Kvaliteta u hrvatskom hotelijerstvu: želje i stvarnost

Fox, Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:125:640033

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Ivan Fox

KVALITETA U HRVATSKOM HOTELIJERSTVU: ŽELJE I STVARNOST

(završni rad)

Rijeka, 2019.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Stručni studij Poduzetništvo

KVALITETA U HRVATSKOM HOTELIJERSTVU: ŽELJE I STVARNOST

(završni rad)

MENTOR

Doc. dr. sc. Sanja Zambelli

STUDENT

Ivan Fox

MBS: 2423000039/16

Rijeka, srpanj 2019.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Rijeka, 15.01. 2019.

ZADATAK
za završni rad

Pristupniku IVANU FOXU **MBS:** 2423000039/16

Studentu stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak za završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

Kvaliteta u hrvatskom hotelijerstvu: želje i stvarnost

Sadržaj zadatka: Teorijski objasniti pojmove kvalitete, TQM-a i ISO standarda. Analizirati specifičnosti hotelskih usluga kroz različite čimbenike koji su uključeni u kvalitetu usluge u hotelijerstvu. Opisati modele mjerenja kvalitete i pokazatelje kvalitete u hrvatskim hotelima, te na osnovu toga donijeti odgovarajuće zaključke..

Preporuka: Koristiti literaturu predviđenu programom kolegija Upravljanje kvalitetom i proširenu u skladu s temom završnog rada
Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Zadano: 15.01. 2019. **Predati do:** 15. 07. 2019.

Mentor:
(doc. dr. sc. Sanja Zambelli)

Pročelnica odjela:
(mr. sc. Anita Stilin)

Zadatak primio dana: 15.01. 2019.

Ivan Fox

- **mentoru**
- **pristupniku**

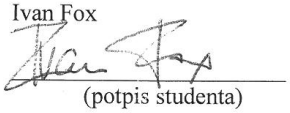
I Z J A V A

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

Kvaliteta u hrvatskom hotelijerstvu: želje i stvarnost

izradio samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora Doc. dr.sc.Sanje Zambelli.

Ivan Fox



(potpis studenta)

Sažetak

Tema ovog rada su procesi izgradnje kulture kvalitete u hrvatskim hotelima, stvaranje i provođenje programa kvalitete, kao i važnost aktivne predanosti svih sudionika u tom procesu. Hrvatski hotelijeri, kako pokazuju istraživanja i kako potvrđuje praksa, svjesni su važnosti visokokvalitetne usluge za uspjeh organizacije, dobro poznaju globalne trendove u razvijanju kvalitetne usluge i navedene trendove slijede. Hrvatski hotelski menadžment uspješno razvija one dimenzije pružanja usluge koje imaju ključan utjecaj na ukupno zadovoljstvo gosta: ulaže se u obrazovanje kadrova, a većina velikih poduzeća posjeduje sustav nagrađivanja najboljih djelatnika, te potiče djelatnike na timski rad. Rezultat razvijanja i kontrole kvalitete usluge je stalno jačanje kulture kvalitete u hotelima. Istraživanja međutim ukazuju i na osnovnu slabost tog procesa: nisku razinu afektivne predanosti hotelskih djelatnika koja je rezultat nespremnosti hrvatskih hotelskih menadžera da nemenadžerskim djelatnicima daju ovlasti za donošenje odluka. Proizlazi da je hrvatskim hotelima potrebna fundamentalna promjena kulture organizacije, što znači zaokret od predominantno autoritarnog stila menadžmenta prema predominantno participativnom stilu menadžmenta, kao i zaokret od oslanjanja na formalne izvore moći (moć položaja, moć nagrađivanja i kažnjavanja) prema neformalnim izvorima moći (referentna moć, znanje).

Ključne riječi: kvaliteta, predanost organizaciji, afektivna predanost, participativni stil menadžmenta, neformalni izvori moći

Sadržaj

Uvod 1

1. Važnost kvalitete usluge za hotel i destinaciju 3

1.1. Definicija i komponente kvalitete hotelske usluge 3

1.2. Utjecaj kvalitete usluge na zadovoljstvo gosta 4

1.3. Hotel i društvena okolina 6

2. Evolucija ideje o kvaliteti usluge u hotelijerstvu 9

2.1. Specifična obilježja hotelske usluge 9

2.2. Uloga zaposlenika „prve linije“ u stvaranju kvalitetne usluge 10

2.3. Davanje ovlasti nemenadžerskim djelatnicima 10

2.4. Upravljanje potpunom kvalitetom 11

2.5. Standardi ISO 9000 12

2.6. Odnos ideje TQM-a i standarda ISO 12

3. Utjecaj predanosti ciljevima organizacije na kvalitetu usluge 14

3.1. Komponente predanosti ciljevima organizacije 15

3.2. Čimbenici predanosti ciljevima organizacije 17

3.3. Posljedice predanosti ciljevima organizacije 17

3.4. Hrvatski menadžment i predanost ciljevima organizacije 18

4. Svijest hrvatskog hotelskog menadžmenta o važnosti kvalitete usluge 20

4.1. Javna komunikacija o predanosti kvaliteti u hrvatskim hotelima 21

4.2. Istraživanja o stvarnoj predanosti organizacije kvaliteti usluge 22

5. Modeli mjerenja kvalitete 24

5.1. SERVQUAL 24

5.2. SERVPERF 25

5.3. Mjerenje kvalitete u hrvatskom hotelijerstvu 25

6. Izgradnja kulture kvalitete u hrvatskim hotelima 27

6.1. Pokazatelji kvalitete u hrvatskim hotelima 27

6.1.1. Zvjezdice 27

6.1.2. TripAdvisor 29

6.1.3. Standardi ISO 30

6.1.4. Leading Hotels of the World 30

6.1.5. Ostali pokazatelji kvalitete 31

6.2. Tehnike kontrole kvalitete hotela u Republici Hrvatskoj 31

6.2.1. Anketiranje 31

6.2.2. Analiza žalbi gostiju i njihovog rješavanja 32
6.2.3. Tehnika kritičnog incidenta 33
6.2.4. Samoprocjena 34
6.2.5. Benchmarking 35
6.2.6. Interna revizija 36
6.2.7. Tajni gost 36
6.3. Ljudski resursi i kultura kvaliteta 37
Zaključak 40
Literatura 43
Popis kratica 49
Popis tablica 49
Popis slika 49

Uvod

Na današnjem visokokompetitivnom turističkom tržištu sposobnost hotela da se pozicionira kao najbolji, najatraktivniji, gostima najprivlačniji, te najpovoljniji u smislu vrijednosti za novac ključna je za poslovni uspjeh i poslovnu stabilnost hotela. Drugim riječima, vodeći čimbenik poslovne budućnosti hotela je kvaliteta, odnosno stupanj u kojem davatelj hotelske usluge udovoljava potrebama i očekivanjima gosta ili ih čak nadilazi. Pružanje kvalitetne usluge osnova je svih uspješnih hotelskih organizacija u turizmu.

