije obraćena posebna pozornost i koje navedeni komentari nisu obuhvatili, a to su redom (Bakija, 1991., 52.):

- Upravljanje u razvoju proizvoda,
- Upravljanje dokumentacijom
- Upravljanje u procesu proizvodnje,
- Kontrola i ispitivanje,
- Mjerna oprema,
- Rukovanje, skladištenje, pakiranje i isporuka
- Zapisi o kvaliteti
- Interni audit kvalitete
- Servisiranje

Istovremeno potrebno je i korištenje smjernica koje su u normi ISO 9004 dane proizvođaču za određene elemente sustava kvalitete.

Ono u čemu se važnost ovih standarda još ogleda osim sistematizacije i objašnjavanja ključnih elemenata u sustavu kvalitete i definiranju pojmova jest u činjenici kako upravo oni nameću dobavljaču zahtjeve koje on mora zadovoljiti te naravno dokumentirati za svoj sustav kvalitete.

To ujedno označava i veliki novitet za proizvođače. Za razliku od dosad već ustaljene prakse koja se bazirala na čistom preuzimanju već gotovih proizvoda, sada se od proizvođača zahtjeva da se stekne povjerenje te svojevrsni oblik potvrde koja bi garantirala da je proizvođač sposoban da zadovolji sve zahtjeve u sustavu kvalitete koji se pred njega stavljaju, te ne samo to, već da je sposoban zadovoljiti sve zahtjeve koji će pritom jamčiti da će razina kvalitete već unaprijed ugovorenih proizvoda biti postignuta. Takvim načinom korisnik više ne bi morao kontrolirati gotove produkte iz razloga što je ustanovljeno da je kontrola na samom kraju procesa proizvodnje veoma skupa te nažalost nikada nije dovoljno precizna da bi se iz njezinih saznanja mogla ocijeniti kvaliteta cijele isporučene količine.

U okolnostima industrijske organizacije, učinkovita uporaba standarda sustava kvalitete omogućuje da se:

- planira, obavlja i organizira učinkovit sustav totalnog rukovođenja kvalitetom na sustavan i cjelovit način;
- preciziraju zahtjevi dobavljaču za sustav kvalitete distributera, kao dodatan zahtjev u odnosu prema uobičajenim specifikacijama proizvoda;
- od jedne grupe korisnika ili pak neke samostalne vanjske ustanove za ocjenu dobije podloga za ocjenu vještina distributera.

Što se tiče uvjeta i stanja domaćih poduzeća, korištenje standarda sustava kvalitete omogućuje da se:

- poboljša i izgradi sustav totalnog gospodarenja kvalitetom, nužnom preobrazbom klasičnog u moderni pristup osiguranja kvalitete proizvoda i usluga, te da sve funkcije budu uključene a to podrazumjeva; od proučavanja tržišta te poboljšanja i razvitka proizvoda do svih aktivnosti koje slijede nakon proizvodnog i prodajnog procesa proizvoda,
- postigne posve jasna i odgovarajuća komunikacija sa inozemnim poslovnim partnerima prilikom ugovaranja proizvodnje te same isporuke pojedinog artikla.

## 5. TEMELJNA OBILJEŽJA UGOSTITELJSKE DJELATNOSTI

Milijuni ljudi diljem svijeta već godinama koriste termine kao što su ugostiteljstvo i turizam i to ne samo u znanstvenoj i stručnoj uporabi već i u svojoj svakodnevici. Veliki broj ljudi shvaća i zna što znače te riječi na temelju svoga vlastitog iskustva ili pak ovisno o kulturnom okruženju u kojem su navedeni termini u konstantnoj uporabi. Diskusija o ekonomici i organizaciji ugostiteljstva te ugostiteljske djelatnosti uključuje njihovo analiziranje gledano sa više različitih aspekata, to su redom:

- ekonomski aspekt: pomoću njega ostvaruju se ekonomski ciljevi
- pravni aspekt: regulira zakone
- društveni aspekt: međuljudski odnosi
- kulturni aspekt: razmjena brojnih kultura i tradicija
- politički aspekt: odnos države prema ugostiteljstvu

Poseban se naglasak stavlja na potrebu istraživanja ugostiteljstva sa ciljem unapređenja turizma kao gospodarskog i socijalnog fenomena modernog doba. Ugostiteljstvo kao djelatnost kako ju mnogi podrazumjevaju (djelatnost pružanja usluga smještaja, hrane i pića) nesumnjivo se povezuje s turizmom kao jedna društvena pojava. Ugostiteljstvo kao takvo, svojom djelatnošću pruža realiziranje turizma kao i njegovog razvoja.

### 5.1. Pojam i značajke ugostiteljstva

Prema hrvatskoj znanstvenoj i stručnoj literaturi korijen termina „ugostiteljstvo“ leži u hrvatskom glagolu ugostiti što bi u prijevodu značilo nekoga (gosta) primiti, smjestiti ili poslužiti hranom i pićem.

Gledano s gospodarskog stajališta, pojam ugostiteljstvo simbolizira djelatnost iz područja pružanja nekih usluga. Usluge koje su objedinjene ugostiteljskom djelatnošću su zapravo usluge pružanja smještaja, prehrane i točenja pića. Stoga M. Štambuk je ugostiteljstvo definirao kao jednu „uslužnu gospodarsku djelatnost koja se sastoji u pružanju usluga smještaja, prehrane i pića“. (Ivanović, 2012., 1.) Ugostiteljstvo kao jedna veoma

delikatna grana nudi osnovne, sporedne (dopunske) i pomoćne usluge kojima nastoji upotpuniti i poboljšati kvalitetu onih osnovnih usluga. Pod dopunske usluge spadaju: prvenstveno doček i ispraćaj gostiju, briga o očuvanju stvari i vrijednota za vrijeme gošćevog boravka, pranje i spremanje odjeće i obuće, prodaja različitih predmeta svakidašnje upotrebe, organiziranje zabava i sportskih događanja, rentanje sportske opreme, organiziranje simpozija, kongresa, skupova i sl. Navedene usluge imaju tendenciju stalnoga rasta i razvitka prema turističkim potrebama. U pomoćne usluge spadaju: održavanje ugostiteljskih objekata, aparature i uređaja, ekosustava, pravljenje i pečenje kruha, peciva i kolača, preradba mesnih proizvoda kao i drugih namirnica i sl.

Slika 4. Ugostiteljske usluge

OSNOVNE	DOPUNSKE	POMOĆNE
Usluge smještaja Usluge prehrane Usluge pića	Prijem i ispraćaj gostiju Prijenos stvari i prijevoz osoba Davanje obavijesti Primanje i otpremanje pošte Čuvanje vrijednosti gostiju Čišćenje odjeće i obuće Prodaja roba i predmeta Sportske, zabavne i usluge animacije i sl. Pružanje frizerskih, brijaačkih, zdravstvenih usluga i dr.	Održavanje ugostiteljskih objekata i opreme Održavanje okoliša ugostiteljskih objekata Pranje i peglanje ugostiteljskog rublja Usluge pripreme mesa, povrća i dr. Usluge garažiranja i popravak automobila gostiju

Izvor: Slobodan, I.: Ekonomika ugostiteljstva, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2012.

Specifičnosti ugostiteljskih usluga ogledaju se u narednim značajkama (Ivanović, 2012., 2.):

- neopipljivost – prije konzumiranja uslugu nije moguće probati: ključ uspjeha leži u zaposlenim radnicima, odnosno u njihovoj izvedbi, načinu na koji će generirati emotivne odgovore korisnika. Svaki gost prilikom dolaska u hotel, restoran, bar pa čak i noćni klub želi se osjećati dobrodošlim i željenim, da je rado viđen u tom prostoru. Ključnu rolu će odigrati konobar (zaposlenik), način na koji će on tretirati, animirati, šarmirati gosta, posvetiti mu dovoljno pažnje, prepoznati što gost želi, voli i očekuje, sve će se to odraziti na gosta i na njegov opći dojam o određenom ugostiteljskom objektu.

- heterogenost – usluge se razlikuju, svaka usluga je jedinstvena, stvorena jedinstvenim ponašanjem pružatelja usluge, te kao takva ispunjava jedinstvene zahtjeve gosta;
- istovremenost stvaranja i potrošnje – nijedna usluga ne može biti proizvedena i skladištena prije no što je ona konzumirana, poanta usluga je da one vrijede jedino u trenutku njihove proizvodnje;
- neodvojivost – pružatelj usluge i davatelj usluge moraju biti istovremeno prisutni; usluge koje se nude u slobodno vrijeme moraju biti smještene tamo gdje ih korisnik, odnosno gost želi koristiti.

Po Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti u Republici Hrvatskoj, za ugostiteljsku djelatnost vrijedi definicija kako je „ugostiteljska djelatnost pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja. Obuhvaća i pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbama i sl.) i opskrba tom hranom (catering) (Ivanović, 2012., 3).

Dakle, ugostiteljstvo je gospodarska djelatnost koja se bavi pripremom, proizvodnjom i usluživanjem hrane, pića i napitaka ali na poseban ugostiteljski način, pružanjem usluga smještaja u specijalno uređenim sobama i apartmanima, te pružanjem usluga zabave i razonode u ugostiteljskom objektu. Simplificirano, za ugostiteljstvo se misli kako je ono gospodarska djelatnost sa ciljem pružanja ugostiteljskih usluga, u za to specijalno uređenim ugostiteljskim prostorima, objektima. Ono po čemu se ugostiteljska djelatnost razlikuje od drugih gospodarskih djelatnosti jest upravo način i predmet poslovanja te posebno osebujan ugostiteljski način ostvarivanja usluga. Nije jedino bitno zadovoljiti osnovne ljudske potrebe za smještajem, hranom i pićem jer ugostiteljstvo stvara preduvjete za zadovoljenje socijalnih, kulturoloških, zdravstvenih i drugih potreba koje su vođene boravkom i traženjem specifičnih usluga u pojedinom ugostiteljskom objektu. „Omogućava odmor i razonodu, rekreaciju, prihvat i boravak ljudi na turističkom i drugom putovanju, prehranu domicilnom stanovništvu i turistima, posjet mjestu ili objektu, izlet, oporavak, rehabilitaciju nakon bolesti i slično.“ (Ivanović, 2012., 3.)

Temeljem mnogobrojnih definicija o ugostiteljstvu iz raznih literatura daje se već na prvi pogled naslutiti na koje se termine stavlja naglasak. Naglasak je stavljen na izraze „pripremanje“ i „usluživanje“ temeljem čega se jasno mogu prepoznati osnovne značajke

ugostiteljstva kao jedne grane koja obuhvaća proizvodne i uslužne djelatnosti, točnije značajke ugostiteljske djelatnosti kao proizvodno uslužne djelatnosti. Od velikog je značaja za naglasiti kako se ugostiteljska djelatnost odvija u nebrojenim ugostiteljskim objektima ali sa specifičnom konstrukcijom ugostiteljskih sadržaja, stoga je veoma zahtjevno utvrditi superiornost određenih djelatnosti. Pa tako na primjer u hotelima pripremanje odnosno proizvodnja hrane a djelomice i točenja pića posjeduje karakteristike materijalne proizvodnje, dok su obrađene i „čiste usluge“ te trgovačke djelatnosti (maloprodaja). Razvojni dio ugostiteljske djelatnosti temelji se na izradi i obradi, tj. realizaciji produkata koji dolaze iz druge gospodarske djelatnosti kao što primjerice mogu biti poljoprivredne ili industrijske aktivnosti. Taj razvojni dio je preteća uspješne realizacije posluživanja hrane, pića i drugih napitaka. Ugostiteljska aktivnost izgrađuje svoje produkte tako što prerađuje razne sirovine, poluproizvode te proizvode ili artikle ostalih djelatnosti, ulagajući istovremeno dodatni trud. Radi se o proizvodno uslužnom programu kojeg krasi nerazdvojiva usluga od proizvoda. Posluživanje hrane i pića kao i napitaka definira se kao način realiziranja uporabnih vrijednosti završnih proizvoda, dok se usluga definira kao jedinstveni medijator između proizvođača i korisnika prehrane, pića i napitaka. Reproductivni proces u sustavu prehrane karakterističan je po svom dvojakom i proizvodno uslužnom stilu rada. U smještajnom sustavu nastala je istoimena usluga čija uspješna provedba uključuje proces neproizvodnoga, tj. ugostiteljskog habitusa. Smještajne usluge ubrajaju se u tzv. „čiste usluge“, stoga nije moguće pričati o superiornosti proizvodne sastavnice ugostiteljstva, te se temeljem toga, ugostiteljstvo ubraja u tercijarni sektor. Slijedom bazičnih osobina ugostiteljstva kao što su na primjer naglašena neodvojivost produkta od usluga, odnosno od davatelja usluga kao i nerazdvojivosti usluga od ugostiteljskih objekata proistječu i ostale posebnosti ugostiteljstva kao rezultat brojnih drugih zahtjeva a koji proizlaze iz materijalno-tehničkih, tehnoloških i organizacijskih faktora poslovanja i rada u ugostiteljstvu.

Kada se spominju materijalno-tehničke posebnosti, onda svakako treba naglasiti kako zapaženu ulogu ima tzv. nefleksibilnost obujma i funkcije resursa za pripremanje i pružanje raznih uslužnih usluga, koja se javlja zbog snažnog učešća fiksnih troškova u totalnim troškovima ugostiteljskih objekata. Ta specifičnost je u značajnoj mjeri osjetljivija i vidljivija kod ugostiteljskih objekata koji su orjentirani ka uslugama prehrane i točenja pića. Sezonske oscilacije igraju ključnu rolu u nefleksibilnosti obujma i dominantnosti fiksnih troškova iz razloga što upravo te sezonske oscilacije uzorkuju neravnomjerno poslovanje za vrijeme

čitave godine. U nekim mjesecima ugostitelji bilježe uspješnije promete u odnosu na druge manje uspješnije. To je naravno negativni aspekt poslovanja iz razloga što instalirane kapacitete nije moguće staviti u „hladni pogon“, niti je moguće na bilo koji drugi način ih iskoristiti, odnosno ugraditi ih u drugu strukturu.

Mnogobrojne tehničke specifičnosti javljaju se kao rezultat međusobno povezanih raznih proizvodnih i uslužnih akcija a koje se pritom uzajamno i istovremeno isprepliću i nadopunjavaju. Također zbog naglašenih oscilacija u opsegu poslovanja posjeduju diskontinuirani stil. Ugostiteljski produkti i usluge sačinjene su od raznolikih diferencijalnih produkata i usluga te mnogih drugih komponenata a koje se koriste u njihovoj pripremi. Veoma je važna raznolikost diferencijalnih produkata kao i bitnost nematerijalnih komponenti upravo tih produkata (u vidu usluge). Prostori koji su namijenjeni za izvođenje proizvodnih i ugostiteljskih djelatnosti trebali bi biti dizajnirani na način da omogućuju uspješno sprovođenje odnosno ostvarivanje tih postupaka u veoma kratkom razdoblju. Ugostiteljski produkti ili proizvodi namijenjeni su izravnom trošenju, a ne na primjer skladištenju (iako naravno postoje izuzeci, pogotovo u kulinarskom sektoru) i to za vrijeme boravka u ugostiteljskim objektima uz posluživanje na specijalan „ugostiteljski način“. Sustavi proizvodnje i potražnje uz malo vremensko odstupanje skoro pa se poklapaju. Završnom fazom, opći (materijalni) ugostiteljski proizvodi kao što to primjerice mogu biti hrana i piće poprimaju svojstvo materijalnih usluga, dok na primjer druge usluge (nematerijalni proizvodi - smještajne i dodatne usluge) posjeduju svojstvo „čistih usluga“ ( individualne usluge).

Specifičnosti ugostiteljstva koje su naglašene materijalno-tehničkim i tehnološkim karakteristikama reflektiraju se također i na organizacijsko-kadrovske specifičnosti kao i ciljeve ugostiteljskih djelatnosti. Ono po čemu je ugostiteljstvo uistinu toliko drugačije i posebnije u odnosu na neke druge djelatnosti je iz razloga što ugostiteljski radnici moraju uvijek biti u stanju pripravnosti iz razloga što njihov posao započinje tek onoga trenutka kada gost uđe u određeni ugostiteljski objekt te jasno iznese svoje zahtjeve. Izražena diskontinuirana potraga uvjetovala je nejednaki obujam rada kroz dane, tjedne, mjesece pa čak i godine. Također veoma specifičan faktor u ugostiteljskoj djelatnosti je komunikacija, koja od ugostiteljskih zaposlenika zahtjeva konstantnu koncentraciju pošto je zaposlenik izravno u doticaju s gostom. Ugostiteljski radnici svojim radom, svojim znanjem i svojim zalaganjem znatno doprinose i ne samo to, već konkretno i čine ugostiteljsku uslugu koju



korisnik kasnije koristi i plaća što zahtjeva konstantnu prilagodbu gošćevim zahtjevima, gledano sa radničke strane kao i usklađivanje sa gostom općenito. Ono što je možda i najvažnije te najzanimljivije, jest činjenica što se apsolutno sve radnje koje ugostiteljski radnici izvode za vrijeme obavljanja svojih djelatnosti zbivaju uz ogromne psihofizičke napore, kao što su to primjerice dugotrajno stajanje, neprekidno hodanje, iznimno visoke temperature, psihička napetost i mnoge druge. Postoji velika nemogućnost kompletnog usklađenja broja radnih mjesta i nivoa zaposlenosti, odnosno ispunjenosti kapaciteta. To su sve ukazatelji organizacijskih i kadrovskih posebnosti ugostiteljstva kao djelatnosti.