Važnost kvalitete u hotelijerstvu u prvom redu proizlazi iz potrebe gostiju da dobiju uslugu koja će zadovoljiti ili nadmašiti njihova očekivanja. Ako gosti vjeruju da su dobili vrijednost za novac, oni će se vraćati. Ako njihova očekivanja nisu ispunjena, gosti će se okrenuti konkurenciji. Stoga je za svaku organizaciju u turizmu nadasve važno da stvori kompetitivan sustav kvalitete, te da sustavno održava i mjeri kvalitetu.

Poznato je da je kvaliteta trošak, ali znatno niži od troška nedostatka kvalitete. Hoteli čiju uslugu gost percipira kao nekvalitetnu neće se održati ako menadžment nije spreman promijeniti način poslovanja i dokazati predanost zadovoljstvu kupca. Današnji hotelski gost je izvrsno informiran i vrlo zahtjevan. Kako je ponuda na hotelskom tržištu izrazito bogata, gost ima mogućnost biranja i pregovaranja. To znači da hoteli koji žele privući i zadržati gosta moraju biti percipirani kao bolji od drugih što u fokus hotelskog menadžmenta dovodi kvalitetu usluge i upravljanje kvalitetom usluge. Stoga su danas hoteli sve inovativniji u nastojanju da postignu najviše standarde kvalitete usluge.

Ako je suditi prema komunikaciji hrvatskih hotela putem web stranica, kao i prema izjavama hotelskih menadžera za javne medije, hrvatski hotelski menadžment zaista želi graditi sustav visoke kvalitete usluge i svjestan je važnosti kvalitete usluge za uspjeh organizacije te za razvoj i uspjeh cjelokupnog hrvatskog turizma. Sudeći po stalnom rastu broja turista i broja noćenja u hrvatskim turističkim destinacijama, hrvatski se hoteli kvalitetom usluge uspješno natječu na globalnom turističkom tržištu.

Predmet istraživanja: procesi izgradnje kulture kvalitete u hrvatskim hotelima, stvaranje i provođenje programa kvalitete, kao i važnost aktivne predanosti svih sudionika u tom procesu.

Ciljevi istraživanja: činjenica da organizacije u hrvatskom hotelijerstvu javnosti redovito komuniciraju (putem web stranica koje obično sadrže izjavu o misiji, izjavu o viziji i

neke dokumente strateškog razvoja organizacija, te putem izjava hotelskih menadžera za javne medije) svoje zalaganje u izgradnji kvalitete usluge, samo po sebi ne znači da je deklarirano zalaganje zaista i stvarno, tj. da organizacije u hrvatskom hotelijerstvu sustavno razvijaju kulturu kvalitete.

Hipoteza: unatoč svijesti o ključnoj važnosti kvalitete usluge za poslovni uspjeh hotela i destinacije, nevoljkost hrvatskog hotelskog menadžmenta prema radikalnom mijenjanju kulture organizacije predstavljat će ključan čimbenik usporavanja procesa uspostavljanja sustava visoke kvalitete usluge.

Metode: induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda analize, metoda sinteze, metoda promatranja, metoda kompilacije, metoda deskripcije, metoda intervjua.

Rad se sastoji od šest poglavlja. U prvom poglavlju prikazana je važnost visokokvalitetne usluge za hotel i destinaciju. Drugo poglavlje opisuje evoluciju ideje o kvaliteti usluge u hotelijerstvu tijekom vremena. Tema trećeg poglavlja je utjecaj organizacijske predanosti menadžerskih i nemenadžerskih djelatnika na razvijanje kvalitete usluge. Svijest hrvatskog hotelskog menadžmenta o važnosti kvalitete usluge analizirana je u četvrtom poglavlju. Peto poglavlje sadrži prikaz znanstvenih istraživanja hrvatskih autora o modelima mjerenja kvalitete u hrvatskom hotelijerstvu. U šestom poglavlju razmatra se izgradnja kulture kvalitete u hrvatskim hotelima. Zaključak upozorava na zadovoljstvo nemenadžerskih djelatnika menadžmentom organizacije, i u skladu s time potrebu za mijenjanjem kulture organizacije, kao ključne čimbenike uspostavljanja sustava visoke kvalitete usluge.

1. Važnost kvalitete usluge za hotel i destinaciju

Danas hoteli u cijelome svijetu, pa i u Hrvatskoj, imaju programe osiguranja kvalitete koji obuhvaćaju planiranu i sustavnu aktivnost pružanja odgovarajuće razine kvalitete u skladu s očekivanjima gosta. Osiguranje kvalitete obično je usmjereno na oblikovanje i pružanje usluge u hotelu te na kontrolu kvalitete tijekom pružanja usluge. Sve veći broj turista spreman je platiti više za objekte koji ispunjavaju ili nadilaze njihova očekivanja. Kvaliteta usluge tako postaje ključan faktor u potrošačkom iskustvu turista (Hayes, 2011.). Stvarajući na taj način vrijednost za gosta, hotel si uspijeva osigurati odanost gostiju, što uza sve ostalo ima i važan financijski učinak, naime privlačenje novih gostiju je u pravilu skuplje nego zadržavanje starih (Reyad, 2005.). Razumljivo, pružiti očekivanu kvalitetu ili je čak nadmašiti je iz godine u godinu sve teže: potrošači naime sve bolje poznaju svoja prava, sve su svjesniji važnosti kvalitete za ukupan doživljaj proizvoda ili usluge, i uslijed toga su sve zahtjevniji. Natjecanjem u kvaliteti, konkurencija na turističkom tržištu postaje sva intenzivnija, a kvaliteta osnovna prednost organizacija u svim oblicima turizma.

1.1. Definicija i komponente kvalitete hotelske usluge

Kvalitetu usluge u hotelu najčešće definiramo kao dosljedno pružanje usluga u skladu s propisanim standardima odnosno u skladu s fokusom na potrebama i željama gosta. Drugim riječima, kvalitetnu uslugu definiramo kao udovoljavanje očekivanjima gostiju, pa i nadilaženje tih očekivanja (Hayes, Ninemeier i Miller, 2011.; Kapiki, 2012.). U osnovi procjene kvalitete hotelske usluge je dakle usporedba očekivanja gosta s njihovom percepcijom stvarno pružene usluge. Osnovne komponente izgradnje kvalitetne usluge u hotelu su: poznavanje gosta, poznavanje želja gosta, razvijanje postupaka koji će hotelu omogućiti da udovolji željama gosta (ili ih nadmaši), stalno obučavanje djelatnike, davanje ovlasti nemenadžerskim djelatnicima, te stalno ocjenjivanje i dorađivanje sustava kvalitete (Hayes, Ninemeier i Miller, 2011, 48). Općenito se pretpostavlja da će organizacija koja ostvaruju visoku kvalitetu usluge ne samo zadovoljiti potrebe gosta već biti i poslovno uspješna. Naime, visoka razina kvalitete usluge definitivno doprinosi kompetitivnosti organizacije na tržištu.

Gosti svoja ispunjena odnosno nadmašena očekivanja i potrebe nagrađuju odanošću i usmenom preporukom. Velik broj studija (usp. Naumann, 1995.; Reyad, 2005.) pokazuje da je privlačiti nove goste oko pet puta skuplje nego zadržati postojeće. Usmena preporuka gosta,

danas zahvaljujući internetu globalno dostupna svima, jedan je od najvažnijih oblika marketinški iskoristive komunikacije, te definitivno najjeftiniji i vjerojatno najučinkovitiji oblik promidžbe (dovoljno je da se prisjetimo sveprisutnosti i utjecaja TripAdvisora). Kotler i Keller (2007.) posebno naglašavaju specifičnu vrijednost prirode usmene preporuke za pružatelja usluge: ona je osobna, aktualna (nastupa neposredno nakon ili čak tijekom procesa korištenja usluge) i, zahvaljujući internetu, brza. No, što je najvažnije, (potencijalni) gost zna da je usmena preporuka, za razliku od komercijalnog oglašavanja, oslobođena bilo kakvog utjecaja pružatelja usluge. Ona je iskren stav potrošača o vlastitom iskustvu, i kao takva dragocjena za proces procjene kvalitete ponuđene usluge i donošenje odluke o kupovini usluge.

1.2. Utjecaj kvalitete usluge na zadovoljstvo gosta

Hotelijerstvo je aktivnost koju obavljaju ljudi za ljude, smisao koje je da se gost osjeća dobrodošlo i udobno, što u prvom redu ovisi o neposrednom odnosu između djelatnika hotela i gosta (Barrows i Powers, 2009,). Jasno je da je u procesu određivanja i mjerenja kvalitete usluge ključno zadovoljstvo gosta koje najjednostavnije možemo definirati kao psihološki kategoriju koja uključuje ugodu i zadovoljstvo, a što je posljedica činjenice da je gost ostvario svoje nade i očekivanja od proizvoda i/ili usluge (WTO, 1985.). Elementi zadovoljstva gostiju, što valja naglasiti kao posebno važno, proizlaze iz njihove percepcije kvalitete, koja je u velikoj mjeri subjektivna, Naime, svaki pojedinac na samo njemu ili njoj svojstven način gradi odnos s pojedinim elementima hotelske usluge te s uslugom kao cjelinom.

Pružatelj usluge koji želi zadovoljiti ili nadmašiti očekivanja i potrebe gostiju, mora znati sve o svojim gostima, te o njihovim očekivanjima i potrebama. To znanje će pružatelju usluge omogućiti razumijevanje načina na koji gost definira kvalitetu usluge, te stavove i emocije gosta. U poslovnom smislu razumijevanje potreba gosta vodi do izgradnje kompetentnog sustava kvalitete usluge, što rezultira uspjehom na tržištu. Poznato je također da rad na kvaliteti usluge mora prožimati sve procese i akcije organizacije, a ideja o kvaliteti kao ključnoj kompetitivnoj prednosti mora uživati podršku svih djelatnika organizacije jednako, kako menadžerskih tako i nemenadžerskih.

Fokus na ulozi percepcije gosta u stvaranju zadovoljstva pomaže pružateljima usluga u hotelijerstvu da razumiju čimbenike koji utječu na način na koji potrošač percipira kvalitetu pružene usluge (Gronroos, 1990.). Ti su čimbenici: metode marketinga koje organizacija

primjenjuje, imidž hotelske usluge, utjecaj usmene komunikacije prijašnjih gostiju, te želje i potrebe gosta. Ako kontrola kvalitete usluge pokaže da je iskustvo kvalitete koje gost ima nakon konzumacije turističke usluge jednako njegovom očekivanju kvalitete, tada možemo reći da je razina zadovoljstva gosta visoka, te da organizacija kvalitetom upravlja vrlo uspješno.

Kvaliteta usluge ili proizvoda, kako je prije više godina rekao Peter Drucker, „nije ono što pružatelj usluge uloži u kvalitetu, već ono što korisnik usluge dobije". Svaka uslužna djelatnost postoji upravo zbog osoba koje koriste uslugu. Stoga je njihovo zadovoljstvo uslugom ključno za uspjeh djelatnosti.

Zadovoljstvo gosta snižava troškove marketinga i prodaje: gost se vraća jer je bio zadovoljan svojim posljednjim iskustvom i također dovodi (direktno ili indirektno) nove goste. Proizlazi da fokus na zadovoljstvu gosta i povećanje broja stalnih gostiju predstavlja i uštedu i zaradu.

Stupanj zadovoljstva gosta ključan je čimbenik brendiranja hotela. Istraživanja pokazuju da imidž brenda može biti zaslužan za čak do 70% prihoda (Nandkeolyar 2019). Nadilazeći očekivanja gosta, hotel gradi povjerenje s gostom. Odani gosti svoje će iskustvo u osobnom kontaktu ili preko društvenih mreža podijeliti s prijateljima i poznanicima, a sve će to potpomagati razvijanje jakog brenda.