Plodovi rada u ugostiteljskim objektima nazivaju se ugostiteljskim uslugama, koje se kao što je prije napisano dijele na osnovne, pomoćne i dopunske usluge. Ključ uspjeha leži u osiguranju svih gošćevih potreba, želja i prohtjeva a koje se odnose na smještaj, hranu i piće. Potrebno je ponuditi što veći broj usluga, kao i osigurati što bolju i uspješniju njihovu izvedbu što će automatski samo dignuti razinu kvalitete tih usluga. Današnji, moderni kupac (turist) zahtjeva raznoliki proizvod koji će u potpunosti zadovoljiti sve njegove trenutne želje, potrebe i prohtjeve.

## **5.2. Pojavni oblici i klasifikacija ugostiteljstva**

Ugostiteljsku djelatnost moguće je obavljati na više različitih načina koji su oblikovali standarde njezine kategorizacije. Podjela je nastala temeljem nekoliko razlika koje su proizašle iz tehnoloških procesa, raznih oblika finalnih proizvoda ili pak usluga, organizacijsko-tehničkih osobina i različitih načina putem kojih je moguće pružiti te usluge. Na slici 5. prikazana je podjela ugostiteljstva na temelju najčešće upotrebljivanih kriterijuma.

Nekakva najčešća podjela ugostiteljstva gledano sa stanovišta tehnološkog sustava proizvodnje, svrhe i načina pružanja usluga u ugostiteljskim objektima je (Ivanović, 2012., 5.):

- hotelijerstvo i
- restoratersvo.

Slika 5. Podjela ugostiteljstva

Kriteriji	Podjela ugostiteljstva
vrste usluga i tehnološki proces rada ugostiteljskog objekta	➔ hotelijerstvo i restoraterstvo
vremensko razdoblje obavljanja djelatnosti	➔ opće i turističko
segment korisnika ugostiteljskih usluga	➔ stalno i sezonsko
dužina boravka gostiju	➔ prolazno i pansionsko
mjesto pružanja ugostiteljskih usluga	➔ stacionarno i pokretno
komercijalnost poslovanja	➔ komercijalno i nekomercijalno
vlasništvo	➔ državno, privatno i mješovito

Izvor: Slobodan, I.: Ekonomika ugostiteljstva, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2012.

Hotelijerstvo je svakako najvažniji dio ugostiteljske ponude i mreže, a koja za cilj ima prihvat različitih profila turista. Ono objedinjuje sve ugostiteljske objekte koji se bave pružanjem usluga smještaja, odnosno smještajne usluge su baza. Te usluge se nadalje vežu i na ostale usluge kao što su to primjerice posluživanje hrane i pića kao i mnogobrojnih drugih usluga i sadržaja. Ugostiteljski cilj jest da u svojim smještajnim kapacitetima gostima ponude privremeno boravište gdje će se gost fokusirati na odmor, razonodu, pritom se duhovno obnavljajući (um i tijelo). Najčešće se radi o fizičkim sposobnostima koje su narušene svakidašnjim radom i brojnim životnim nedaćama. Hotelijerstvo tvori receptivnu jezgru, dok se u mnogo razvijenijim turističkim zemljama što se tiče hotelskih i sličnih objekata ostvari čak dvije trećine ukupnih turističkih noćenja.

Restoraterstvo je definirano kao djelatnost koja se bavi pružanjem usluga prehrane i točenja pića. Ono sadrži apsolutno sve ugostiteljske objekte čija je osnovna zamisao pripremanje i prodaja hrane i pića. Način na koji je pojedino jelo pripremljeno kao i sama prodaja hrane i pića uvelike ovisi prvenstveno o vrsti i tipu ugostiteljskog objekta. U upotrebi je nekoliko modela pružanja usluga:

- ostvarivanje usluga prehrane i pića u restoranima s tipičnom ugostiteljskom ponudom,
- ostvarivanje usluga prehrane i pića u samoposlugama,
- ostvarivanje usluga prehrane i pića u pomičnim objektima,
- ostvarivanje usluga prehrane i pića u pripremnica,

Premda ima više načina putem kojih se pružaju usluge hrane i pića, njihovo izvršavanje moguće je podijeliti na dva osnovna koncepta, to su:

- U okviru raznih smještajnih objekata kao što su to primjerice hotel, motel, pansion i sl.
  - kao dopuna djelatnosti te radi ispunjenja posjetiteljevih potreba nude se i restoraterske usluge (usluge prehrane i točenja pića). Ova vrsta poslovanja restorana uzima se kao sporedna djelatnost koja za cilj ima dopunu osnovne djelatnosti smještaja te kao takva biva uključena u cjelokupni rezultat poslovanja nekog smještajnog objekta.
- U samostalnim objektima kao što su to primjerice restoran, gostionica, buffet i sl. – postiže se u objektima koji djeluju autonomno, najčešće ih je moguće sresti kao veoma male obiteljske poslove – obrti, ali postoje i veoma uspješne iznimke kao što je to primjerice McDonalds

S obzirom na vremenski period bavljenja ugostiteljskom djelatnošću, ugostiteljstvo se dijeli na opće i turističko ugostiteljstvo. Opće ugostiteljstvo traje cijelu godinu te uključuje i dio ugostiteljstva koji je namijenjen lokalnim stanovnicima te ljudima koji su „samo u prolazu“, oni se ne ubrajaju u skupinu turista, dok je turističko ugostiteljstvo tržišno orijentirano ka ugostiteljskim kapacitetima koji su izgrađeni u turističkim odredištima zbog turista kao pretežitih gostiju – prvenstveno, a sekundarno i u gradskim (priznatim) ugostiteljskim prostorima. Turističko ugostiteljstvo je većinom namijenjeno turistima, dok su drugi korisnici kao npr domicilni stanovnici i drugi korisnici koji ne spadaju u skupinu turista stavljeni u drugi plan.

Također ugostiteljstvo se dijeli i po aspektu klijenata ugostiteljskih usluga, odnosno postoji stalno i sezonsko. Stalno ugostiteljstvo je usmjereno na stalne goste usluga koji se nude i to za vrijeme čitave godine. Sezonsko ugostiteljstvo usredotočeno je na sezonski aspekt turističke potražnje, dok je funkcioniranje ugostiteljskog objekta uslovljeno količinom turističkog prometa ostvarenog u pojedinom dijelu godine. Poprilično slaba iskoristivost ugostiteljskog kapaciteta rezultat je sezonalnosti, dok se ona iskazuje posredstvom neusklađenosti popunjenog kapaciteta, što na kraju rezultira posljedičnom potrebom za sezonskom radnom snagom. Do sada su se već ustalila dva tipa sezone; postoje „zimski“ i „ljetni“ sezona, a ona je najviše uvjetovana klimatskim čimbenicima.

Također ništa manje važan nije niti segment koji govori o dužini boravka gostiju, iz toga je proizašla još jedna podjela ugostiteljstva; „prolazno“ i „pansionsko“. Prolazno ugostiteljstvo se bazira na pružanju usluga hrane i pića, te noćenja turistima, odnosno gostima u trajanju manjem od tri dana. Kada se govori o pružanju usluga hrane i pića te noćenja u roku od pak najamnije tri dana, tada je riječ o tzv. pansionskom ugostiteljstvu.

Postoji podjela ugostiteljstva i prema komercijalnosti financiranja; „komercijalno“ i „nekomercijalno“. Ono po čemu se razlikuju te dvije vrste ugostiteljstva jest što je komercijalno ugostiteljstvo za ralikom od nekomercijalnog ugostiteljstva dostupno apsolutno svim ljudima koji žele koristiti ugostiteljske usluge, dakle usmjereno je ka poslovanju na komercijalnom temelju, sa jedinstvenim ciljem postizanjem dobiti. Nekomercijalno ugostiteljstvo se kao što se već da naslutiti bazira jedino na određenoj skupini ljudi odnosno gostiju, takvi primjeri su: učenici, studenti, radnici, bolesnici i drugi kojima se u specijalnim prostorima nude ugostiteljske usluge, a za cilj nema postizanje dobiti.

Gledano sa aspekta vlasništva, ugostiteljstvo se može naći ili u državnom vlasništvu ili u privatnom vlasništvu.

### **5.3. Povezanost ugostiteljstva i turizma**

Veza između ugostiteljstva i turizma je kvantitativnog i kvalitativnog karaktera. Kada se spominje kvantitativni segment misli se na obujam ugostiteljskih objekata, dok se pod pojmom kvalitativni misli na nivo i razinu interijera, eksterijera, raznolikost ugostiteljskih proizvoda i usluga, posebnih dopunskih usluga i sl. Ta povezanost na relaciji ugostiteljstvo – turizam zavrjeđuje jednu dubinsku analizu, naravno, pritom se kreće od naglašavanja fundamentalnih karakteristika turizma.

Turizam danas mnogi nazivaju globalnim fenomenom, kojeg je potrebno interdisciplinarno proučavati i analizirati, ali, pritom je veoma važno uvažavati sve njegove prostorne, društvene i ekonomske dimenzije. Brojne su definicije ugostiteljstva ali jedna se posebno ističe, definicija koja je djelo švicarskih autora, gospode Hanzikera i Krapfa, a koju je čak i Međunarodno udruženje znanstvenih turističkih stručnjaka (AIEST) prihvatilo. Ta definicija naglašava odnose koji su uspostavljeni između mnogo protagonista i kompletnog

ambijenta, a ona glasi: Turizam je skup odnosa i pojava koje su proizašle iz mnogobrojnih putovanja i boravaka turista pojedinog mjesta pod uvjetom da se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište te pod uvjetom da s tim boravkom nijedna gospodarska djelatnost nema nikakvih dodirnih točaka. Proučavanje turizma nije moguće svesti unutar okvira pojedine znanstvene discipline, niti je pak moguće pomoću praćenja njegovih efekata realizirati ga unutar pojedine gospodarske djelatnosti. Turisti su baš kao i njihove potrebe, mnogobrojni i različiti. Upravo iz tog razloga brojne djelatnosti svoju gospodarsku aktivnost baziraju na podmirivanju upravo tih potreba, one mogu biti prometnog, trgovačkog, ugostiteljskog, obrtničkog, komunalnog karaktera i dr. U turizmu su potrebe gostiju najvažnije te se one nastoje podmiriti diferencijacijom više djelatnosti. Prema nekim izračunima UNWTO-a u turizmu je bilo to izravnim ili neizravnim putem zasnovana gospodarska djelatnost iz koje je 2011. godine realizirano oko 5% ukupnog svjetskog društvenog bruto proizvoda.

Proporcije turizma, danas, su takvih proporcija da značajno utječu na suvremene civilizacijske tokove. Tijekom posljednjih nekoliko desetljeća turizam je pretrpio veoma fluidno razvijanje i ekspanziju. Usprkos ponekim nestabilnostima, bilježe se velike brojke glede međunarodnih turističkih dolazaka, odnosno pokazuju na praktički neprekidni rast. Ono po čemu je turizam kao masovna pojava modernog doba, toliko jedinstven i drugačiji od svih ostalih životnih polja jest po aspektima i načinu na koji se on izražava u prostoru i vremenu, uzimajući ga kao posljednicu djelovanja i postojanja mnogobrojnih faktora. Iz tog ugla gledano, ugostiteljstvo može biti promatrano kao oblik turizma, odnosno dostignuća ekonomske koristi u turizmu. Sudeći po mnogobrojnim povijesnim spisima može se zaključiti kako su se ugostiteljski objekti stvarali i prije samog razvitka turizma. Ali razvitak turizma jamčio je još snažniji i uspješniji razvoj ugostiteljstva a s vremenom i redefiniranje ugostiteljskih kapaciteta.

Aktivnosti koje se sprovode u ugostiteljstvu vezane su za prostor i kretanja ljudi. Masovna kretanja su jedna od karakterističnih značajki turizma. Za vrijeme brojnih putovanja turisti svoje egzistencijalne potrebe za smještajem, hranom i pićem ispunjavaju kroz razne ugostiteljske djelatnosti. Stoga se vjeruje kako ugostiteljstvo označava ekonomski temelj turističkog gospodarstva. Ugostiteljstvo je infrastrukturni osnovni uvjet za turizam. Ukoliko ugostiteljstvo nije prisutno, neće biti moguće postići niti brojne boravke gostiju na nekom području iz razloga što ugostiteljstvo predstavlja receptivni temelj turizma.

Vrjednovanje nekog mjesta u turizmu karakterizira ocjenjivanje turističkih privlačnosti određenih nalazišta, tj. vještine pojedinog mjesta kojima će zadovoljiti potrebe turista. Posebne potrebe ljudi koje se javljaju na turističkim putovanjima nazivaju se turističkim potrebama. F. Rocco je potrebe definirao kao osjećaje pomanjkanja određenog proizvoda ili usluge, u kombinaciji sa željom da se ta potreba koja se javila odstrani, odnosno da se ta želja zadovolji. P. Kotler ljudske potrebe vidi kao stanje koje se javlja onoga trenutka kada je došlo do uskraćivanja pojedinih bitnih ispunjenja. Teoretičari su ustvrdili kako se u ljudi javljaju mnogobrojne i raznolike potrebe koje kao takve čine sustav, a postižu se pojedinim redosljedom. Na prvome mjestu nalaze se potrebe bez kojih čovjek ne bi mogao živjeti, odnosno potrebe o kojima ovisi njegov opstanak na planeti Zemlji. Takve potrebe nazivaju se primarne ili egzistencijalne, a uključuju potrebe za hranom, napitcima, smještajem itd. U sustavu potreba nalaze se i turističke potrebe. Različitog su sadržaja i konstrukcije, a moguće ih je ispuniti resursima koji omogućavaju različite načine rekreacije, putovanjima, promjenama boravka na prostorima izvan prebivališta, itd., ali i ostalim ljudskim aktivnostima. A. Dulčić je u svom objašnjavanju s kojim dobrima se trebaju zadovoljiti „osjećaji pomanjkanja“ koja su izazvala turističke potrebe ustvrdio kako su to turistička dobra, odnosno razni proizvodi i/ili usluge. Ugostiteljstvo kao djelatnost tu igra veoma zapaženu ulogu iz razloga što ono na turističkom putovanju omogućava zadovoljenje ljudskih životnih potreba, kao i potreba za hranom, pićem i smještajem, ali ništa manje važne nisu niti druge potrebe, kao što su to primjerice potrebe za zdravljem, rekreacijom, odmorom, novim vještinama, kompetencijama, bijegom od svakodnevice i sl. Ukoliko ugostiteljstvo nije postojeće, topološke prepoznatljivosti koje su od značaja za turizam neće biti dostupne turistima.

U kriterijumu turističke valorizacije pojmovi kao što su brojnost i raznolikost ugostiteljskih objekata na pojedinom odredištu smatraju se veoma važnim. Posebno se ističu kada su u pitanju turistička odredišta veoma sličnog stupnja prepoznatljivosti i sadržajnosti. Ona turistička destinacija koja ima brojniju, kvalitetniju, raznovrsniju ponudu ugostiteljskih objekata biti će u apsolutnoj prednosti. Suprotno tome postoje i primjeri kada je veoma izražena nedostatna turistička afirmacija određenih turističkih odredišta s izuzetnim privlačnostima i atrakcijama (visoka razina prirodnih i antropogenih karakteristika mjesta) te se ona javlja kao ishod nedovoljnog i neodgovarajućeg materijalnog temelja, s naglaskom na prije svega ugostiteljskih objekata. Isto tako prisutna su i turistička odredišta sa veoma

skromnim biološkim, ekološkim i antropogenim bogatstvima koja unatoč tome bilježe izniman turistički razvoj, upravo zahvaljujući visokom nivou izgrađenosti i iskorištenosti receptivnih sadržaja. Vjeruje se kako je upravo ugostiteljstvo najvažnija i osnovna spona u sustavu turizma.

Slika 6. Ugostiteljstvo u sustavu turizma



Izvor: Slobodan, I.: Ekonomika ugostiteljstva, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2012.

Nazočnost ugostiteljskih objekata koji su inicirani atraktivnostima mjesta, asortimanom, raznolikošću i samom kvalitetom sadržaja, tj. nivoom prilagodljivosti zahtjevima potražnje, stimulira daljnji razvitak turizma. To je vidljivo na osnovu porasta broja zabilježenih turističkih dolazaka i noćenja te na temelju ostvarenog turističkog prihoda. Iz tog razloga se determiniranost turizma i ugostiteljstva promatra i sa ekonomskog stanovišta.