I konačno, visok stupanj zadovoljstva gosta pomaže hotelu u povećanju prosječne cijene sobe i prihoda po sobi. Poznato je da su hoteli koji imaju loše ocjene gostiju prisiljeni snižavati cijene. Visoka razina kvalitete hotelu omogućuje više cijene jer su ih gosti spremni platiti.

Istraživanje *Upravljanje zadovoljstvom gostiju u ugostiteljstvu* (Galičić, 2002.) o mogućnostima, procesu i razlozima pritužbi gostiju u Hrvatskom ugostiteljstvu pokazuje da se je 37% pritužbi u hrvatskim hotelima odnosilo na neuljudnost i neljubaznost osoblja te sporost usluge (str. 98). 34% prigovora odnosilo se je na kvalitetu smještaja (soba nije čista, nedostatak klima uređaja, nedostatak televizora, buka, soba nije na razini broja zvjezdica što ih hotel posjeduje). Najmanji broj žalbi (9%) odnosio se je na kvalitetu hrane. Autor u zaključku ističe važnost kvalitetnog upravljanja procesom pritužbi gostiju i naglašava kako gosti ne odlaze konkurenciji zbog nekvalitetne usluge, već u prvom redu zbog nemarnog odnosa prema njihovim prigovorima (str. 101).

Upravljanje ukupnim iskustvom gosta je mjerenje i praćenje razlike između ukupno namjeravanog iskustva ponuđenog gostu i stvarnih dojmova gosta. Ovo je proces koji hotelijerima omogućuje uvođenje potrebnih promjena u proces pružanja usluge i podizanja

opće razine zadovoljstva i odanosti gosta. U današnjem vrlo kompetitivnom hotelijerstvu upravljanje iskustvom gosta ključno je za uspjeh hotela. Kompetentnim upravljanjem iskustvom gosta kroz stvaranje i pružanje kvalitetnog i nezaboravnog iskustva uslugom postiže se jačanje odanosti gosta i, zahvaljujući tome, stalno jačanje brenda, te povećanje prihoda (kako od stalnih gostiju tako i od novih gostiju koji dolaze zahvaljujući usmenim preporukama).

U Hrvatskom hotelijerstvu je svijest o važnosti iskustva/doživljaja gosta i pravilnog upravljanja iskustvom/doživljajima sve jača. Na web stranici Valamara, jedne od vodećih organizacija hrvatskog hotelijerstva stoji: „Inovativno upravljamo odmorišnim turizmom u cilju kreiranja nezaboravnih doživljaja za goste i stvaramo poticajnu korporativnu kulturu gdje su gosti i zaposlenici na prvom mjestu".

Valamar ima i centar za kvalitetu koji objedinjuje sve povratne informacije koje dolaze od gostiju. Poruka gostima o važnosti povratne informacije

> Vaše zadovoljstvo naš je cilj i razlog stalnog poboljšavanja kvalitete usluge koju pružamo. Bit ćemo zahvalni prenesete li nam svoje dojmove o boravku u našim objektima te pridonesete li svojim prijedlozima, primjedbama i pohvalama još boljoj kvaliteti naših usluga. Vaše nam primjedbe pomažu uvidjeti što trebamo popraviti. Recite nam i što vam se sviđa kod nas. Vaša će nas pohvala radovati. Cijenit ćemo pohvalu koja nam daje poticaj da budemo još bolji. Šaljite nam svoje prijedloge, pohvale ili primjedbe popunjavanjem slijedećeg upitnika ili kontaktirajte Valamar rezervacijski centar (Valamarov centar za kvalitetu, 2019.).

jasno pokazuje da je gost u tom poduzeću zaista na prvom mjestu.

Većina hrvatskih većih hotela ima odjel odnosa s gostima. U traženju zaposlenika za taj odjel hrvatski hoteli navode osobine kao što su organizacijske i komunikacijske vještine, proaktivnost, sklonost timskom radu, kreativnost, odgovornost, predanost, preciznost, samostalnost i uslužnost.

1.3. Hotel i društvena okolina

Hotel je dio društva i s društvenom okolinom uspostavlja odnos međuovisnosti, i u smislu utjecaja na reputaciju društva, i u smislu poticanja rasta drugih djelatnosti povezanih s hotelijerstvom. Budući da turizam, kako je poznato, definira i tako stvara mjesta i prostore, pozitivan imidž usluge u turizmu, a koji je rezultat visoke kvalitete usluge, neizbježno se prelijeva i na druge aspekte društva i tako doprinosi pozitivnom imidžu destinacije, pa i države

u kojoj je usluga pružena. Destinacije koje strateški i uspješno razvijaju turizam vide u turizmu ne samo izvor zarade i zapošljavanja, već i način šire društvene promidžbe destinacije i društvenih procesa u destinaciji. Drugim riječima, kao što se stanje u društvu reflektira na reputaciju hotelijerstva, tako se poslovanje hotelijerstva reflektira na reputaciju društva kao cjeline. I konačno, uspješno hotelijerstvo potiče razvoj brojnih drugih djelatnosti i organizacija u destinaciji: putničkih agencija, avionskih kompanija, agencija za iznajmljivanje automobila, trgovine, i ugostiteljstva.

Svijest o važnosti kvalitete za hotelijerstvo prisutna je u javnom prostoru Republike Hrvatske. Među vodećim ustanovama koje predvode znanstvena istraživanja kvalitete u hrvatskom turizmu, kao i promicanje važnosti kvalitete općenito, a rezultati kojih su izrazito korisni za hrvatski hotelski menadžment, su Institut za turizam u Zagrebu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Iki, i Hrvatsko društvo menadžera kvalitete.