Gledano sa ekonomskog aspekta, odnosno iz ekonomske analize i teorije, turist je zapravo potrošač, a iz toga proizlazi kako je turizam svojevrsni potrošački pokret, koji za cilj ima zadovoljenje kako je to prije zaključeno, posebnih ljudskih potreba, odnosno turističkih potreba. U tom smislu turizam je shvaćen kao način rekreacije, te čovjekov bijeg iz svijeta rada u sferu potrošnje. Ekonomski odnosi koji su uspostavljeni povodom turističke potrošnje percipiraju se kao ekonomski odnosi turizma. Oni stvaraju pojedine ekonomske konsekvence koje su u ekonomskoj terminologiji izražene raznim ekonomskim kategorijama kao što su to

npr. potrošnja, proizvodnja, dobit, prihod, dohodak, produktivnost, trošak, prihod, profit, izvoz, uvoz itd. Stoga, turizam se na nekom prostoru stvara i postiže ostvarivanjem profita u ugostiteljskoj djelatnosti, zaposlenošću stanovnika u resoru ugostiteljstva, rast standarda stanovništva, te generalno kroz razvitak turističkih destinacija. Ekonomski učinci od turizma odražavaju se kroz ugostiteljsku djelatnost.

Jačanje turističkog razvitka potiče daljnje razvijanje i unaprijeđivanje ugostiteljskih kapaciteta, njegove strukturalne promjene, poboljšanje i unaprjeđenje kvalitete itd. Iduća faza koja se javlja jest proces analize i segmentacije turističke potražnje koja shodno tome uzrokuje proces daljnjeg širenja i izobrazbe ponude ugostiteljstva, odnosno da se za određenu skupinu gostiju specijaliziraju. Takav model determiniranosti i bliskosti očituje se u simultanom i neprekidnom stimuliranju, promicanju, realiziranju i provođenju sve viših etapa razvojnog sustava, sa zajedničkim ciljem da se dostigne što je veći mogući stupanj usklađenosti i kompatibilnosti na relaciji između zahtjeva turističke potražnje i mogućnosti i opcija koje turistička ponuda sadrži ili nudi.

#### **5.4. Ugostiteljstvo kao gospodarska djelatnost u Republici Hrvatskoj**

Prvi dokazi o počecima ugostiteljstva na prostoru današnje Republike Hrvatske datiraju još iz doba Rimskog Carstva; tada se ugostiteljstvo počelo javljati i razvijati uz vrijedne i veoma važne prometnice kao i u većim mjestima (ville rusticae). Srednji vijek karakterizira izgradnja tzv. hospicija (stambeni objekti za smještaj putnika). U narednim desetljećima u većim i razvijenijim gradovima i mjestima zabilježen je razvoj ugostiteljstva kao samostalni obrt. Sve veći i brži razvoj poštanskog prometa doveo je do toga da su se u 16. stoljeću otvorila prva svratišta i prenoćišta ali sa funkcijom izdavanja kreveta i smještajem za kola i konje. U drugoj polovici 19. stoljeća započelo se sa izgradnjom željezničke pruge te uvođenjem parobrodskih linija, što je ujedno i značio početak izgradnje hotela kao i drugih ugostiteljskih objekata prvenstveno u gradovima te mnogim obalnim mjestima, a koji su bili namijenjeni za smještaj i prihvata putnika, te da im se također omogućila usluga konzumiranja hrane i točenja pića. Pa je tako zabilježeno kako je na ovim prostorima na inicijativu Higijeničarskog društva Societa Igiencia otvoren prvi hotel sada već davne 1868. godine, dok se kao prvi registrirani hotel pojavljuje hotel – svratište A. Tocilja na otoku Hvaru 1848.



godine, kao i gostionica sa sobama u Dubrovniku 1854. godine. Tih godina, Hrvatska je plijenila pažnjom, te se za njom kao turističkom destinacijom javlja veliki interes. Posljedično tome, nekoliko godina kasnije, Društvo južnih željeznica iz Beča bilo je ustrajno u svojoj namjeri da od Opatije stvori jedno organizirano morsko kupalište-ljetovalište, te je 1882. godine kupilo Vilu Angiolinu koju su pretvorili u hotel. Dvije godine nakon (1884. godine) Društvo južnih željeznica započelo je sa izgradnjom novog hotela. Radilo se o hotelu Kvarner. Prema brojnim zapisima poznatih autora hotel Kvarner smatra se prvim „modernim hotelom“ na prostorima Republike Hrvatske. To je ujedno označilo razvoj ugostiteljstva na prostorima Republike Hrvatske. U godinama poslje, započelo se sa izgradnjom niza suvremenih hotela kao i drugih ugostiteljskih objekata sa uslugom smještaja i prehrane u većim gradovima kao i obalnim mjestima. Dugoročni razvitak ugostiteljstva karakterizira utjecaj raznih faktora među kojima su se najviše istaknuli: politički faktori, gospodarski faktori i društveni faktori.

Sve intenzivniji razvitak ugostiteljstva počinje se javljati u drugoj polovici 20. stoljeća kada se pod sve većim djelovanjem masovnog turizma počinju graditi hotelski i drugi ugostiteljski objekti koji su bili namijenjeni za prihvatanje većeg broja turista. Od tih godina, ugostiteljstvo u Republici Hrvatskoj je dobilo posebno mjesto i značaj. Tako se primjerice može istaknuti kako ugostiteljstvo kao veoma važna gospodarska djelatnost na početku 21. stoljeća sudjeluje u BDP-u Republike Hrvatske sa udjelom od 3,8% te u broju zaposlenih s udjelom od 7,7%. Ono što je možda i najvažnije i što je veoma specifično jest činjenica kako samo ugostiteljstvo kao veoma važna gospodarska grana stimulira rast i poboljšanje drugih djelatnosti i aktivnosti direktno ili indirektno povezanih s proizvodnjom i pružanjem brojnih ugostiteljskih usluga. To predstavlja osnovu za dubljim istraživanjem ove grane u Republici Hrvatskoj.

### **5.5. Klasifikacija ugostiteljske djelatnosti i ugostiteljskih objekata**

U Republici Hrvatskoj ugostiteljske djelatnosti regulirane su Zakonom o ugostiteljskoj djelatnosti. U tom Zakonu su utvrđeni način i svi uvjeti pod kojima je moguće da se pravne i fizičke osobe mogu baviti ugostiteljskom djelatnošću. Po definiciji, ugostiteljska djelatnost predstavlja proces pripreme hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i

napitaka kao i pružanje usluga smještaja. Ugostiteljskom djelatnošću se smatra i pripremanje hrane namijenjeno za potrošnju na nekom drugom mjestu a da pritom nije nužna usluga usluživanja, odnosno sa ili bez nje. Također, može se pojaviti na različitim mjestima i u više oblika kao što su to na primjer: određeno prijevozno sredstvo, priredbe, opskrbljivanje tom hranom – catering.

Ono što je veoma važno za naglasiti jest kako je Republika Hrvatska učinila veliki iskorak ka usklađivanju standarda ugostiteljstva u Republici Hrvatskoj sa standardima ostalih izrazito razvijenih europskih zemalja a pogotovo onih koje se nalaze u sustavu Europske unije. To je bila posljedica same definicije ugostiteljstva kao i neophodnosti sve intenzivnijeg i cjelovitijeg uključenja ugostiteljskih djelatnosti u europske i svjetske turističke trendove i procese. U tom pravcu je 2007. godine donesena Odluka o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2007, koja je stupila na snagu 1. siječnja 2008. godine. (Ivanović, 2012., 19.) Ta nacionalna klasifikacija djelatnosti koja se dogodila 2007. godine usklađena je sa analitičkom i statističkom klasifikacijom ekonomskih djelatnosti i aktivnosti zemalja članica Europske unije, poznatijom pod nazivom NACE Rev. 2, koja je na snazi te se također i upotrebljava od 1. siječnja 2008. godine. Upotreba klasifikacije NKD 2007., koja koncepcijski i strukturalno u cjelosti odgovara klasifikaciji NACE Rev. 2 ima za cilj pomoću brojnih analitičkih i statističkih podataka predočiti realno stanje o hrvatskom gospodarstvu te osigurati komparaciju hrvatskih statističkih podataka sa bilo kojim drugim gospodarstvom zemalja članica Europske unije, pa čak i šire, a sve sa ciljem u korist konačnog klijenta.

Nacionalnom klasifikacijom djelatnosti u Republici Hrvatskoj definirana su imena područja, podpodručja, odjeljaka, stavaka, skupina, razreda, i podrazreda gospodarskih ali i drugih, nimalo manje važnih djelatnosti. Redom su označeni (Ivanović, 2012., 19.):

1. područja – jednoslovna abecedna oznaka,
2. odjeljci – dvoznamenkasti broj,
3. skupine – troznamenkasti broj,
4. razredi – četveroznamenkasti broj.

Nacionalna klasifikacija djelatnosti je relativno duga i opširna, te se ona sastoji od 21 područja, sveukupno 88 odjeljaka, 272 skupine i 615 razreda. Ugostiteljska djelatnost, odnosno pojam ugostiteljstvo se nalazi pod područjem koje je naznačeno slovom „I“.

Djelatnosti osiguravanja smještaja te pripremanje i usluživanje hrane se nalazi pod odjeljcima 55. Smještajne usluge se nalaze u odjeljcima 56, te su označene kao djelatnosti pripremanja i usluživanja hrane i pića (Ivanović, 2012., 20.):

## 55. Smještaj

### 55.1. Hoteli i sličan smještaj

#### 55.10. Hoteli i sličan smještaj

### 55.2. Odmarališta i slični objekti za kraći odmor

#### 55.20. Odmarališta i slični objekti za kraći odmor

### 55.3. Kampovi i prostori za kampiranje

#### 55.30. Kampovi i prostori za kampiranje

### 55.9. Ostali smještaj

#### 55.90. Ostali smještaj

## 56. Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića

### 56.1. Djelatnosti restorana i ostalih objekata za pripremu i usluživanje hrane

#### 56.10. Djelatnosti restorana i ostalih objekata za pripremu i usluživanje hrane

### 56.2. Djelatnosti cateringa i ostale djelatnosti pripreme i usluživanja hrane

#### 56.20. Djelatnosti cateringa i ostale djelatnosti pripreme i usluživanja hrane

### 56.3. Djelatnosti pripreme i usluživanja pića

#### 56.30. Djelatnosti pripreme i usluživanja pića.

Na temelju navedene Nacionalne klasifikacije djelatnosti iz 2007. godine, utvrđeno je kako ugostiteljska djelatnost uključuje sve djelatnosti i aktivnosti iz područja I Djelatnosti koje se bave pružanjem smještaja te pripremanjem i usluživanjem hrane i pića (osim djelatnosti koje su vezane za studentske i učeničke domove, kao i usluga neturističkog smještaja, koje isto tako spadaju pod područje I.). Sukladno tome, po definciji ugostiteljske

djelatnosti obuhvaćene su djelatnosti i aktivnosti koje se bave pružanjem smještajnih usluga turistima, ali koje se nalaze, odnosno koje se vrše u kupališnim i klimatskim liječilištima, a koje su razvrstane u razred 86.10 prema NKD-u iz 2007. godine.

Zakonom u ugostiteljskoj djelatnosti definirano je da se ugostiteljska djelatnost provodi izričito u ugostiteljskim objektima, tj. bolje rečeno u prostorima koji su namijenjeni, uređeni i opremljeni za pružanje ugostiteljskih usluga. S obzirom na vrste ugostiteljskih usluga, postoji nekoliko vrsta ugostiteljskih objekata (Ivanović, 2012.,21.):

- smještajni objekti koji su namijenjeni za pružanje usluga smještaja, prehrane, pića, napitaka i slastica;
- ugostiteljski objekti koji su namijenjeni za pružanje usluga prehrane, pića, napitaka i slastica;
- catering objekti koji su namijenjeni za pripremu jela, slastica, napitaka za konzumiranjem na nekom drugom mjestu sa ili bez mogućnosti usluživanja.

Sukladno tome ugostiteljski objekti su podijeljeni u sljedeće skupine (Ivanović, 2012., 21.):

1. hoteli
2. kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj
3. restorani
4. barovi
5. catering objekti
6. objekti jednostavnih usluga.

Ugostiteljski objekti iz spomenutih skupina klasificiraju se u određene vrste na temelju načina usluživanja i većine usluga koje se nude i rade u određenim objektima. Ta klasifikacija utvrđena je propisima o minimalnim uvjetima i klasifikaciji ugostiteljskih objekata iz određene kategorije. Ugostiteljski objekti koji su usmjereni prema uslugama smještaja kategorizirani su prema definiranim mjerilima, tj. prema minimalnim uvjetima koji moraju biti ispunjeni. Za razliku od njih ugostiteljski objekti koji su namijenjeni za pružanjem usluga hrane i pića se samo razvrstavaju, ne i kategoriziraju.

Kada je 1995. godine u Republici Hrvatskoj na snagu stupio Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata postavljen je temelj za uspješnu kategorizaciju ugostiteljskih objekata u Republici Hrvatskoj. To je nesumnjivo označilo početak temeljite revizije tadašnjeg stanja u Republici Hrvatskoj a koja je osnovu imala temeljem, u svijetu tada već uobičajenih i ustaljenih standarda, pritom zanemarujući svu postojeću kategorizaciju koja je do tada bila aktualna. Republika Hrvatska je svojim svjetonazorom i usmjerenjem za turističkim razvojem i repositioniranjem na turističkom tržištu, kreirana je težnja ka konstantnom kritičkom preispitivanju, razmatranju i unaprjeđenju standarda za kategorizacijom ugostiteljskih objekata kako bi se olakšala prilagodba brojnih subjekata na razne promjene i novitete na turističkom tržištu. Svojevrsno odbacivanje, odnosno napuštanje pasivnog odnosa prema standardima značilo je usmjerenje prema formuliranju i definiranju nove turističke ponude čiji će se temelji zasnovati na kvaliteti.

Svaki specijalni standard definiran je određenim uvjetima koji su propisani Pravilnikom, te se označuje pripadajućom standardiziranom pločicom koja se sastoji od naziva jedinstvenog standarda na engleskom jeziku (osim za osobe s invaliditetom) i odgovarajuće grafike.

Pravilnikom o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupina „restorani“, „barovi“, „catering objekti“ i „objekti jednostavnih usluga“ (Ivanović, 2012., 27.) uređeno je razvrstavanje kao i minimalni uvjeti koje ugostiteljski objekti moraju ispuniti. Obzirom na opseg ugostiteljskih usluga koje određena grupa ugostiteljskih objekata nudi i pruža potrebno je te grupe razvrstati. Pod skupinu „restorani“ ubrajaju se svi sljedeći ugostiteljski objekti (Ivanović, 2012., 27-28):

1. Restoran - ugostiteljski objekt koji se bavi pripremom i posluživanjem toplih i hladnih jela koja pak iziskuju malo kompleksniju izvedbu, kao i ostalih jela i slastica. Također bavi se i pripremom i usluživanjem pića i napitaka.
2. Gostionica – ugostiteljski objekt koji se bavi pripremom i posluživanjem gotovih tradicionalnih toplih i hladnih jela, kao i pripremanjem i usluživanjem pića i napitaka. Također, gostionice mogu nuditi i smještajne usluge.
3. Zdravljak – ugostiteljski objekt koji je specifičan po svojoj pripremi i usluzi mliječnih toplih i hladnih jela, kao i napitaka i bezalkoholnih pića, a također moguća je i priprema i usluga slastica i jela koja ne iziskuju kompleksniju izvedbu.

4. Zalogajnica (snack) – ugostiteljski objekt koji se razlikuje od ostalih ugostiteljskih objekata po tome što se pred gostima spremaju i poslužuju jela i pića.
5. Pečenjarnica (grill i sl.) ugostiteljski objekt koji se bavi pripremom i posluživanjem pečenih jela, kao i pripremanjem i posluživanjem pića i napitaka.
6. Pizzeria – ugostiteljski objekt koji je namijenjen pripremanju i posluživanju pizza, pića i napitaka, a također ni pripremanje i posluživanje ostalih jela od tjestenine mu nisu strana.
7. Bistro – ugostiteljski objekt koji je usredotečen ka pripremanju i posluživanju jednostavnih hladnih i toplih jela, te pripremanju i posluživanju pića i napitaka.
8. Slastičarnica – ugostiteljski objekt koji se bavi pripremom i posluživanjem slastica (kolači, sladoled i dr.), kao i naravno bezalkoholnih pića i napitaka.
9. Objekt brze prehrane (fast food) – ugostiteljski objekt koji se bavi pripremom jednostavnih jela. Karakteristika im je što se spremaju i poslužuju na veoma praktičan, brz i efikasan način a namijenjeni su brzom konzumaciji (npr. raznovrsne varijante burgera, slana i pržena riba, pržene lignje, topli i hladni sendviči, salate, pečeni ili prženi krumpir, hot dog i dr.). Naravno, moguća je priprema i posluga raznih pića, napitaka, kao i sladoleda.