Jedan od najvažnijih istraživačkih projekata Instituta za turizam je svakako TOMAS, (Touristisches Marktforschungssystem Schweiz), istraživanje koje se provodi od 1987. godine, a usmjereno je na analizu stavova potrošnje turista u hrvatskim turističkim destinacijama tijekom ljeta, na jedrenju, na kružnim putovanjima, u tranzitu, posjetu gradu Zagrebu, te u posjetu nacionalnim parkovima. Istraživanje TOMAS nadasve je reprezentativno za ljetni turizam (TOMAS 2017. uključuje 5.950 ispitanika iz 18 emitivnih područja, u 67 mjesta, u 7 primorskih županija, tijekom srpnja do listopada 2017., u hotelima, kampovima i privatnom smještaju) i stoga je dragocjeno za programe kvalitete destinacijskog i hotelskog menadžmenta u Hrvatskoj. Stupanj zadovoljstva gostiju, prema TOMAS-u 2017., vrlo je visok u segmentu ljubaznosti osoblja u smještajnom objektu, te visok u segmentu kvalitete usluga u smještajnom objektu, kvalitete hrane u smještajnom objektu, komfora smještaja te 'vrijednosti za novac' smještaja. Usporedba rezultata istraživanja TOMAS tijekom godina pokazuje da zadovoljstvo stranih turista smještajem kontinuirano raste.

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu (FMTU) u Iki godinama provodi znanstvena istraživanja procesa u hrvatskom turizmu, a u suradnji s hrvatskom turističkim gospodarstvom. Razvoj i napredovanje hrvatskoga hotelijerstva, kao i stvaranje i mjerenja sustava kvalitete u hrvatskom hotelijerstvu spadaju među ključna istraživačka područja FMTU (Strategija znanstvenih istraživanja ..., 2017.)

Hrvatsko društvo menadžera kvalitete (HDMK) osnovano je 1996. g. okuplja hrvatske i međunarodne stručnjake iz područja kvalitete, a s cilje razvijanja sustava upravljanja

kvalitetom u skladu s odredbama međunarodnih normi kao što su ISO 9000, ISO 14000, ISO 2200 i druge. Članovi HDMK istaknuti su znanstvenici i stručnjaci iz područja upravljanja kvalitetom, kao i stručnjaci iz prakse koji načela kvalitete primjenjuju u svojim organizacijama (Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, 2019.)

2. Evolucija ideje o kvaliteti usluge u hotelijerstvu

Ideja o tome što je kvaliteta usluge u hotelijerstvu, i kako određivati kvalitetu mijenjala se tijekom vremena. Iako pojam kvalitete nije nov, razmišljanja praktičara i teoretičara u vezi s kvalitetom u prošlosti su se uglavnom odnosila na kvalitetu proizvoda, odnosno na kvalitetu procesa čiji rezultat je bio konkretan proizvod. Početkom 20. st. F. W. Taylor razvio je niz teorija menadžmenta i organizacije koje su omogućile pravi preokret u praksi industrijske proizvodnje. Taylorove su ideje oblikovale metode suvremene masovne proizvodnje i omogućile jasno definiranje kvalitete proizvoda, definiranje elemenata kvalitete i mjerenje kvalitete.

Veća kompleksnost utvrđivanja parametara mjerenja kvalitete usluge i njezina standardiziranja vjerojatno su razlog zbog kojeg se teorijsko promišljanje procesa procjenjivanja kvalitete i upravljanja kvalitetom usluge javlja tek između pedesetih i osamdesetih godina prošlog stoljeća. To je vrijeme kada svijest potrošača jača i biva usmjerena ne samo na vrijednost koju stvara proizvod već i na uslugu povezanu s proizvodom. Postupno se razvija ideja o usluzi kao o sveobuhvatnoj razmjeni djela, znanja, svijesti, stavova, ponašanja, aktivnosti, kultura, zadovoljstva potrošača te vrijednosti stvorene između pružatelja usluge i potrošača. Stalno rastući interes za kvalitetu usluge omogućuje organizacijama da definiraju interpersonalne i tehničke aspekte pružanja usluge što rezultira zadovoljstvom i odanošću gosta. S obzirom na sve zahtjevnijeg gosta, poslovni model organizacije postaje ovisan o rukovođenju kvalitetom. Ideja o marketingu kao pomoćnoj aktivnosti organizacije mijenja se u ideju o marketingu kao centralnoj funkciji. U tom se periodu iz teorijskih okvira marketinga formira upravljanje kvalitetom kao zasebna znanstvena disciplina.

2.1. Specifična obilježja hotelske usluge

Kad je riječ o hotelijerstvu, tipično uslužnoj djelatnosti, njegova specifična obilježja zahtijevaju specifičan pristup. Naime, usluga u hotelijerstvu je

- u velikoj mjeri neopipljiva jer je apstraktnija od proizvoda (Hoffman and Bateson 1997) i "ne rezultira u vlasništvu nad nečim" (Kotler i sur., prema Palmer 1998a, 2). Također, stvaranje i pružanje usluge „može i ne mora biti vezano za fizički proizvod".
- neodvojiva od procesa potrošnje usluge (Palmer, 1998.a)

- heterogena (Berry, 1980.): usluga varira po standardu i po kvaliteti jer je u funkciji ljudske performanse. Drugim riječima, uslugu pružaju ljudi ljudima pa se svaki čin pružanja usluge razlikuje od svih ostalih takvih činova. Budući da performansa pružatelja usluge varira, ne može se govoriti o konzistentnosti usluge.
- neuskladištiva (Bateson, 1977.): noć u kojoj je hotelska soba ostala neprodana predstavlja ustvari poslovni gubitak.

Navedena obilježja otežavaju proces kontrole kvalitete hotelske usluge. U pravilu je kvalitetu usluge teže mjeriti, standardizirati i kontrolirati nego kvalitetu proizvoda: njihova neopipljivost naime uvelike otežava i proces selekcije usluge za testiranje i ocjenu kvalitete.

2.2. Uloga zaposlenika „prve linije“ u stvaranju kvalitetne usluge

Proces stvaranja kvalitetne hotelske usluge jedinstven po tome što su djelatnici hotela neposredno uključeni u proces nastajanja, pružanja i konzumacije usluge (Barrows, 2012.). Neizbježno, dojam gosta o hotelu i kvaliteti pružene usluge vezan je za sposobnost zaposlenika prve linije da pruže uslugu. Studije pokazuju vezu između osobnosti djelatnika prve linije (entuzijastičan, ugodan, društven, suosjećajan) i zadovoljstva gosta (Harris i Fleming, 2017.). Stoga se očekuje da će se u procesu zapošljavanja novih djelatnika voditi računa o njihovoj osobnosti i pozitivnom stavu prema procesu usluživanja.