Pod skupinu „barovi“ ubrajaju se svi sljedeći ugostiteljski objekti (Ivanović, 2012., 28-29.):

1. Kavana – ugostiteljski objekt koji se bavi pripremom i poslugom kava, ostalih napitaka, slastica, pića a također moguća je priprema i usluga hladnih i toplih jela. Hladna i topla jela se uslužuju u jednom dijelu prostorije koji je namijenjen usluživanju, ili pak u odvojenoj blagovaoni.
2. Noćni klub – ugostiteljski objekt koji je namijenjen pripremanju i posluživanju pića i ostalih napitaka, a moguća je i priprema i posluživanje jednostavnih jela
3. Noćni bar – ugostiteljski objekt koji se bavi pripremom i posluživanjem pića i ostalih napitaka, a moguća je i priprema i posluživanje jednostavnih jela.
4. Disco klub (disco bar) – ugostiteljski objekt koji je namijenjen pripremanju i usluživanju pića i napitaka, a moguća je i priprema i usluživanje toplih i hladnih sendviča kao i slastica.
5. Caffe bar (cocktail bar, lounge bar, coffy bar, caffe bar – pub, internet bar) – ugostiteljski objekt koji se bavi pripremom i posluživanjem kava, pića i drugih

napitaka, a moguća je naravno i priprema i posluživanje (ili samo posluživanje) toplih i hladnih sendviča, slastica i voća.

6. Pivnica (pub) – ugostiteljski objekt koji je usmjeren prvenstveno točenja piva, a moguća je naravno i priprema i posluživanje toplih i hladnih jela koji su inače uobičajeni za takvu vrstu ugostiteljskog objekta. Također pripremaju se i poslužuju ostala pića i napitci.
7. Buffet – ugostiteljski objekt koji je namijenjen pripremanju i posluživanju pića i napitaka, hladnih jela, a moguće je i pripremanje i posluživanje jednostavnih toplih jela.
8. Krčma – ugostiteljski objekt koji se bavi pripremanjem i posluživanjem pića i napitaka, hladnih jela, a moguće je naravno i pripremanje i posluživanje i toplih jela koja su tradicionalna baš za kraj u kojemu se nalazi taj ugostiteljski objekt.
9. Konoba – ugostiteljski objekt koji je usmjeren posluživanju prvenstveno vina i rakija koja dolaze baš iz tog kraja u kojem se taj ugostiteljski objekt nalazi, te pripremanju i posluživanju jela koja su specifična za primorski kraj, a moguće je naravno i posluživanje drugih jela.
10. Klet – ugostiteljski objekt koji je namijenjen posluživanju prvenstveno vina i rakija koja su specifična za kraj u kojem se taj ugostiteljski objekt nalazi, kao i pripremanju i posluživanju karakterističnih jela za taj kraj, prema tradicionalnim recepturama, a moguće je naravno i posluživanje drugih pića.

2011. godine donešen je Pravilnik o utvrđivanju posebnog standarda – Hrvatska autohtona kuhinja, pomoću kojeg je određen način na koji će se utvrđivati dodjela posebnog znaka Hrvatska autohtona kuhinja, regulativa podnošenja i dostavljanja zahtjeva kojim će se utvrđivati posebni standardi, opcija prigovora ili primjedbi, grafičkog izgleda same oznake, te na kraju spisak gastronomske baštine. Moguće je ustanoviti specijalan standard za ugostiteljske objekte iz skupina „restorani“, „barovi“ i „hoteli“ i to za: restorane, gostionice, kavane, krčme, konobe, kleti, hotele baština (heritage), hotele i aparthotele. Samo kreiranje i strukturiranje projekta brendiranja Hrvatske autohtone kuhinje je proizašlo iz bitnosti nacionalnog gastronomskog identiteta svake države, a posebno se to odnosi na turističke zemlje, među koje svakako spada Republika Hrvatska. Kroz povijest su razni kulturni i društveni utjecaji kao i narodni običaji uvelike ostavili traga na hrvatsku gastronomiju kakvu poznajemo danas, koju odlikuju velike i brojne različitosti na prilično malom prostoru. Ovim

projektom se nastojalo potaknuti jačanje i proširivanje nacionalne gastronomske ponude, autohtonih jelovnika, te da domaće namirnice budu što više zastupljene, odnosno, u što većoj uporabi s ciljem ka njegovanju tradicijske ponude. Svim ovim potezima i radnjama kao što su npr. zakonski i podzakonski akti se stvorio i postavio temelj za poboljšanjem kvalitete ugostiteljskih objekata u Republici Hrvatskoj. Također, istovremeno se podigla njihova konkurentnost na jedan viši nivo, što je ujedno označilo i njihovu konkurentnost na globalnom turističkom tržištu.

## **5.6. Značaj ugostiteljstva u turizmu Republike Hrvatske**

Ugostiteljstvo je dugi niz stoljeća u Republici Hrvatskoj igralo i ima značajnu ulogu kada se priča o turizmu na prostoru Republike Hrvatske bilo da se radi o kvantitativnom ili kvalitativnom smislu što se može lako uočiti kada se proučava turistički razvoj Republike Hrvatske gledano kroz povijest. Veliki uzlet, odnosno zabilježeni rast dolazaka i noćenja turista na prostor današnje Republike Hrvatske uvelike je utjecao na izgradnju i proširivanje platforme suvremenih ugostiteljskih objekata. Isto tako brojna otvaranja ugostiteljskih objekata postavili su temelje za boravak i smještaj turista na određenom turističkom mjestu. Od sada već davne 1970. godine ugostiteljstvo kao gospodarska djelatnost je zabilježila intenzivni razvoj koji je svoje kretanje imao kroz razne pravce:

- kvalitetnija upotreba i rekonstrukcija postojećeg kapaciteta kao i samo poboljšanje usluga;
- početak masovne izgradnje smještajnih ali i drugih resursa u korist osiguranja turističkog razvoja;
- osnivanje suvremenih, organiziranih i opremljenih poduzeća koje su predstavljale uspješne nositelje ugostiteljske djelatnosti;
- poduzimanje konkretnih velikih napora kojima se nastoji podići stručna sprema kao i same sposobnosti novih stručnih djelatnika koji se zaposle u ugostiteljstvu s ciljem kako bi što bolje obavljali usluge i kako bi što uspješnije vodili ugostiteljska poduzeća.



Razvitak ugostiteljstva moguće je pratiti kroz mnogobrojne pokazatelje a jedni od tih pokazatelja su svakako kvantitativni pokazatelji. Neki od tih kvantitativnih pokazatelja su redom: broj korporativnih jedinica u ugostiteljstvu, broj smještajnih kapaciteta, zabilježeni broj turističkih dolazaka kao i zabilježeni broj turističkih noćenja i dr.

Količina kao i sama kvaliteta ugostiteljskih objekata uvelike utječe na konkurentnost Republike Hrvatske na globalnom turističkom tržištu. Jedan od načina kojim bi se stvorili svi potrebni preduvjeti kako bi se poboljšala i unaprijedila hrvatska turistička ponuda receptivnih sadržaja, te kako bi se nastojalo zadržati gosta na što dužem boravku u turističkoj destinaciji je svakako da se istu učini što bogatijom, raznovrsnijom i pristupačnijom.

Ono što je veoma važno za spomenuti je svakako izbor strategije na koji se Republika Hrvatska odlučila. Republika Hrvatska se odlučila napustiti masovni turizam dok se istovremeno usmjerila ka razvitku selektivnih oblika turizma sukladno modelu održivog razvoja. Takav razvitak zahtijeva nadgledanje suvremenih trendova i koncepata putem kojih je lakše identificirati želje i namjere turističke potražnje, odnosno u kojem smjeru i gdje će se turisti kretati, također uvelike je lakše identificirati nove tržišne mogućnosti koje se javljaju, zatim područja potencijalnih ulaganja kao i zaključno same infrastrukturne potrebe. Republika Hrvatska ulaže velike napore u daljnji razvitak a jedan od preduvjeta kako bi se on ostvario je svakako način na koji će Republika Hrvatska identificirati i implementirati dugoročne trendove, na adekvatan način prilagoditi turističku ponudu, te u konačnici uspostaviti suradnju svih aktera na apsolutno svim razinama. Svime nabrojanim neće se samo nastojati postići daljnji razvitak, već, će se također istodobno raditi i na povećanju konkurentnosti kao i na ostvarenju što većeg tržišnog udjela uz svakako, ujedno i najvažnije težiti i nastojati postići što veće priljeve, odnosno ostvariti što veći rast materijalne dobiti od turizma. Svemu tome u prilog svakako ide i uspostava što povoljnijih odnosa atraktivnih (prirodni i antropogeni) činitelja turističke ponude, sa prihvatnim potrebama i mogućnostima u globalu. Važno je za istaknuti, kako su nakon 1995. godine u Republici Hrvatskoj zabilježena velika ulaganja u smještajne kapacitete što je naravno ujedno i rezultiralo poboljšanjem i unaprjeđenjem kvalitete samih smještajnih kapaciteta. Također, na početku 2000-ih godina zapažena su i velika ulaganja u ugostiteljske objekte a oni su ujedno činili od 2 do 6% ukupnih zabilježenih ulaganja u Republici Hrvatskoj. Ugostiteljstvo kao djelatnost postalo je veoma zanimljivo i mnogim bogatim stranim ulagačima, iako u nešto slabijem obujmu naspram drugih

mogućnosti ulaganja. Strane investicije su od velikog i izrazito bitnog značaja kako za sami turizam Republike Hrvatske, tako i općenito gledano za gospodarstvo Republike Hrvatske. U turizmu Republike Hrvatske također značajnu ulogu igraju i hoteli sa četiri ili pet zvjezdica, te je posljednjih godina njihov udio i doprinos znatno veći i bitniji, no usprkos tome, Republika Hrvatska i dalje ima veoma lošu i nezavidnu strukturu smještajnih kapaciteta, a u kojoj dominiraju različiti smještajni kapaciteti. Hoteli i apartmani čine najmanji udio ukupnih smještajnih kapaciteta Republike Hrvatske, dok onaj najveći udio i dalje čine kućanstva, čiji je izrazito velik udio zapažen posljednjih nekoliko godina.

Loša i nezavidna struktura smještajnih kapaciteta Republike Hrvatske posebno je izražena kada se ona uzme u usporedbu sa strukturama smještajnih kapaciteta brojnih drugih europskih država.

Isto tako, posljednjih godina u djelatnosti pripremanja i posluživanja, osjetan je porast ugostiteljskih objekata. Posebno se ističu caffè-barovi i restorani koji su prevazišli ugostiteljske objekte kao što su to primjerice: kavane, buffeti, bistroi, krčme i konobe koji su krajem 20-og stoljeća prevladavali i bili na vrhu djelatnosti pripremanja i posluživanja hrane i pića kao i same turističke ponude. Ono što je u posljednje vrijeme sve više u modi i što je aktualno, je svakako velika zastupljenost autohtonih jela koji se nalaze u mnogim menijima raznovrsnih ugostiteljskih objekata, čime se želi postići diversifikacija ugostiteljskih objekata kao i poboljšanje kvalitete njihove ponude.

Opće je poznato kako Republika Hrvatska posjeduje ogromni ugostiteljski kako i sam turistički potencijal no još je važnije i značajnije za istaknuti kako unatoč svim pozitivnim stranama i značajkama ugostiteljskog odnosno turističkog potencijala te iste umanjuju konkurentnost hrvatskog turizma. Jedne od svakako najznačajnijih i najvažnijih karakteristika hrvatskog turizma su zasigurno regionalnost i sezonalnost. S obzirom na prošlost razvoja turizma u Republici Hrvatskoj gdje su se u prvim redovima razvijali primorski krajevi i primorske županije, zahvaljujući izgradnji brojnih smještajnih kapaciteta na tim prostorima, istovremeno su veoma patili kontinentalni dijelovi Republike Hrvatske, stoga se oni nisu gotovo pa uopće turistički unaprijedili i ostvarili. Temeljem toga primorski krajevi Republike Hrvatske su prednjačili u postignutim i zabilježenim dolascima i noćenjima u Republici Hrvatskoj. Čak šest primorskih županija čini više od 90% ukupnih turističkih dolazaka i noćenja. Također, do sada se već ustalilo mišljenje kako je i dalje vodeća ideja,

odnosno motiv dolaska turista „sunce i more“. Iako su u posljednje vrijeme zapaženi sve veći ulogi i naponi kontinentalnog turizma Republike Hrvatske, kako bi se čim bliže i više približio primorskom turizmu (što je posljedica rada na razvitku određenih oblika selektivnog turizma, kao što su to primjerice: seoski turizam, zdravstveni turizam, planinski turizam) oni i dalje nisu dovoljni ne bi li se došlo na svojevrsni balans između kontinentalnog i primorskog turizma, odnosno, oni još uvijek nisu rezultirali značajnijim brojem turističkih dolazaka i noćenja. Od iznimne je važnosti za istaknuti kako se čak više od 80% turističkih dolazaka i noćenja u Republici Hrvatskoj odvija za vrijeme ljetne sezone (svibanj-rujan). Sezonalnost ostvaruje veoma nisku razinu iskorištenosti smještajnih kapaciteta te dovodi do nedostatka kvalificiranih i kvalitetnih turističkih kadrova što za posljedicu nosi izrazito nisku razinu kvalitete usluga. Poprilično kratka turistička sezona, kao i veliki troškovi radne snage i sirovina, iznimno velika kamatna opterećenja ugostiteljskih poduzeća, na kraju samo umanjuju njihovu ekonomičnost, te oni ujedno time predstavljaju ograničavajući čimbenik poboljšanja kvalitete ugostiteljske ponude.

Jedan od svakako najvažnijih faktora koji je utjecao na povijesni razvoj hrvatskog turizma kao i samog ugostiteljstva je svakako ratno razdoblje, odnosno nemili događaji s početka 1990-ih godina kada je Hrvatska imala veoma nisku startnu poziciju na svjetskom tržištu, koja se pak zadržala do početka 2000-ih godina. Unatoč efektima globalne gospodarske krize koja se odrazila na čitavi svijet, Republika Hrvatska bilježi veliki razvoj i poboljšanje kako same turističke ponude tako i samog hrvatskog turizma. Također, Republika Hrvatska uvelike sudjeluje u zbivanjima na svjetskoj turističkoj sceni, što je pozicijom na veoma visoko mjesto na ljestvici turističkih zemalja Europe. Takav rezultat posljedica je prije svega, veoma povoljnog geografskog položaja Republike Hrvatske, pogotovo u odnosu na neka druga turistička odredišta, kao i kvalitativnog poboljšanja turističke infrastrukture, ponajprije cestovne mreže, putem koje dolazi više od 80% turista koji posjećuju Republiku Hrvatsku. Također, veoma bitan faktor je i odanost, odnosno privrženost turista, jer, prema pojedinim istraživanjima čak skoro polovica turista bila je u Hrvatskoj više od šest puta.

## 6. ŠTO JE UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA?

Organizacije se sastoje od osoba od kojih svaka ima dodijeljenu ulogu i svoju poziciju unutar tih organizacija, sa točno određenim i zacrtanim zadacima koje je potrebno ispuniti ne bi li se došlo do ispunjenja zajedničkog cilja. Prvo što im stoji na putu do ostvarenja tih zajedničkih ciljeva je svakako međusobna suradnja. Bez međusobne suradnje, povjerenja i žrtve nije moguće ostvarivati željene rezultate, koji su najčešće u vidu velikih zalogaja. Veliki zalogaji označuju i velike rezultate. Osoba koja je od ključnog značaja za svaku važnu operaciju, za svaki veliki cilj, za svaku veliku organizaciju je menadžer (voditelj). Menadžer (voditelj) je osoba kojoj je povjerena dužnost ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Kako bi se ta dužnost ostvarila a menadžer opravdao povjerenje koje uživa potrebne su brojne vještine i sposobnosti pomoću kojih može uspješno rukovoditi određenim zadatkom, ciljem te ono najvažnije, voditi ljude kroz projekt ne bi li se došlo do toliko željenog cilja. On mora upravljati ljudima koji su mu podređeni, mora ih znati pokretati, voditi, usmjeriti.

Danas se vjeruje kako se upravljanje sastoji od pet funkcija a one su redom sljedeće: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje, te ono posljednje ali nimalo manje važnije kontrola. Kada se pogledaju sve zajedno, zajedničko im je da one sve predstavljaju jedan proces, poznatiji pod nazivom „proces upravljanja“. Neke od karakterističnih aktivnosti unutar svake od navedenih pet funkcija su (Dessler, 2015., 30.):

- Planiranje: predstavlja jednu akciju koja se sastoji od određivanja ciljeva i standarda, razvoja pravila i procedura te razvoja različitih planova i prognoza.
- Organiziranje: označava dodjelu posebnih zadataka svakom od zaposlenika, kreiranje i formiranje odjela, povjeravanje ovlaštenja podređenim radnicima, definiranje kanala rukovođenja i komunikacija, koordiniranje radnika, usmjeravanje, vođenje.
- Upravljanje ljudskim potencijalima: sastoji se od kreiranja strategije kakve radnike se želi zaposliti, način na koji će se privući potencijalni budući zaposlenici, pravilan odabir kandidata prijavljenih za posao, mogućnosti koje su date radnicima kako bi se poboljšali te osobno razvijali uz ili unutar poduzeća, utvrđivanja standarda efikasnosti, na koji način i kako će se procijeniti ta efikasnost, je li određeni radnik zadovoljio kriterije i uistinu ispunio sav svoj mogući potencijal, savjetovanja zaposlenika glede svih zadataka koji se stavljaju pred njega ne bi li se određeni zadatak uspješno sproveo

do kraja, problema i nedaća koje možda muče i tište radnika, nagrađivanje radnika ukoliko je uspješno realizirao određeni zadatak, ispunio sva očekivanja, iskazao svoj puni potencijal i dr.

- Vođenje: možda i najvažnija funkcija. Od krucijalnog je značaja posjeduje li određeni menadžer (voditelj) leaderske sposobnosti. On svojim stavom i pristupom kako prema svojim zaposlenicima, jednako tako i prema novim brojnim operacijama koje se stavljaju pred njega zapravo pokazuje i daje primjer svojim zaposlenicima. Oni u njemu moraju uvidjeti i prepoznati svoga lidera, svoj uzor ne bi li se oni jednoga dana našli na njegovom mjestu i bili na poziciji kakvoj je on, posjedovali moć i velike ambicije ne bi li uspješno realizirali svaki novi poslovni izazov koji im dolazi ususret. Svaki uspješni menadžer (voditelj) mora na svakodnevnoj bazi poticati svoje zaposlenike ne bi li što uspješnije rješavali svoje zadatke. Također mora ih konstatno motivirati te time zadržati pozitivni duh, ukoliko navedeni nije već ustanovljen, podhitno ga stvoriti jer bez pravog, pozitivnog duha rješavanje velikih zadataka i postizanje velikih rezultata nije moguće.
- Kontrola: označava proces određivanja standarda kao što su to primjerice prodajne kvote, standarda kvalitete odnosno razina proizvodnje, stalne i brojne usporedbe između stvarne uspješnosti i zadanih standarda prema kakvima se teži, usporedba i prilagodba stvarnog stanja prema potrebama, ovisno o strategiji koja je izrađena i s kojom se želi nastupiti na tržište, poduzimanje konkretnih i korektivnih mjera ukoliko kvaliteta nije na razini, ili ukoliko vodeći nisu zadovoljni stvarnim, prikazanim stanjem.

Jedna od važnijih, ako ne i najvažnija funkcija koja svakako zaslužuje veliko poštovanje i pažnju nosi naziv „kadrovske upravljanje“ odnosno upravljanje ljudskim potencijalima (engl. Human resource management, HRM). Upravljanje ljudskim potencijalima označava niz radnji koje je potrebno ispuniti ne bi li se došlo do zadanog cilja a one se najčešće vežu uz procese zapošljavanja koji je temelj svake radne akcije, usavršavanja koje je prijeko potrebno u ispunjavanju novih zadataka kao i zbog sve učestalijih i brzih, novih trendova koji se javljaju u svijetu, sve sa svrhom što brzih i uspješnijih svladavanja novih poslovnih izazova, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika; uvelike ovisi o samim radnicima, o njihovom odnosu prema poslu, način na koji ih vodeći (nadređeni) vide, kako se odnose prema svojim radnim zadaćama, daju li cijelog sebe u posao, koliko se trude i dr. O

svemu tome ovisi i nagrada koja ima stimulatívno značenje i svrhu. Njome se želi poticati radnike da budu što uspješniji, kako u svome poslu tako i u svome životu općenito, ne bi li u konačnici i bili bolji ljudi. Upravljanje ljudskim potencijalima također podrazumjeva i brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti radnika te na kraju pitanjima pravednosti. Brojni ljudi na ovome svijetu posao nose kući, odnosno rade i prekovremeno, razlozi su mnogobrojni. Upravo sve to uvelike utječe na radnikovo zdravlje, sigurnost, život. Današnji životni ritam je veoma brz i svakim novim danom biva sve brži i brži, tempo je strahovito žestok, a ljudski životi postali su veoma dinamični, puni ritma. Sav taj životni ritam (posao) pokreće i usmjerava ljude, vodi ih kroz život i na neki način im kroji živote. Zbog posla ljudi oboljevaju, pate, muče se, stradavaju. Zbog svega navedenog prijeko je potrebno voditi brigu o ljudskim životima, odnosno ponajprije o njihovom zdravlju, bilo da se radi o fizičkom ili psihičkom, jedno drugo veže i vodi. U svemu ovome nadređeni nastoje biti što pravedniji, jer samo pravednošću se može biti nekome primjer i motivacija ne bi li on u životu bio što bolja osoba, te ne bi li on u poslu kojeg obavlja bio što uspješniji i bolji. Upravo taj izraz „pravednost“ nerijetko umije biti pokretač, ona iskra koja počne narušavati ljudsko zdravlje jer se osjeti zakinutim, kako je zaslužio više, kako je zaslužio bolju plaću, kvalitetnije radne uvjete, vođeno time i životne uvjete, bolju poziciju, promaknuće, pohvalu, nekakvu nagradu, uglavnom „nešto“ što će ga stimulirati ne bi li on u svome poslu bio što bolji i što uspješniji. Sve to utječe na čovjekovo zdravlje a kasniji simptomi i posljedice su brojne jer najčešće brojne teške bolesti i oboljevanja svoj korijen nose u mislima i mentalnom stanju.

Tehnike i koncepti koji su prijeko potrebni ne bi li se upravljanje ljudskim potencijalima smatralo uspješnim su:

- Sprovođenje analize posla (na pravilan način pronaći, prepoznati i odrediti zadatke i opis poslova koji odgovaraju svakome zaposleniku)
- Planiranje kadrovskih i organizacijskih potreba, želja te pronalaženje odgovarajućih kandidata za određeni posao
- Pravilan odabir kandidata za traženi posao
- Usmjeravanje, vođenje i razvijanje novih radnika
- Upravljanje i vođenje računa o plaćama i naknadama (nagrađivanje radnika)
- Definiranje stimulansa i povlastica kojima će se motivirati zaposlenike u što uspješnijem rješavanju zadataka

- Ocjenjivanje i procjenjivanje efikasnosti, je li se radnik potrudio, pokazao, dokazao ili pak ništa od svega navedenog
- Komuniciranje (brojni intervjui, savjetovanja s radnicima, disciplinske mjere)
- Usavršavanje, razvijanje i unapređivanje menadžera (voditelja)
- Stalno razvijanje posvećenosti zaposlenika

Također, menadžer (voditelj) mora posjedovati veliku količinu znanja i saznanja o jednakim pravima i mogućnostima kao i načine kako spriječiti bilo kakve oblike diskriminacije, ukoliko naravno dođe do njih. Treba biti dovoljno osviješten da vodi brigu o zdravlju i sigurnosti svojih radnika. I posljednje ali nimalo manje važno; mora znati na koje načine rješavati pritužbe svojih radnika te biti jasno i direktno upućen u radne odnose svojih radnika.

### **6.1. Zašto je upravljanje ljudskim potencijalima toliko važno?**

Odgovor na ovo pitanje možda je najlakše dati u primjerima organizacijskih i kadrovskih grešaka koje nadređeni nerijetko rade u odnosu sa svojim podređenim radnicima. Neke od grešaka su:

- Zapošljavanje pogrešnih ljudi
- Imati učestale i visoke promjene
- Imati radnike koji se ne trude, kojima nije stalo do posla kojega obavljaju, nisu ambiciozni, posjeduju loš stav i odnos prema radu
- Gubljenje vremena na besmislenim razgovorima za posao
- Potencijalni odlazak na sud zbog moguće pojave bilo kakvog oblika diskriminacije
- Dovođenje poduzeća do neugodne pozicije ili svojevrsnih neprilika zbog nepridržavanja i nepoštivanja pravila i propisa o zaštiti na radu, te na taj način ozbiljno ugroziti reputaciju i status određenog poduzeća
- Imati u svom sastavu organizacije radnike koji su mišljenja, ili se osjećaju kako su nedovoljni plaćeni za količinu i kvalitetu posla koju obavljaju u odnosu na plaće drugih kolega u tom poduzeću

- Dopuštanje da nedovoljno razvijanje zaposlenika uvelike smanji efikasnost pojedinog odjela
- Provođenje bilo kakvog oblika nepoštene radne prakse

Ono, čega možda veliki broj ljudi nije svjestan jest činjenica kako su upravo ljudi, pored silne moguće moderne tehnologije, najvrjednija radna snaga te temelj svake uspješne radne operacije. Potrebno je imati na umu te biti svjestan surove činjenice da i pored sjajno osmišljenih planova, odlično posložene strukture organizacije, sastavljenog vrhunskog proizvodnog pogona te primjene visoko razvijenih financijskih kontrola svejedno je moguće doživjeti i spoznati neuspjeh, upravo iz razloga što je pojedino poduzeće možda zaposlilo krive ljude ili ih pak ne zna motivirati, odnosno na pravi način stimulirati te samim time i doprijeti do njih, odnosno probuditi u njima želju za uspješnim svladavanjima novih, brojnih poslovnih izazova. S druge pak strane, postoje i drugačiji pokazatelji. Primjerice, na ovome svijetu postoje brojni menadžeri (voditelji) – predsjednici, upravitelji, direktori, generali, premijeri, nadzornici, u prošlosti vojskovođe, carevi i kraljevi koji su čak i u nedostatku kvalitetnih planova, dobro razrađene strategije, kvalitetne organizacije u svome poslu bili ili jesu izuzetno uspješni. Tajna uspjeha koja se krije u njima leži upravo u njima samima. Oni znaju kako doprijeti do svojih ljudi, odnosno na koje načine ih probuditi, motivirati, stimulirati, procjenjivati, razvijati, usmjeravati i voditi kroz zadane ciljeve, bilo da se radi o običnim uredskim radnicima, ili pak o terenskim radnicima, vojnicima, sportašima. Također, prije svega znaju se okružiti, odnosno angažirati prave i odgovorne ljude za posao koji žele da bude obavljen. Glavni smisao upravljanja ljudskim potencijalima jest upravo postizanje, odnosno ostvarivanje rezultata, željenog cilja, to je na kraju jedino mjerljivo, jedino što se broji, jedino što ima cijenu. To ostvarivanje i postizanje uspješnih rezultata nije ni u kojem slučaju moguće bez ljudi, bez njihovog angažmana, bez njihove pomoći, sudjelovanja. Predsjednik jednog poduzeća je rekao: „Mnogo je godina bilo uvriježeno mišljenje da je kapital najvažniji čimbenik u novim djelatnostima. Ja mislim da to više nije tako. Mislim da su za proizvodnju ključni radna snaga i sposobnost poduzeća da privuče i zadrži dobru radnu snagu. Nije mi poznat nijedan slučaj projekta punog dobrih ideja, energije i entuzijazma koji bi zaustavio nedostatak novca. Ali poznate su mi djelatnosti čiji je rast djelomično ili potpuno zaustavljen jer nisu znale zadržati učinkovito i predanu radnu snagu, te mislim da će toga u budućnosti biti još i više.“ (Dessler, 2015., 31.) Izjava ovog predsjednika je u današnje doba točnija nego ikada, te će ju biti veoma zanimljivo pratiti u vremenima koja dolaze pred ljudski



rod. Globalno natjecanje možda je doseglo i svoj vrhunac, upravo zahvaljujući strahovito brzom tehnološkom napretku kao i svim brojnim današnjim ekonomskim i gospodarskim izazovima, promjenama i novitetima koji se nalaze pred kako i same ljude, obične radnike, tako i pred brojnim gospodarskim i ekonomskim divovima.

## **6.2. Glavni i opći poslovni aspekti upravljanja ljudskim potencijalima**

Gotovo svi menadžeri (voditelji) na pojedini način upravljaju ljudskim potencijalima iz razloga što apsolutno svaki od njih je uključen u aktivnosti kao što su primjerice pribavljanje novih zaposlenika, osobno vode intervjuje za posao, selektiraju te rade na razvijanju, usavršavanju i unapređivanju svojih radnika. No danas velika poduzeća već imaju svoje posebne odjele koji su zaduženi za ljudske potencijale i naravno, na čelu tih odjela se također nalaze menadžeri (voditelji). U upravljanju ljudskim potencijalima postoji jedan veoma važan termin, termin od iznimnog značaja. Taj termin nosi naziv „autoritet“. Autoritet se definira kao sposobnost donošenja odluka, upravljanje radom drugih ljudi te izdavanja naredbi. Postoje dvije vrste autoriteta, jedna nosi naziv „linijski autoritet“, a druga „savjetodavni autoritet“. Karakteristika linijskog autoriteta je što ono daje autoritet nadređenima da oni daju naredbe drugim nadređenima kao i zaposlenicima. Njime se stvara odnos između nadređenih i podređenih osoba. Savjetodavni autoritet je drugačije naravi. Njime se daje autoritet da savjetuje druge nadređene i zaposlenike. On stvara savjetični odnos, prijateljske je naravi. Linijski upravitelji stječu ovlasti nad svim glavnim poslovima, dok za razliku od njih, upravitelji na općim poslovima imaju službene ovlasti. Gledano hijerarhijski, obično upravitelji na općim poslovima ne daju naredbe u određenom zapovjednom lancu, osim ukoliko se ne radi u okviru vlastitih odjela.

U današnjim vremenima titulu menadžera (voditelja) najčešće nose linijski rukovoditelji koji rukovode funkcijama kao što su primjerice prodaja ili proizvodnja, a one imaju ključnu ulogu u opstanku firme. Upravitelji koji se nalaze na općim poslovima većinom vode odjele koji imaju savjetodavnu funkciju, ili pak mogu biti vezani za funkciju podrškom kao primjerice funkcija nabave, ljudskih potencijala i kontrole kvalitete. Takvo raspoznavanje može biti do trenutka kada „savjetodavni odjel“ jedino samo savjetuje. U stvarnosti je to nešto

drugačije. Vrsta odjela koju određeni pojedinac vodi ili pak njegov naziv u suštini nije ono što određuje hoće li biti upravitelj na glavnim ili općim poslovima. Najvažnije je priroda odnosa. Od prije već spomenuti linijski upravitelj ima mogućnost izdavanja naredbi za razliku od upravitelja na općim poslovima, koji može „samo“ savjetovati.

Menadžeri (voditelji) ljudskih potencijala većinom su upravitelji na općim poslovima. Oni su zaduženi za pomaganje i savjetovanje upraviteljima na glavnim poslovima i to u područjima kao što su prikupljanje novih kadrova, zapošljavanja novih zaposlenika kao i njihovo nagrađivanje, stimuliranje. No, unatoč svemu linijski upravitelji isto tako učestvuju u rukovođenju ljudskim potencijalima.

### **6.3. Ljudski resursi: ključni element uspjeha**

Svakako najvažniji dio svakog kolektiva su ljudski resursi. Ljudska znanja, sposobnosti, vještine, kompetencije su najvažniji faktor uspješnog poslovanja i djelovanja svake uspješne i ambiciozne organizacije, firme, poduzeća. Dugi niz godina se razmišljalo u potpuno krivom pravcu. Danas se to vjerovanje promjenilo. Intelektualni kapital koji zaposlenici posjeduju je ujedno i najbitniji kapital svakog poduzeća, organizacije kojom ona raspolaže. Stoga moderni poslovni i organizacijski kolektivi bez ljudskih resursa nisu u mogućnosti daljnje djelovati i funkcionirati.

Spomenuti kolektivi su prepoznali kako su njihov navrijedniji kapital nitko drugi, već upravo sami ljudi, odnosno njihovi zaposlenici. Ljudski kapital se definira kao „Produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca.“ (Kuka, E. Menadžment ljudskih resursa. // Praktični menadžment. 2, 2 (2011), str. 64-66.)

Svaka osoba koja posjeduje inteligenciju, vještine, znanja, ambicije, motivaciju, označuje ljudski kapital sa potencijalom da svojem poduzeću osigura konkurentsku prednost na tržištu. Cilj koji se s godinama nametnuo je uspostava što primjerenijeg upravljanja ljudskim resursima unutar određene organizacijske ili institucionalne strukture. Najbolji i ujedno i jedini mogući način ne bi li se zadani ciljevi ostvarili i time osigurala uspješnost i dugoročna stabilnost pojedinog poduzeća jest zaposliti prave i odgovarajuće zaposlenike koji

će odgovarati traženim karakteristikama i kompetencijama novih zaposlenika i koji će posjedovati uz intelektualni kapital i enormnu želju za konstantim napretkom i razvojem. Potrebno je osigurati stručno i znanjem osposobljeni kadar kako bi se već spomenuti postavljeni organizacijski ili institucionalni ciljevi mogli na najbolji mogući način implementirati. Danas se vjeruje kako su upravo ljudski resursi glavno sredstvo postizanja uspješnosti, kvalitete, profitabilnosti, učinkovitosti, efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti implementiranja postavljenih ciljeva.