Već više od dva desetljeća se klasična piramidalna struktura u kojoj je najvažniji menadžment, a najmanje važni djelatnici sa dna piramide (u hotelu su to djelatnici u neposrednom dodiru s gostima - recepcionari, konobari, spremači ...) u uslužnim djelatnostima smatra neupotrebljivom. Nju je zamijenila tzv. obrnuta piramida u kojoj podjela djelatnika nije hijerarhijska (menadžerski i nemendžerski djelatnici), nego funkcionalna (djelatnici prve linije i svi ostali) (Go i sur., 1996., prema Fox, 2006.). U takvim se organizacijama ohrabruje i nadasve cijeni činjenica da djelatnici prve linije posjeduju komunikacijske sposobnosti i samosvijest za predlaganje promjena i poboljšanja u poslovanju. Djelatnici prve linije u takvim organizacijama imaju podršku menadžmenta i znaju da će njihovi (kvalitetni) prijedlozi biti prihvaćeni i nagrađeni (Go i sur., 1996, 40-41).

2.3. Davanje ovlasti nemenadžerskim djelatnicim

Ključna uloga djelatnika prve linije u stvaranju kulture kvalitete te njihov utjecaj na zadovoljstvo gosta su među brojnim razlozima zbog kojih bi menadžeri hotela morali davati

veće ovlasti nemenadžerskim djelatnicima. Time bi nemenadžerskim djelatnicima naime omogućili maksimalnu kreativnost i maksimalnu kvalitetu usluge, što će rezultirati zadržavanjem postojećih i privlačenjem novih gostiju.

Svaka organizacija, a posebice to vrijedi za organizacije u uslužnim djelatnostima, ima koristi od davanja ovlasti nemenadžerskim djelatnicima. U uslužnim djelatnostima, izvrstan primjer su hoteli: nemenadžerski djelatnici koji imaju ovlasti su produktivniji i predaniji. Ovlašteni djelatnici reagiraju brže na zahtjeve i pritužbe gostiju, te su generalno intenzivnije angažirani u procesu pružanja usluge pa kvaliteta usluge raste. Prihvaćanje prijedloga nemenadžerskih djelatnika potiče pozitivne promjene u organizaciji, ukupno ozračje davanja ovlasti i povjerenja u zaposlenike privlači kvalitetne kadrove iz drugih organizacija. U svakoj se organizaciji ovlašćivanje djelatnika primjenjuje na toj organizaciji svojstven način, iz čega proizlaze različite koristi za menadžment i različita radna iskustva za nemenadžerske djelatnike.

2.4. Upravljanje potpunom kvalitetom

Krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina prošlog stoljeća pažnju teoretičara i praktičara upravljanja kvalitetom zaokuplja pristup poznat kao TQM (total quality management) koji se obično definira kao "filozofija upravljanja organizacijom na način koji organizaciji omogućuje da učinkovito udovolji potrebama i očekivanjima dionika, a da pritom ne kompromitira svoja etička načela" (The Chartered Quality Institute). Prema ideji TQM-a, kvaliteta je strateško pitanje organizacije, za kvalitetu su odgovorni svi članovi organizacije, a cilj ideje o potpunoj kvaliteti je neprekidno poboljšanje. Kvalitetu definira konačni korisnik usluge, a naglasak je na preventivnom djelovanju – dakle proces provođenja potpune kvalitete u startu mora biti bez grešaka. Svi praktičari organizacije iz iskustva znaju da učinkovit sustav upravljanja potpunom kvalitetom za organizaciju predstavlja uštedu, a ne trošak.

U hotelijerstvu upravljanje potpunom kvalitetom predstavlja stalan napor menadžerskih i nemenadžerskih djelatnika na osiguranju dugoročne odanosti i zadovoljstva gostiju. Drugim riječima, cilj ideje o upravljanju potpunom kvalitetom je predanost svih djelatnika hotela, menadžerskih i nemenadžerskih, da zadovolje potrebe gostiju i pruže im očekivanu kvalitetu tijekom priprema za dolazak u hotel, kao i tijekom dolaska u hotel, boravka u hotelu te napuštanja hotela (Hayes i Niemeier, 2005.). Od vođe organizacije očekuje se da potakne proces motivacije koji će goste i djelatnike uključiti u definiranje i ispunjavanje ciljeva kvalitete.

2.5. Standardi ISO 9000

Standardima ISO 9000 regulirani su različiti aspekti upravljanja kvalitetom. Standardi su istovremeno i vodič i alat za organizacije koje žele da njihove usluge stalno udovoljavaju željama i potrebama potrošača te da se istovremeno kontinuirano poboljšavaju (ISO 9000 family - Quality Management, 2019.).

ISO 9001:2015 definira kriterije sustava upravljanja kvalitetom kroz postupke, testiranja, certificiranja i kontrole. Može ga koristiti bilo koja organizacija, neovisno o djelatnosti. Trenutno preko jedan milijun organizacija u više od 170 zemalja posjeduje certifikat ISO 9001. Standard ISO 9001 zasniva se na sljedećom načelima upravljanja kvalitetom: usmjerenost na potrošača, motivacija i angažman najviših razina menadžmenta, te stalna poboljšanja kvalitete. Sve ovo pomaže organizaciji da postigne i održava visoku kvalitetu proizvoda i usluga iz čega, razumljivo, proizlaze konkretne materijalne koristi za organizaciju i njezine djelatnike.

Dio procesa certifikacije ISO 9001 u hotelijerstvu je detaljan i učinkovit sustav generiranja i čuvanja dokumentacije što predstavlja analitički temelj za rukovođenje aktivnostima i procesima u organizaciji. Ovaj sustav menadžmentu omogućuje potpunu vidljivost poslovnog stanja i učinka u određenom trenutku.

Posjedovanje certifikata ISO 9001 svjedoči o stalnoj predanosti hotela razvijanju kvalitete, što hotelu omogućuje da prati promjene stavova gostiju, tehnologije i trendova u hotelijerstvu. Kad postavimo pitanje po čemu se prosječan hotel razlikuje od izvrsnog hotela, odgovor je jednostavan: pažnja prema detalju. ISO omogućuje da se i najsitnije greške spriječe, što znači da hotel pruži najviši mogući standard kvalitete. Poznato je da motivacija i inspiracija kreiraju pozitivno i poticajno radno ozračje, no samo disciplina omogućuje stopostotnu dosljednost u poslovanju. Upravo tu dolazi do izražaja vrijednost standarda ISO 9001 (Tuahene, 2017.).

2.6. Odnos ideje TQM-a i standarda ISO

Pojam TQM često je bio kritiziran kao prilično neodređen; također se isticalo da su osnovna načela TQM-a, procesna orijentacija, kontrolabilnost i nulta tolerancija grešaka, ustvari mitovi (Warzecha, 2017.). Ima, nadalje, teoretičara organizacije koji tvrde da je ideja TQM-a zastarjela i da ju je pojava standarda ISO 9000 učinila bespredmetnom. Kad je riječ o prirodi odnosa između standarda ISO 9000 i TQM-a, razmišljanja znanstvenika idu u dva

pravca (Lakhal, 2014.). Jedni tvrde je primjena standarda ISO 9000 uvjet za uspješnu praksu TQM-a. Drugi pak vjeruju da je praksa i ukupno ozračje filozofije TQM-a u organizaciji dobra polazna točka za proces pribavljanja certifikata ISO 9000. Iako empirijska istraživanja podupiru oba stava, činjenica što je bilo prije ustvari nije ključna. Ono što je najvažnije je da se filozofija TQM-a i primjena standarda ISO 9000 u praksi nadopunjuju, a ne isključuju.

3. Utjecaj predanosti zaposlenika ciljevima organizacije na kvalitetu usluge

I ideja TQM-a i primjena standarda ISO 9000 ukazuju na ključnu važnost predanosti ukupne organizacije ideji o ostvarenju najviših razina kvalitete usluge. Elementi predanosti zaposlenika ciljevima organizacije identificirani su početkom devedesetih godina prošlog stoljeća (Meyer i sur., 1990.), važnost predanosti ukupne organizacije kvaliteti bila je dokazana nepuna dva desetljeća kasnije (Purcell i Kinnie, 2007.). Iako se o definiciji predanosti organizacije kvaliteti još uvijek raspravlja, poznato je da u organizaciji postoje oblici ponašanju i stavovi djelatnika koji nisu nužno regulirani formalnim ugovorom, a koji su ključni za ostvarenje najviših razina kvalitete usluge.

Predanost ciljevima organizacije, jedan od najvažnijih elemenata odnosa pojedinca i organizacije, zauzima centralno mjesto u stvaranju i provođenju programa kvalitete usluge. Predanost se definira kao intenzitet identifikacije pojedinca s organizacijom i sudjelovanja u životu organizacije (Arnold, 2005., 625), te kao identificiranje pojedinca s organizacijom i želja da ostane u organizaciji (Muller, 2003., 73). Predanost je psihološka privrženost pojedinca organizaciji kao i odlučujući čimbenik ostanka pojedinca u organizaciji te njegove/njezine privrženosti kulturi organizacije i realizaciji organizacijskih ciljeva. Budući da je predanost pojedinca jedan od najvažnijih aspekata pozitivnog odnosa djelatnika i organizacije, proizlazi da je visoka razina organizacijska predanost ključna za uspjeh organizacije.

Neovisno o tome kako se definira predanost djelatnika ciljevima organizacije – kao spremnost djelatnika da se dugoročno angažira na ciljevima organizacije i/ili snažna osobna identifikacija pojedinca s organizacijom i njezinim ciljevima - predanost djelatnika ima određena obilježja: vjerovanje i prihvaćanje ciljeva i vrednota organizacije, spremnost na dodatne napore, te želja za ostankom u organizaciji. Svim viđenjima o predanosti djelatnika zajednička je svijest o predanosti kao čimbeniku stvaranja dodatne vrijednosti, koja bitno utječe na rezultate organizacije (Arustei, 2013.).

Jednim od najvažnijih uvjeta predanosti ciljevima organizacije smatra se percepcija pojedinca o potpori organizacije. Što znači da intenzitet predanost djelatnika ciljevima i vrednotama organizacije ovisi u prvom redu o njihovoj percepciji predanosti organizacije njima (Eisenberg i sur., 1986., 500). Drugim riječima, stupanj zadovoljstva pojedinca poslovima koje obavljaju bit će viši u organizacijama koje su poštene (u procesu zapošljavanja, nagrađivanja i napredovanja) prema svojim djelatnicima, a viši stupanj zadovoljstva poslom znači i viši

stupanj predanosti. Prema Luthansu (2005.), na percepciju djelatnika o visokoj razini predanosti organizacije djelatnicima pozitivno utječu i jasna i pravilno komunicirana misija organizacije, te spremnost organizacije da djelatnicima pomaže u profesionalnom razvoju.

Istraživanja pokazuju da je predanost zaposlenika ciljevima organizacije u pozitivnoj korelaciji sa stilom menadžmenta: participativna organizacija koja je spremna dati ovlasti nemenadžerskim djelatnicima bilježi primjetno veće zadovoljstvo djelatnika poslom i značajno višu razinu predanosti zaposlenika ciljevima organizacije (Lok i Crawford 2004). Želja za ovlastima kod nemendžerskih djelatnika u posljednjih tridesetak godina bilježi stabilan rast pa se može nagađati da će organizacije koje su spremne prepustiti dio ovlasti nemenadžerskim djelatnicima, dugoročno gledano, imati višu razinu predanosti djelatnika ciljevima organizacije i biti uspješnije (Thompson i Gregory, 2012.).

U svojoj analizi veze između kvalitete usluge i profesionalnog obrazovanje djelatnika organizacije, Dhar (2015., 424-427) je ponudio empirijske dokaze za ključnu važnost predanosti djelatnika. Predanost ciljevima organizacije, kako pokazuje Dharova analiza, potiče djelatnike na uključivanje u programe usavršavanja što povratno utječe na intenziviranje predanosti djelatnika organizaciji. Viša razina predanosti u pozitivnoj je korelaciji s višom razinom kvalitete usluge, a to podiže razinu zadovoljstva korisnika usluge te ih potiče na usmenu preporuku organizacije u turizmu.