Cilj svake uspješne organizacije koja značajna sredstva ulaže u ljudske resurse je izvući što je više moguće iz sredstava koja su uložena u ljudske resurse, odnosno u osiguranje kvalitetnog ljudskog kapitala, te financijske rizike i troškove svesti na najmanju moguću razinu. Jako je puno indikatora koji pokazuju zašto i od koliko velikog značaja su ljudski resursi za svaku organizaciju ili instituciju. Neki od njih su:

- smatra se kako su ljudski resursi jedna od temeljnih i ključnih centraliziranih aktivnosti,
- programi i strategije ljudskih resursa se čuvaju i vode kao stroga poslovna tajna,
- zapažen porast razine zapošljavanja u ovoj djelatnosti i grani,
- sve učestalije i veće materijalne stimulacije kao i nagrade,
- što temeljitije i radikalnije promjene organizacijskih struktura.

Ljudski resursi su veoma važan resurs te se upravljanje njima smatra jednim od ključnih zadataka bilo da se radi o organizacijama ili poduzećima. Ljudski resursi su već po samoj svojoj prirodi jedinstveni, za razliku od nekih drugih, primjerice: materijalni, financijski i dr. Ljudski resursi su specifični po još nekim stvarima:

- Ljudi, njihove vještine, znanja, sposobnosti kao i posebni odnosi, klima, te generalno praksa upravljanja ljudskim resursima jedino su obilježje i „stvar“ koja je jedinstvena za svaku organizaciju i nije ju moguće umnožavati,
- Izrazito velika ovisnost kvalitete obavljanja svih ostalih funkcija sa ukupnom organizacijskom uspješnošću o kvaliteti ljudi također čini posebnom tu funkciju;
- Beskonačna unutarnja sposobnost razvijanja i velika sposobnost samoreprodukcije;
- Posebitost poznatija kao ulaganje u razvoj i korištenje ljudskih resursa;
- Veliki nesrazmjer ulaganja i povratnih željenih efekata;

- Velike poteškoće prilikom javljanja rješavanja „ljudskih problema“, to su najsloženije i najzahtjevnije situacije;

Sve posebitosti ljudskih resursa ukazuju na činjenicu od kolikog je značaja i koliko je važan pravilan odabir adekvatnih, odgovarajućih i kvalitetnih budućih radnika kao i ništa manje važnije dugotrajno ulaganje u njihov razvoj, a sve to sa zajedničkim ciljem kao bi se postojeći kadri educirali i spremili za što bolje i uspješnije rješavanje i svladavanje novih poslovnih prepreka čime će organizaciju za koju rade učiniti veoma uspješnom i vodećom na tržištu. Selekcija kadrova se sprovodi na način da se razrade specifične metode i tehnike, odnosno da se kreira strategija kojom će se privući što kvalitetniji radnici koji će biti sposobni na pravi način reagirati i odgovoriti zahtjevima modernog svijeta bussinesa. Ukoliko se navedena strategija pokaže uspješnom, zadane zadatke i ciljeve kojima organizacije teže od samih svojih početaka, biti će lako ostvariti uz pomoć pravih, kvalitetnih profesionalnih kadrova. Sa ostvarenom uspješnošću moći će se ostvariti konkurentna prednost kojom će se organizacija moći dugi niz godina zadržati na vrhu te time si osigurati dugoročnu egzistenciju i djelovanje.

#### **6.4. Ljudski resursi u turističkim djelatnostima**

Turizam za Republiku Hrvatsku danas predstavlja jednu od najperspektivnijih djelatnosti, također smatra ga se i velikim generatorom brojnih radnih mjesta. Turizam kao sektor bilježi znatnu veću stopu rasta u odnosu na prosječnu stopu gospodarskog rasta države. Posljednjih se godina strahovito puno ulaže u podizanje kvalitete turističke ponude, turističke infrastrukture, izgradnju turističkih kapaciteta ali više nego ikad potrebno je obratiti pažnju na stanje ljudskih resursa u turizmu. Glavna karakteristika ljudskih resursa je usmjerenosti ka budućnosti, odnosno obrazovanju i razvoju ljudi u skladu sa budućim konkurentnim položajem organizacije kao i njezinim poslovnim potrebama ali uz maksimalnu koncentraciju ka eliminiranju slabosti. Sve navedeno predstavlja stalnu težnju za konstantnim razvojem i unapređenjem poslovanja kao i naravno što uspješniju realizaciju zadanih ciljevih. Kompleksna i veoma šarolika konstrukcija turističkog proizvoda zahtjeva zapošljavanje profesionalaca najrazličitijih stručnih profila. Za ljude koji se bave turizmom, posebice

ugostiteljstvom karakterističan je veliki raspon u stupnju obrazovanja. Kako bi se poslovi u ugostiteljstvu odradili na što kvalitetniji i efikasniji način, spoj teorijskih i praktičnih znanja je od iznimne važnosti, posebno kada se radi o neposrednom kontaktu i komunikaciji s gostom koja je jedan od najvažnijih elemenata u tom procesu. Današnji, suvremeni pristup u razvoju turističke, ugostiteljske djelatnosti ističe važnost organizacijsko-kadrovskog modela kao iznimno važan čimbenik funkcioniranja pojedine turističke organizacije sa značajnim naglaskom na obrazovnu i profesionalnu strukturu zaposlenih u turističkoj djelatnosti. Ljudski potencijali kao i samo upravljanje njima, u suvremenom svijetu predstavljaju ključni faktor za uspješnost funkcioniranja svake organizacije na ovome svijetu. Kao što je već opisano u ovom radu, pod pojmom „ljudski potencijali“ misli se na radnu snagu, odnosno na sve zaposlenike (pojedince) unutar određene organizacije i na sve njegove vještine, znanja i sposobnosti koje on posjeduje. No nije samo riječ o pojedincu već, važnu rolu imaju i odjeli unutar tih organizacija koji se bave intervjuiranjem, zapošljavanjem, treniranjem, razvijanjem i drugim poslovima putem kojih se nastoji utjecati na zaposlenike. Kada se pojam „Ljudski potencijali“ počeo koristiti, te kada se njemu počela pridavati sve veća pozornost kritika je bilo raznih. Kritike su uglavnom bile izražene na način da su pojedinci smatrali kako je ovo izraz ponižavajućeg značenja iz razloga što se ljude nastoji izjednačiti i poistovjetiti sa objektom upravljanja. Naravno usporedno s kritičarima na scenu su se javili i pristalice, ujedno i zagovornici uvođenja ovog termina, koji su bili mišljenja kako je ovo veliki iskorak u poslovanju i funkcioniranju svih organizacija i poduzeća na ovome svijetu iz razloga što je došlo vrijeme za prestanak ustaljenog mišljenja kako su svi drugi resursi bitniji od ljudi. Nedugo zatim, pojam ljudski potencijali dobiva i novo značenje prema kojem se on nije odnosio samo na zaposlene, već i na sve njegove potencijale. Ljudski potencijali su u zaposlenicima vidjeli dragocjeno blago, koje je od ključnog značaja za daljnji rast i razvoj njihovih organizacija. Zašto je to tako? Razlog je veoma jednostavan, ljudima se kroz prvenstveno osobni razvoj rast i razvoj, vrijednost povećava a samim time i njihovim uspješnim djelovanjem sama organizacija se razvija i raste. Stoga su odjeli ljudskih potencijala uvelike usredotočeni na konstantno ulaganje i razvijanje pojedinčevih vještina, znanja i sposobnosti ne bi li organizacija bilježila stalne uspjehe na poslovnom planu. Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja odnos prema ljudima unutar organizacija. Svaka organizacija ima ciljeve u vidu ostvarivanja maksimalnog profita što naravno nije nikako moguće bez povećanja produktivnosti, snižavanja troškova proizvodnje,

konkurentnosti, te u konačnici porast organizacijske uspješnosti koja se očituje kroz učinkovitost, uspješnost i prilagodljivost. Konačni cilj svakome od njih je konkurentnost. U upravljanju ljudskim potencijalima potrebno je voditi brigu o nekoliko stvari, kao što su:

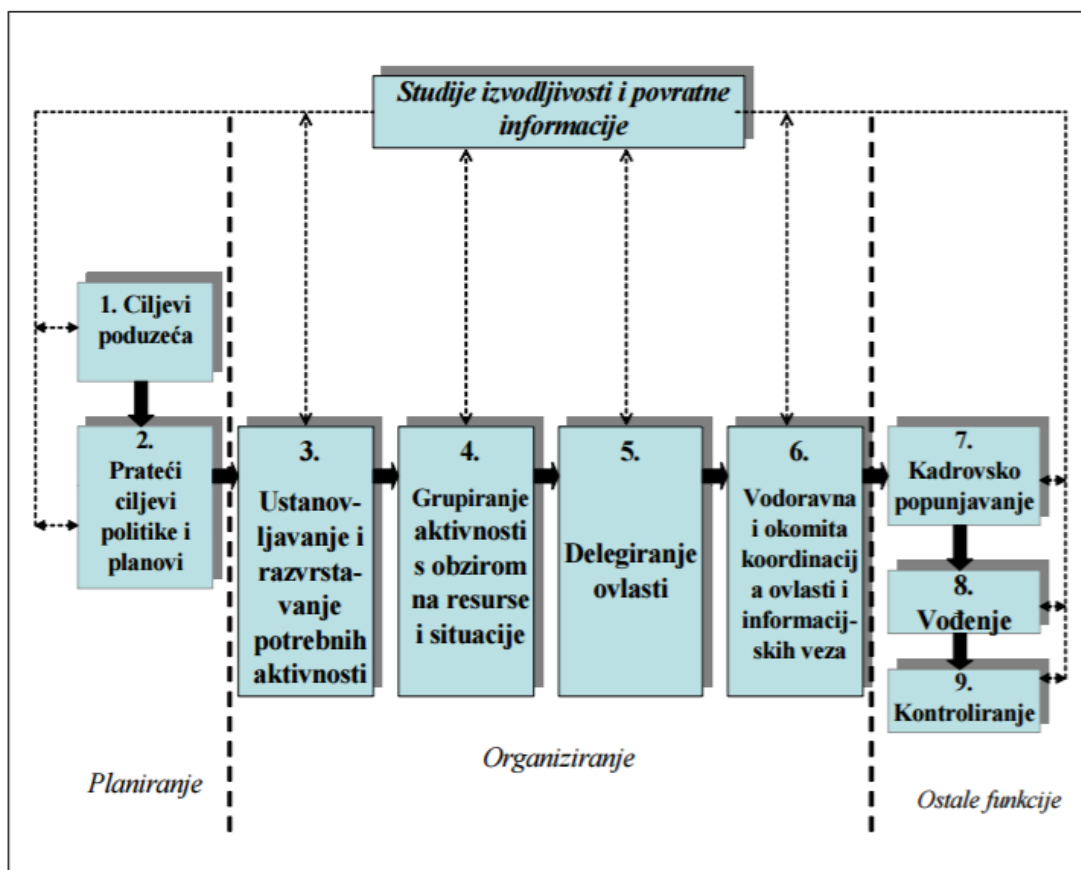
- zadovoljavanje i ispunjavanje svih potreba zaposlenika,
- poboljšavanje socijalnih i ekonomskih položaja,
- osiguranje zadovoljavajućih uvjeta rada kao i same kvalitete sanog života,
- osiguranje dobre radne atmosfere i kvalitetnih međuljudskih odnosa koji ponajviše utječu na radnikovo zadovoljstvo, učinkovitost i motivaciju,
- briga za radnikovu sigurnost i zdravlje

### **6.5. Rekrutiranje kadrova u turizmu i ugostiteljstvu**

Rekrutiranje kadrova je proces kojim se nastoje utvrditi potrebe za kadrovima te se kreće s potragom za pronalaskom adekvatnih i kvalitetnih kadrova (zaposlenika) koji će predstavljati stubove svojih organizacija. U okviru tog procesa, potencijalne buduće zaposlenike se ne upoznaje samo s osobitostima posla za koji se prijavljuju, već i sa svim mogućnostima koje im pojedino radno mjesto nudi, na taj način nastoji se što bolje upoznati kandidata, kako bi buduća suradnja bila što uspješnija i kvalitetnija, te na taj način obe strane bile zadovoljne. Proces rekrutiranja kadrova može se bazirati na dva pristupa. Prvi je tzv. „ad-hoc“ pristup. Ad-hoc pristup označava anarhiju u upravljanju poduzećem, pa stoga on može biti samo slučajnost, a nikako princip, ukoliko poduzeće namjerava efikasno poslovati. (Petrović, M. ; Bonacin, M. Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu i ugostiteljstvu. /// Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu. 8, 1 (2017), 51-57.) S druge pak strane, za razliku od „ad-hoc“ pristupa, postoji planski pristup. Planiranje kadrova smatra se procesom anticipacije, odnosno nastoji se predvidjeti što će se tek u budućnosti dogoditi, kao i vođenje brige o vlastitim radnicima, bilo da se radi unutar organizacije ili van nje. Na taj način želi se osigurati potreban broj ljudi, odnosno doznati s kojim brojem zaposlenika se raspolaže, te da se oni kvalitetno koriste, time se želi osigurati stabilnost poslovanja organizacije. Oblik organizacije turističkih poduzeća uvelike ovisi o ciljevima, namjerama i željama onoga tko to isto osniva. Organizaciju čine prvenstveno vlasnici i uprava ili pak osobe koje se nalaze izvan tog poduzeća. Odabir najbolje organizacijske strukture je veoma

složeno iz razloga što se svaka organizacija međusobno razlikuje. Razlikuju se po mnogo stvari a neke od istaknutijih i važnijih su primjenjena tehnologija kao i broj zaposlenih što ima direktni utjecaj na cjelokupni sustav organizacije.

Slika 7. Proces organiziranja



Izvor: Petrović, M. ; Bonacin. M. Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu i ugostiteljstvu.

/// Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu. 2017.

Za mnoge gospodarske djelatnosti ljudski rad je od važnog, ako ne i najvažnijeg značaja. Turizam se ni po čemu ne razlikuje. Također, i za turizam ljudski rad ima značajnu ali i veoma specifičnu ulogu i značaj. Turizam, kao gospodarsku djelatnost karakteriziraju stalne preobrazne, brze i velike promjene, te je primoran se konstantno prilagođavati novim potrebama i željama turista. U skladu s time i zaposlenici su primorani svojom životnom, radnom i poslovnom filozofijom, obrazovanjem, željom, voljom, motivacijom stalno se

prilagođavati novonastalim potrebama i zahtjevima turista. Statistika kaže kako je turizam najbrža i najveća rastuća gospodarska djelatnost u svijetu. Također, danas, svaki deveti čovjek je zaposlen u turizmu. Također, ono što uvelike otežava poslovanje turističkih organizacija je sezonski karakter ugostiteljskih organizacija na određenim turističkim destinacijama, kada se dešavaju broje promjene zaposlenika. Kada se radi o sezoni, onda je veoma čest slučaj kako se zapošljavaju ljudi koji i nemaju sve potrebite kvalifikacije za rad u ugostiteljskom objektu izrazito visoke razine. Suprotno tome, postoji i period „van sezone“ kada zbog pada obujma posla dolazi do neminovnog davanja otkaza, i to neovisno o činjenici tko ima kakve kvalifikacije. Upravo zbog ovih promjena, mnogim ugostiteljskim objektima veoma je teško zadržati radnika, kao i kasnije raditi na njegovom obrazovanju i stručnom usavršavanju. Kada se govori o regrutiranju kadrova, onda je najvrijednije za istaknuti kako postoje dva osnovna izvora regrutiranja kadrova, to su: interni i eksterni. Interni izvor regrutiranja kadrova se veže za radna mjesta unutar organizacije, dok se eksterni izvor veže za ljude koji se nalaze izvan organizacije, primjerice to mogu biti osobe koje se nalaze na tržištu rada, u školama i na fakultetima, nekim drugim institucijama i organizacijama, mirovini i dr. Kada se gledaju prednosti i nedostaci izvora regrutiranja, onda se dolazi do zaključka kako je najbolje kombinirati oba međusobna, a upravo to i radi veliki broj ugostiteljskih poduzeća. Prilikom internih izvora regrutacija se vrši putem internih oglašavanja dostupnih poslova, neposrednom usmenom komunikacijom ili pak putem pisanog poziva. Eksterni izvor se javlja tek kada putem internih izvora nije moguće izvršiti regrutaciju. Pojedina organizacija uključuje tržište rada koje se sastoji od niza organiziranih ustanova, putem kojih organizacija osigurava svoje potrebite prazne kadrove. U tom regrutiranju, zaposlenike je moguće tražiti putem formalnih i neformalnih izvora. Primjeri formalnih izvora su: brojna oglašavanja, agencije za zapošljavanje, razne obrazovne ustanove te sindikati. Neformalni izvori odnose se na slučajeve kada se za zapošljavanje koriste već zaposleni radnici unutar organizacije, koji tako imaju ulogu svojevrsnog posrednika u zapošljavanju.



## 6.6. Selekcija i obuka kadrova u turizmu i ugostiteljstvu

Selekcija kadrova podrazumjeva proces izbora među regrutiranim kandidatima za jedan ili nekoliko poslova. Polazište ovog izbora je analiziranje zahtjeva određenog posla, odnosno prednost u dobivanju tog posla će imati onaj kandidat koji odgovara opisanim zahtjevima toga posla. U slučaju da se desi situacija kada je u procesu regrutiranja osiguran manji broj zaposlenika u odnosu na broj poslova onda su kandidati u mogućnosti birati posao za koji on smatra da mu najviše odgovara.

Slika 8. Etape u procesu selekcije kadrova

Preliminarni intervju
Kompletiranje dokumentacije o kandidatu
Testovi zaposlenja
Intervju u službi ljudskih resursa
Ispitivanje podrijetla
Medicinski pregled
Preliminarna selekcija u službi ljudskih resursa
Intervju s neposrednim rukovoditeljem
Provjera znanja, probni rad
Odluka o zaposlenju

Izvor: Petrović, M. ; Bonacin. M. Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu i ugostiteljstvu. ///

Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2017.

Selekciju kandidata moguće je izvoditi na dva načina. Prvi se ogleda na način da je potrebno ispitati sve osobine, znanja i vještine kandidata ne bi li se ustvrdilo koji od kandidata ima minimum zahtjeva posla. Naravno, izbor će biti isključivo između kandidata koji imaju taj minimum, dok se ostali kandidati isključuju iz daljnjeg postupka. Drugi način također polazište ima u ispitivanju osobina, vještina i znanja pojedinog kandidata, te se nakon toga izrađuje rang lista kandidata s obzirom na ostvarene rezultate prilikom psihološkog testiranja. Logično, prednost prilikom odabira će imati oni kandidati koji su ostvarili bolji rezultat. Do ovakve selekcije dolazi iz razloga što se ljudi međusobno razlikuju, a te razlike

veoma utječu na uspješnost u poslu. Te razlike se odnose na različite psihološke varijable kao što su to primjerice: percepcije, motivi, težnje, interesi i dr., no od svih spomenutih, najznačajnije su razlike u njihovim sposobnostima i osobinama. Predviđanje u kojem će se smjeru određeno poslovanje ugostiteljskih objekata razvijati, moguće je definirati kao procjenu nekih budućih događaja, odnosno u kakvim uvjetima će se određeni ugostiteljski objekt u budućnosti naći. Ugostiteljska ponuda uvjetovana je osobljem, iz razloga što upravo osoblje svojim znanjem, vještinama i sposobnostima utječe i stvara kvalitetu određenog ugostiteljskog proizvoda. Proces obuke kadrova veoma je složena i kompleksna radnja, iz razloga što se sastoji od niza aktivnosti. Te aktivnosti mogu biti one osnovne u kojima se nastoji identificirati potreba za obukom pa sve do samog analiziranja i vrjednovanja provedenog procesa obuke. Četiri su temeljne faze obuke:

1. identifikiranje potreba za obukom,
2. planiranje potrebite obuke,
3. samo izvođenje obuke,
4. analiza i vrjednovanje provedene obuke.

Turistički razvoj kao i sama kvaliteta turističkih proizvoda i usluga ponajviše ovisi o edukativnoj razini kao i o kvalifikacijskom nivou postojećih zaposlenih kadrova. Stalni napor i visoki uloženi u obrazovanju i stručnoj praksi neohodni su kako bi turistički djelatnici mogli pratiti svjetske trendove te kako bi kvaliteta njihovih usluga uvijek bila na maksimalnom nivou. Ono po čemu se turizam, ugostiteljstvo razlikuje od svih drugih gospodarskih djelatnosti i po čemu je toliko specifično jest stalni doticaj i rad s ljudima različitih kultura koji dolaze iz različitih sredina. Trend je takav da je prijeko potrebno angažiranje kadrova s visokom razinom opće kulture, stručnog obrazovanja kao i znanja stranih jezika. Kvaliteta turističkih usluga uvjetovana je mnogim čimbenicima koji se dijele u dvije skupine. Jedni se nazivaju ljudski, dok drugi nose naziv tehničko-tehnološki čimbenici. Oni su veoma složeni i kompleksni te se njihov utjecaj različito percipira i odnosi na kvalitetu usluga i proizvoda, stoga je gotovo nemoguće pronaći uslugu ili proizvod koji ovisi od utjecaja od samo jednog od ta dva čimbenika. Sama činjenica kako se turistički proizvod stvara u neposrednom kontaktu na relaciji između dva čovjeka, tada se posebna pažnja pridaje na kadar koji je zaposlen u turizmu, odnosno na njegovo obrazovanje. Upravo kadrovi su i najčešće razlog nezadovoljstva gostiju koji dolaze i borave u određeno turističko središte, jer od njihova

angažmana i odrađenog posla najviše utječe je li pojedini gost bio zadovoljan ili ne, te hoće li se on uopće više vratiti u određenu turističku destinaciju. Upravo iz tog razloga je odnos između davatelja i pružatelja usluga od iznimnog značaja. Apsolutno svaki korisnik usluga (turist) analizira i ocjenjuje davatelja usluga (ugostiteljskog djelatnika) s kojim je on bio u neposrednom kontaktu. Te ocjene nerijetko su subjektivnog karaktera, ali one su ujedno i najvažniji faktor u procesu ocjenjivanja određenog turističkog proizvoda ili usluge, odnosno da li su pojedina (gošćeva) očekivanja zadovoljena ili ne. U turizmu (ugostiteljstvu) su podjednako važni i turistički proizvod i turistička usluga, te se oni shodno tome i podjednako ocjenjuju. Nekad ljubaznost i lijep odnos prema gostu mogu uvelike utjecati na konačni dojam o pojedinom proizvodu ili usluzi, na primjer, u slučaju nezadovoljstva, mogu ublažiti loše dojmove i efekte istih.

U obrazovanju i oblikovanju kadrova koji su potrebni za funkcioniranje turizma sudjeluju brojne ustanove koje pak u svojim edukacijskim projektima u raznim kategorijama (ekonomija, pravo, sociologija, povijest, psihologija, medicina, pedagogija, geografija i dr.) istražuju fenomen turizma. Zbog brojnih specifičnosti koje se javljaju i postoje u turizmu, kadrovi koji su zaposleni u turizmu primorani su na stalno stručno usavršavanje i rad na sebi, na konstantnu želju za osobnim razvojem. No to nije jedino, također sve izraženija i snažnija konkurencija znanja na međunarodnom turističkom tržištu. Isto tako, od ustanova koje se bave obrazovanjem i podučavanjem kadrova zaposlenih u turizmu se očekuje konstatno praćenje i analiziranje aktivnosti i saznanja koje se odvijaju i događaju u svijetu turizma te da se temeljem tih podataka napravi i razradi strategija kojom će se isti na kvalitetan način uspješno prenjeti na kadrove putem obrazovno-nastavnih programa. Brojni su kratki specijalizirani treninzi kao i razne edukacije za turističko (ugostiteljsko) osoblje kojima se nastoji podići kvaliteta rada ugostiteljskih objekata na jedan viši nivo. Ono što je danas, u modernim vremenima i u svijetu businessa jedino sigurno jest činjenica koja garantira da jedino znanje može učvrstiti pozicije kao i osigurati napredak poslovanja određene organizacije.

## 6.7. Sustav komunikacija u poslovnoj organizaciji

Sustav komunikacija u organizaciji implicira metodološku i plansku oblikovanu mrežu kretanja informacija između pojedinaca, organizacijske jedinice i organa. Postoje vanjski i unutarnji sustav komunikacija. Prvi je usmjeren na komunikaciju na relaciji poduzeće-okolina, dok se drugi bazira na komunikaciju unutar samog poduzeća. Veoma je važna spoznaja kako bez dobre i kvalitetne komunikacije uspjeh nije moguć. Dobru i kvalitetnu poslovnu komunikaciju moguće je prepoznati prilikom organiziranja poslovnih aktivnosti hijerarhijski organiziranih kadrova u turizmu. Naravno nimalo manje važna nije niti komunikacija između gosta i turističkog djelatnika, kao i povratna informacija o samoj dobivenoj turističkoj usluzi – jesu li kriteriji i očekivanja zadovoljeni ili ne. U ugostiteljstvu je to najočitije iz prostog razloga što je turistički djelatnik u neposrednom kontaktu s gostom cijelo vrijeme. Zaposlenik je najvažniji faktor u toj priči, jer upravo o kvaliteti njegova odrađena posla ovisi je li određeni gost zadovoljan ili ne. Također, za uspjeh poslovanja pojedinog ugostiteljskog objekta od jednakog su značaja interna, kao i vertikalna te horizontalna komunikacija. Dobra i kvalitetna komunikacija znači da se poruke prenose na razumljiv način, odnosno da ih svi jednako dobro i jasno razumiju. To naravno ne znači svakome reći iste riječi iz razloga što se percipcija i shvaćanje uvelike razlikuje od čovjeka do čovjeka. Prilikom interne komunikacije između ljudi, zaposlenika očekuje se da svatko od njih dobije točnu informaciju što se od njih očekuje, kad i kako. Na taj način će se osigurati visoka kvaliteta obavljenih poslova, kao i jasno određena pravila ponašanja, odnosno kako se treba ophoditi sa i prema gostu. Ukoliko razmjena, protok tih informacija izostane, poslovanje će biti slabije te nije realno za očekivati uspjeh u konačnici. Treća razina, ništa manje važnija od prethodne dvije, a možda i najvažnija je kako gostu (potencijalnom potrošaču) prezentirati vlastitu uslugu, kako izgraditi pozitivnu sliku o sebi prilikom poslovanja s njim. Komunikacija ima iznimno važnu ulogu od samog početka donošenja potrošačeve odluke hoće li određeni proizvod, uslugu kupiti ili ne, pa sve do one završne, posljednje faze prilikom doživljaja kvalitete kada on određeni proizvod, uslugu konzumira. Komunikacija je stoga od presudne važnosti za sam turistički proizvod, kao i cijeli proces isporuke i potrošnje, o njoj najviše i direktno ovisi je li u konačnici određeni turistički proizvod ili usluga bio uspješan ili ne, ovisno o sposobnostima zaposlenih u organizaciji.

Za održivi razvoj turističkog sektora prijeko je potrebno stvoriti mjere kojima će se kod gostiju stvoriti dobar osjećaj, stvoriti i uspostaviti ravnotežu potreba prirodnog i kulturnog okruženja i razvitka kao i konstantno raditi na turističkim destinacijama i ugostiteljskim objektima koji se nalaze u njima. Ukoliko se zadovolji sve navedeno, tek tada će biti moguće ostvariti i gospodarski rast, socijalnu jednakost i koheziju te maksimalno raditi na očuvanju okoliša i kulture. Da bi sve navedeno bilo ostvarivo i uspješno, potrebno je prebroditi mnoge izazove od kojih se svakako jedan najviše ističe, naime potrebno je ne samo poboljšati kvalitetu radnih mjesta u turizmu, već je potrebno stalno raditi na kvaliteti istih te stalno težiti ka pomicanju letvice „prema gore“. Također posebnu je pažnju potrebno obratiti na ulaganja u cjeloživotno obrazovanje i unaprjeđivanje kako zaposlenika tako i samih poslodavaca. Naravno, sve to je moguće jedino u slučaju ukoliko će postojati konstantna razina ulaganja u trajna usavršavanja i obrazovanja kadrova u ugostiteljstvu i turizmu. Produkt, odnosno krajnji cilj svake turističke djelatnosti, svakog ugostiteljskog objekta, svakog turističkog, ugostiteljskog djelatnika je zadovoljstvo samoga gosta. Na tome neće nikada biti dovoljno raditi iz razloga što ono cijelom turističko-ugostiteljskom sektoru daje smisao i svrhu.

## **6.8. Problemi i nedostaci ljudskih resursa u Republici Hrvatskoj**

Republika Hrvatska je svojim prirodnim ljepotama kao i geografskim položajem u samome vrhu popisa najatraktivnijih turističkih destinacija. Atrakcije su brojne, bilo da je riječ o atrakcijama uz more, rijeke i jezera, u planinama ili negdje drugdje. No nažalost, Republika Hrvatska svoj potencijal nije u potpunosti iskoristila. Brojni su razlozi, no jedan od njih svakako su ljudski resursi. Tijekom povijesti, hrvatski turizam bilježi porast turista kako domaćih tako i stranih, čemu je doprinijelo prepoznavanje turizma kao profitabilne grane djelatnosti te investicijskih ulaganja u turističko ugostiteljske kapacitete. (Valentić, Ž. Menadžment i ljudski potencijali u djelatnosti turizma i ugostiteljstva. Karlovac : Veleučilište u Karlovcu, 2017., 27.). Nažalost, u Republici Hrvatskoj se unatoč brojnim edukacijama, tečajevima kao i u konačnici samom obrazovno-nastavnom programu posvećuje nedovoljno pažnje ljudskim resursima. Brojni su turistički djelatnici koji u ugostiteljske vode završe „sasvim slučajno“ ili pak nemaju potrebito znanje i traženi i željeni nivo znanja iz stručnog dijela. Mnogi se ugostiteljstvom krenu baviti u nedostatku posla i financijskih sredstava, te vrlo često počinju od nule, pritom ne posjedujući niti osnove potrebitih i traženih znanja.

Također, posebno treba naglasiti kako ugostitelj ne može biti svatko, potrebno je roditi se sa svojevrsnim darom u vidu da čovjek može osjetiti gošćeve potrebe i želje, kao i da je sposoban ih pružiti i u konačnici zadovoljiti.

Ugostiteljstvo je izrazito specifična radna djelatnost koja iziskuje brojne žrtve. Naravno, postoji više razina ugostiteljstva kao i više vrsta ugostiteljskih objekata, ali Republika Hrvatska svakom novom turističkom sezonom nastoji se što je više moguće približiti elitnom turizmu. Na putu do samog vrha svjetski poznatih i najatraktivnijih turističkih destinacija od krucijalnog su značaja ljudski resursi. O zaposlenikovom znanju, kao i njegovim vještinama i sposobnostima uvelike ovisi hoće li gost u konačnici biti zadovoljan svojim turističkim aranžmanom ili ne. Gost je uvijek na prvom mjestu i gost je uvijek u pravu, tim stavom i motoom bi se trebao voditi svaki ugostiteljski djelatnik. Posao ugostitelja, kao što je malo čas napisano je uvelike specifično i zahtjeva brojne žrtve, neke od njih su redom sljedeće: radno vrijeme, visoka doza koncentracije, ljubaznosti i uslužnosti, rad s novcima, smjenski rad, noćni rad, rad u teškim i zahtjevnim radnim uvjetima, fizički rad.

Trenutno se Republika Hrvatska nalazi u situaciji kada će biti primorana napraviti dobru, kvalitetnu i veoma lukavu strategiju kojom će se nastojati kreirati izuzetno privlačnu turističku ponudu. Na putu do ostvarenja željnog cilja, i ulaganja u kadrove ljudskih resursa morati će biti veća no ikad, a svakom idućom sezonom sve više i više. I dalje se u svijetu turizma i ugostiteljstva u Republici Hrvatskoj nalaze ljudi koji jednostavno ne zadovoljavaju svjetske standarde i kriterije te ne raspolažu dovoljnom količinom potrebitih znanja. Gost za svoj plaćeni odmor traži i odgovarajuću razinu kvalitete turističke usluge.

Svjetsko tržište se mijenja izuzetno brzo te je iz tog razloga obrazovanje nužno prilagoditi svjetskim trendovima te stalno ići u korak s njima. Potrebno je težiti ka stalnom poboljšanju, raditi na razvitku i prilagodbi istog. Turistički djelatnici bi svojim znanjem, sposobnostima i vještinama trebali direktno utjecati na gosta te predstavljati posljednju fazu u kreiranju slike o određenom turističkom proizvodu ili usluzi. U visoko razvijenim svjetskim zemljama, znanje predstavlja temelj i polazište svakog uspješnog procesa. Pojedini stručnjaci znanje smatraju nacionalnim blagom, stoga po njihovom viđenju spomenutog, ulaganja u znanje se ne bi trebalo uzimati kao trošak, već ulaganje u bolje sutra. Ono što bi Republici Hrvatskoj trebalo biti pod imperativom, je težnja ka stalnoj i neprestanoj potrazi za znanjima i vještinama, te da ona biva sve veća. Stupanj obrazovanja pojedinog zaposlenika koji se bavi

turizmom smatra se izuzetno važnim. Zapošljavanje visokoobrazovanih zaposlenika postaje ključno prilikom odabira i kreiranja strategije, kada se želi promijeniti tendencija turističke aktivnosti. Suprotno tome, moguća je pojava manjka konkurentnosti u odnosu na ostala turistička mjesta i ugostiteljske objekte.

Također, problem koji je moguć je neusklađenost obrazovanja i posla. Ona je moguća na svim razinama obrazovanja. Primjer jedne takve neusklađenosti je kada radnik posjeduje viši stupanj obrazovanja nego što „je to potrebno“. Visokokvalificirani radnici imaju u opisu posla obavljanje zadataka koji nisu u skladu s njihovim obrazovanjem. U slučaju pojave nezadovoljstva, radnik je u stanju ne obavljati svoje poslove koje u konačnici se rezultira smanjenjem produktivnosti. Kvaliteta turističkih proizvoda i usluga počiva na kvalitetnom ljudskom radu. Cilj svake organizacije (ugostiteljskog objekta) je osigurati dovoljan broj zaposlenih, kao i stalna briga o njihovim znanjima, vještinama, sposobnostima i motivaciji koji su nužni za ostvarivanje razvojnih i stratejskih ciljeva pojedinog ugostiteljskog objekta. Kako se smatra da se turizam, poglavito ugostiteljstvo sastoji od iznimno radnih intenzivnih djelatnosti, potrebno je zapošljavati visokokvalificirane djelatnike koji će biti sposobni obavljati i pružati usluge turistima na visokoj razini te o kojima će ovisiti sama kvaliteta svih usluga.

Podatak koji je svakako zabrinjavajuć jest da veliki broj učenika nakon završenih srednjih škola posjeduje jako malo znanja koja su od velike važnosti za uspjeh hrvatskog turizma. Posljedica toga je nedovoljna i nekvalitetna radna snaga u Republici Hrvatskoj. Sustav obrazovanja omogućuje upoznavanje i specijalizaciju za djelatnosti u turizmu kroz razne oblike obrazovnih ustanova. Ono što je važno za istaknuti jest činjenica kako se u dijelovima Republike Hrvatske koji su od većeg značaja za hrvatski turizam, odnosno mjesta turistički atraktivna i privlačna sprovodi kvalitetnije obrazovanje mlađih naraštaja.

Sami izbor odabira srednje škole nudi mogućnost obrazovanja za neke određene poslove u turizmu. Obrazovanje je omogućeno kroz srednje škole, od kojih njih petnaest nudi mogućnost obrazovanja različitih turističkih zanimanja. Neke od spomenutih škola su: ekonomsko-turističke, ugostiteljske, trgovačko-ugostiteljske, ugostiteljsko-prehrambene i dr. Visokoškolski sustav obrazovanja za turizam u Republici Hrvatskoj također nudi raznovrsne mogućnosti unaprjeđenja i obrazovanja. Svakako žalosti podatak kako je još uvijek veoma mali broj visokoobrazovanih stručnjaka zaposleno u djelatnostima koje su vezane za hotele i

restorane, a upravo bi te zaposlenike trebalo poticati na daljnje školovanje, rast i razvoj, unaprjeđenje. U Republici Hrvatskoj je sustav visokoškolskog obrazovanja u turizmu usmjeren na školovanje raznih menadžerskih profila i ostalih visokoobrazovanih ljudi usmjerenih ka područjima knjigovodstva, financija, javne nabave, marketinga, revizije, plana i analize i dr.

## **6.9. Motivacija ljudskih resursa**

Nekad samo obrazovanje nažalost nije dovoljno kako bi se uspjeh ostvario. Motivacija je jedan od bitnijih faktora koji su od iznimnog značaja za postizanje uspjeha. No ponekad je veoma teško motivirati zaposlenike, pa se shodno tome postavlja pitanje, kako radnike motivirati ili na koji način zadržati njihovu motivaciju ako postoji, te kako ju održavati na visokoj razini. Na temelju svega navedenog motivacija se smatra jednom od najvažnijih tehnika u procesu upravljanja ljudskim potencijalima sa svrhom kako bi se ostvarili željeni ciljevi pojedinih poslovnih subjekata. Pojedini stručnjaci su mišljenja kako se pod pojmom motivacija misli na svojevrsne pokretačke sile koje se nalaze u čovjeku te koje se dijele na pozitivne i negativne. No, bez obzira na njihovo značenje, one svakako potiču čovjeka, odnosno pojedinčevo ponašanje.

Motivacija se još smatra procesom u kojem se iz potrebe razvija motiv ponašanja čovjeka i potiče i usmjerava prema ostvarenju određenog cilja. (Blažević, A. Ljudski resursi u turizmu. Završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2017., 16.) Smatra se kako su motivi i ciljevi u međusobnom odnosu, a jedino snažnom i čvrstom motivacijom je moguće ostvarivati ciljeve. Motivacija vodi do ciljeva i želja koje mogu biti mnogobrojne, ipak na motivaciju utječu brojni faktori, a neki od njih su primjerice: individualne karakteristike, karakteristike posla te poslovnih subjekata. Individualne karakteristike su pod utjecajem raznih potreba, vrijednosti, različitih stavova pojedinaca jer se razlikuju od čovjeka do čovjeka, a uvelike utječu na njihove motive izvršavanja zadataka. Motivacija se kod ljudi može postići ili potaknuti različitim faktorima kao što su primjerice: novac, sigurnost posla ili izazovnost posla. Pod pojmom karakteristike posla misli se na složenost ili važnost određenog zadatka ili cilja, stoga je od iznimne važnosti postići balans između individualnih karakteristika i karakteristika posla. Pod pojmom karakteristike poslovnih subjekata misli se na pravila i



procedure koje postoje u pojedinom, konkretno ugostiteljskom objektu. Ovi faktori su zaduženi za motivaciju već postojećih radnika, odnosno za cilj imaju zadržati ih, dok nove ljude moraju privući.

Kao što je to već opisano, motivacija je jedan od bitnijih faktora u poslovanju i uspješnosti poslovnih subjekata. Motivacija je (kao i samo ugostiteljstvo) veoma specifična. O tom faktoru je potrebno voditi računa cijelo vrijeme i nikada se ne smije prestati voditi računa. Posao ugostiteljskih radnika (konobara) je izrazito stresan i zahtjevan, stoga ukoliko radnik nije dovoljno motiviran ili nije motiviran uopće uspjeh određenog cilja je pdo velikim upitnikom i rizikom. Motivaciju svakako igra jednu veoma bitnu rolu u radu pojedinca. Motivacija ovisi od mnogo vanjskih ali i unutarnjih utjecaja. Vanjski utjecaji su recimo gore već spoemenuti: karakteristike posla te poslovnih subjekata, dok su unutarnji utjecaji mnogobrojni faktori s kojima se pojedinac sam „bori“. Pojedinac se tako kroz svoj život ali i posao susreće sa brojnim preprekama na putu do ostvarenja uspjeha. Ono što je važno za razlučiti kako i prepreke, odnosno problemi koji se mogu javiti u pojedinčevu životu uvelike mogu utjecati na njegov odnos prema poslu. Naravno da će to direktno utjecati na motivaciju zaposlenika, stoga je veoma važno da je zaposlenik uvijek u središtu radnje.

## **6.10. Ugostiteljstvo u doba Covida**

Gubici u doba Covida su ogromni. Mnogu ugostitelji (bilo da se radi o restoranima ili hotelima) su na rubu stečaja te im je poslovna kao i samim time životna egzistencija postala veoma upitna. Od početka 2020. godine svijetom su se izmjenile brojne restriksijske mjere, shodno tome uslužni sektor spada pod sektore koji je zabilježio najveće gubitke. Zatvaranja je bilo nekoliko, mišljenja su različita, no jedno koje se do sada već ustalilo u društvu jest kako su ugostitelji žrtvovani. Poslovanje u doba Covida je uvelike otežano a državne potpore nerijetko kasne. Rashodi su brojni a bez prihoda veoma je teško poslovati.

Ugostitelji su pokušali na više načina izbalansirati svoje poslovanje te što je moguće manje ljudi poslati na biro. Neki od načina poslovanja u doba Covida su bili dostave, te kave za van. No kada su ugostiteljski objekti (kafići) bili pod ključem, trafike i pumpne stanice su samo jedne od brojnih koje su zabilježile veliki porast u prometu. Čak i kada je ugostiteljima

bilo omogućeno poslovanje te se izašlo iz lockdowna, na snazi su se zadržale neke mjere, kao što su: ograničenje broja gostiju i radno vrijeme. Ugostitelji pad u prometu bilježe do rekordnih sedamdeset posto u odnosu na prethodnu godinu. Gubici u ugostiteljskom sektoru se procjenjuju na otprilike četiri do osam milijardi kuna, odnosno između pola milijarde i milijarde eura.

Ono što ugostitelje najviše boli jest što za svo vrijeme nisu ustvrđeni i iznjeti jasni i konkretni dokazi kako su upravo ugostiteljski objekti bili mjesta žarišta virusa. Mjere kojima je država nastojala „spasiti“ ugostitelje, kao što su oslobađanja od plaćanja najmova, ugostitelji nazivaju vatrogasnim mjerama koje gledano dugoročno, ugostitelje ne mogu ni pod koju cijenu spasiti od poslovnog sloma. Ukupni iznos za koji se procjenjuje kako se penje do rekordnih osam milijardi kuna, je iznos bez pada prometa u dvanaestom mjesecu, za kojeg ugostitelji vjeruju kako samo mjesec prosinac čini ukupno jednu petinu godišnjeg prometa. Stoga, vjeruje se kako je ukupni iznos i nešto veći. Ono što je veoma važno u cijeloj priči jest kako su ovo gubici koji se odnose isključivo samo na sektor ugostiteljstva, dakle na restorane i caffè barove, shodno tome turizam i barovi su izuzeti.

Gospodin Vedran Jakominić, koji je inače i član upravnog odbora udruge Glas poduzetnika, te i sam ugostitelj iz Rijeke je kazao kako je izračunato da hrvatski ugostitelji u prosjeku svakoga dana izgube oko četrdeset milijuna kuna. Nažalost ove alarmantne brojke dovele su u ozbiljno pitanje postojanje i nastavak poslovanja do kraja ove kalendarske godine. Država je priznala pravo na isplatu odštete što je pošteno i ispravno, ali iznosi kao i modeli isplate nisu ni u kojoj mjeri dovoljni kako bi se pokrili svi troškovi koje imaju ugostitelji. Ugostitelji ističu kako će mjere svakako imati nekakvog učinka, no ono najviše ovisi o činjenici koliko će se dugo kriza zadržati, te koje su sljedeće djelatnosti koje će pandemija zahvatiti. Više od 100 000 radnih mjesta je ugroženo, stoga iz Hrvatske udruge poslodavaca ističu kako su državna i javna uprava pod impeativom da se digitaliziraju, kako bi se ubrzali svi procesi, te povećala njihova funkcionalnost. Također i predsjednik Nacionalne udruge ugostitelja, gospodin Marin Medak smatra kako se s Vladinim mjerama pomoći za vrijeme lockdowna ugostiteljima nije previše pomoglo. On ističe kako bez obzira na sve, i dalje postoji jako puno prostora u vidu poboljšanja opsega i sadržaja samih kompenzacijskih mjera, te kako je trebalo u prijašnjim mjerama uključiti i iznose koje ugostitelji plaćaju za kredite, leasinge, najmove opreme, softvera, naknade za sve zaposlene i dr.

Kao i obično, Republika Hrvatska se još jednom prilikom i u još jednom segmentu ponovno istaknula u odnosu na ostatak zemalja članica Europske Unije. Iz udruge Glasa poduzetnika stoji obrazloženje kako Republika Hrvatska nije apsolutno niti jednom kunom pomogla hrvatskom poduzetništvu, već je poduzetništvo iskoristila kao svojevrsni kanal dostave naknade radnicima. Isto tako postoji veliki žal što Republika Hrvatska nije ponudila kredite za likvidnost, a priča o tzv. „covid-kreditima“ postoji od samih začetaka pandemije. Hrvatsko ugostiteljstvo se trenutno nalazi u teškim vremenima, te će nadolazeća turistička sezona biti od krucijalnog značaja za nastavak poslovanja hrvatskih ugostiteljskih objekata a samim time i za hrvatsko gospodarstvo. Ugostitelji se nadaju kako će nadolazeća sezona biti uspješna bez obzira na činjenicu kako cijeli svijet broji gubitke, kao i na to što nisu već nekoliko mjeseci normalno radili, već stalno u otežanim okolnostima. Također svjesni su novih potencijalnih restriksijskih mjera, ali se i dalje vjeruje kako će se od sezone ipak nešto izvući a onda na jesen u nove borbe. Ugostiteljstvo, a samim time i turizam je od iznimnog značaja za hrvatsko gospodarstvo, te je gotovo nemoguće zamisliti još nekoliko mjeseci novog lockdowna.

Usprkos svemu, ugostiteljstvo očekuju promjene, stoga su ugostitelji već zatražili smanjenje PDV-a, koji je i inače među najvišima u Europi, kako bi se kroz smanjenu stopu PDV-a mogli ostvariti veći prihodi, a od čega bi i država dugoročno profitirala jer bi se potaknuo rast potrošnje. Također ugostitelji smatraju kako postojeći modeli poslovanja nisu više održivi, te se u periodu nakon krize mora krenuti sa velikim promjenama kao što su: restrukturiranje, optimizacija i digitalizacija poslovanja ugostiteljstva. U svakom slučaju pred hrvatskim ugostiteljstvom kao i pred hrvatskom državom slijede teška i zahtjevna vremena koja će biti moguće prebroditi jedino uz iznimnu međusobnu pomoć, poštovanje i zajednički dijalog (<https://balkans.aljazeera.net teme/2020/12/20/ugostitelji-na-udaru-mini-lockdowna>, 16.05.2021.).

## 7. ZAKLJUČAK

Čovjek kao ljudski resurs predstavlja najvažniji „alat“ u ostvarivanju zacrtanih ciljeva. O čovjekovom angažmanu kao i kvaliteti njegova rada ponajviše ovisi turistička usluga ili proizvod. Visokorazvijene zemlje na vrijeme su prepoznale važnost ljudskih resursa. Nažalost Republika Hrvatska zaostaje za konkurencijom te se još uvijek muči sa kreiranjem strategije. Republika Hrvatska u odnosu na konkurenciju nudi i manja financijska primanja, ali i duže radno vrijeme, u konačnici, nudi slabije radne uvjete.

Posljednjih godina sve je učestalija pojava stranih turističkih, ugostiteljskih djelatnika zbog čega brojna mjesta ostvaruju i slabiju kvalitetu svojih proizvoda i usluga. Prava je žalost što Republika Hrvatska i pored brojnih svojih prirodnih ljepota, ne može ostvariti svoj puni potencijal te se time prometnuti u jednu od vodećih turističkih zemalja svijeta. Naravno, neostvarenje punog turističkog potencijala nije samo zbog nedovoljno kvalitetnog personala koje u konačnici rezultira i nekvalitetnom uslugom ili proizvodom, već veoma važnu ulogu igraju i izrazito visoki nameti koje su poslodavci primorani plaćati državi. Od vrijednog je značaja činjenica kako je Republika Hrvatska jedna od vodećih zemalja članica Europske Unije sa visokim nametima.

Gotovo svake sezone brojni ugostitelji muku muče sa pronalaskom kvalitetne radne snage. Zaključak koji se nameće sam po sebi jest da su radni uvjeti u Republici Hrvatskoj zadovoljavajući i kvalitetni brojni ugostitelji bi sa spomenutom potragom prestali istog trenu. Nažalost, može se konstatirati kako su ljudski resursi svojevrsna rana hrvatskog turizma, te kako će dokle god se ulaganja u ljudske resurse ne dignu na jednu višu razinu, turistička ponuda Hrvatske patiti. Unatoč svemu, mjesta za optimizam itekako ima pošto hrvatski obrazovni sustav na tržište konstatno plasira mlade, ambiciozne, željne, motivirane i respektabilne kadrove koji spletom okolnosti najčešće svoju sreću i recept za uspjeh pronadu u inozemstvu.

Zbog svega navedenog, u budućim vremenima će biti važnije nego ikada konstantno naglašavati važnost ljudskih resursa, kao i ulagati u njih te što oni kao sredstvo rada predstavljaju za kvalitetu hrvatskog turizma ne bi li se spriječio odlazak mladih i

respektabilnih kadrova koji su jamac visoke kvalitete i uspješnosti hrvatskog ugostiteljstva kao i samog turizma općenito.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bakija, I.: Osiguranje kvalitete po ISO 9000, Privredni vjesnik / Zagrebačka banka d.d., Zagreb, 1991.
2. Slobodan, I.: Ekonomika ugostiteljstva, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2012.
3. Dessler, G.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Međunarodno sveučilište Floride, 2015.

### Članci:

1. Kuka, E. Menadžment ljudskih resursa. // Praktični menadžment. 2, 2 (2011), str. 64-66. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/76454> (Datum pristupa 10.03.2021.)
2. Petrović, M. ; Bonacin. M. Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu i ugostiteljstvu. /// Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu. 8, 1 (2017), str. 51-57. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/182986> (Datum pristupa 10.03.2021.)

### Akademski radovi:

1. Blažević, A. Ljudski resursi u turizmu : završni rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli : Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", 2017. Preuzeto s: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:1555> (Datum pristupa 10.03.2021.)
2. Valentić, Ž. Menadžment i ljudski potencijali u djelatnosti turizma i ugostiteljstva. Karlovac : Veleučilište u Karlovcu, 2017. Preuzeto s: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vuka:627> (Datum pristupa 10.03.2021.)

### Internetske stranice:

1. <https://balkans.aljazeera.net teme/2020/12/20/ugostitelji-na-udaru-mini-lockdowna>

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Kostrukcija standarda sustava kvalitete

Slika 2. Komparativni prikaz elemenata sustava kvalitete

Slika 3: Elementi sustava kvalitete po grupama

Slika 4. Ugostiteljske usluge

Slika 5. Podjela ugostiteljstva

Slika 6. Ugostiteljstvo u sustavu turizma

Slika 7. Proces organiziranja

Slika 8. Etape u procesu selekcije kadrova