I što je iznimno važno za organizacijsku praksu, uspješne organizacije (a posebice to vrijedi za organizacije u uslužnim djelatnostima) svjesne su da primjena znanja iz (socijalne) psihologije u procesu upravljanja organizacijom može značajno doprinijeti kvaliteti života u organizaciji, a time i predanosti njezinih zaposlenika. Stoga se kvalitetan menadžment ljudskih resursa koji će podržavati učinkovitost, kreativnost i inovativnost organizacije ne može ni zamisliti bez znanja iz područja psihologije (Haslam, 2004.).

3.1. Komponente predanosti ciljevima organizacije

Danas vodeći model predanosti organizaciji ukazuje na to da organizacijska predanost ima tri komponente: afektivnu predanost, predanost uslijed korisnosti, i normativnu predanost (Meyer i Allen, 1997.).

Afektivna predanost je emocionalna privrženost organizaciji. Ako pojedinac ima visoku razinu emocionalne privrženosti, tada će ta osoba uživati u svojem radu u organizaciji, vezu između sebe i organizacije će doživljavati kao pozitivnu, i biti sklona ostanku u

organizaciji. Afektivna veza s organizacijom nastaje kad je posao pun izazova, kad su uloge pojedinaca u organizaciji jasne, kad su radni ciljevi jasni, kad je menadžment kooperativan, kad su djelatnici složni, kad su informacije pravodobne, kad je organizacija u odnosu prema djelatnicima pravedna, i kad nemenadžerski djelatnici imaju ovlasti.

Predanost uslijed korisnosti predstavlja uvjerenje da bi napuštanje organizacije moglo imati visoku cijenu. Visoka razina ove predanost dovodi to toga da pojedinac ostaje u organizaciji jer osjeća da to mora. Napuštanje organizacije, primjerice, za posljedicu može imati dugačak period nezaposlenosti, što nitko ne želi. Ili pak ako je organizacija ugledna ili vodeća u svojem području, pojedinac vjeruje da bi odlaskom iz organizacije izgubio dio svojeg društvenog statusa. Ovaj tip predanosti je instrumentalan – pojedinac naime procjenjuje društvenu i ekonomsku korist svojeg ostanka. Odluka je zasnovana na korisnosti veze s organizacijom i ne znači da je pojedinac prihvatio ciljeve i vrednote organizacije. Predanost ovog tipa je najjača kad pojedinac ocijeni da nema puno drugih mogućnosti. Ako se nove, bolje, mogućnosti ukažu, pojedinac će napustiti organizaciju. Kako bi zadržala djelatnike čija je predanost motivirana korišću, organizacija mora poraditi na priznavanju onih elemenata veze s pojedincem koji potiču pojedinca na afektivnu predanost

Normativna predanost ukazuje na osjećaj obveze prema organizaciji i uvjerenje da ostanak u organizaciji predstavlja korektan postupak. Ovdje se radi o osjećaju dužnosti, moralne obveze i odanosti prema organizaciji, pa pojedinac ostaje bez obzira na status odnosno zadovoljstvo koji mu zaposlenje pruža. Intenzitet normativne predanosti ovisi o prihvaćanju društvenog pravila o uzajamnosti obveze između organizacije i djelatnika. Npr. djelatnik često osjeća da duguje organizaciji jer je ova investirala u njegovo profesionalno usavršavanje.

Jasna je veza između komponenti predanosti organizaciji ostanka u organizaciji, radnog učinka pojedinaca i njihova zadovoljstva. Visoke razine ta tri tipa predanosti su garancija da će pojedinac ostati u organizaciji. Niske razine navedenih komponenti predanosti rezultiraju vjerojatnošću napuštanja organizacije. Afektivna predanost je neposredno vezana uz kvalitetu rada. Primjerice, radnik s visokom razinom afektivne predanosti će manje izostajati s posla, imati bolje rezultate, i vrlo je vjerojatno da će doprinositi općoj dobrobiti organizacije pomažući kolegicama/kolegama, ulažući dodatne radne napore, i podrškom organizaciji.

Razumljivo, predanost pojedinca organizaciji ne zasniva se na samo jednoj od tri navedene komponente, najčešće su one u kombinaciji. Priroda veze između te tri komponente naziva se profilom predanosti. Primjerice, pojedinac radi u prestižnoj organizaciji koja mu daje

dobru plaću i osjećaj važnosti. U tom slučaju pojedinac može imati afektivnu predanost jer uživa raditi posao koji radi, predanost kroz korisnost jer ne želi izgubiti dohodak i društveni status vezan uz organizaciju, i konačno, zbog, prirode posla (važna istraživanja!) pojedinac vjeruje da je ostanak u organizaciji njegova moralna dužnost.

3.2. Čimbenici predanosti ciljevima organizacije

Čimbenici organizacijske predanosti mogu se razvrstati u više kategorija:

1. Priroda radnih zadataka: jasnoća zadataka, razina odgovornosti, autonomnost u obavljanju poslova, ovlasti nemenadžerskih djelatnika, zanimljivost posla.
2. Prilika za zapošljavanje: pojedinci koji vjeruju da na tržištu rada mogu dobiti drugi posao bit će manje odani organizaciji. Riječ je ovdje o predanosti uslijed korisnosti – djelatnici stalno kalkuliraju s rizicima od ostanka u organizaciji, odnosno odlaska.
3. Osobna obilježja djelatnika: dob, staž u organizaciji, spol.
4. Radno okruženje: djelatnici sudjeluju u vlasništvu organizacije, zapošljavanje, ocjenjivanje djelatnika, napredovanje.
5. Radno ozračje: osjećaj vlastite korisnosti.
6. Struktura organizacije: strma piramida je hijerarhijska i birokratska i na predanost često utječe negativno; tzv. ravna piramida je funkcionalna i potiče predanost.
7. Stil menadžmenta: predominantno autoritaran koji zahtijeva pokoravanje (obično niska razina predanosti) ili predominantno participativan koji nemenadžerskim djelatnicima omogućuje sudjelovanje u donošenju odluka (obično visoka razina predanosti).

3.3. Posljedice predanosti ciljevima organizacije

Posljedice niske organizacijske predanosti često su odgađanje poslova, loši radni učinci, izostajanje s posla, i visoka fluktuacija radne snage. Uobičajene posljedice visoke predanosti su viši radni učinci, viša produktivnost, manje izostanaka, manje zakašnjavanja, veća kreativnost. Za situaciju pretjerane predanosti organizaciji tipičan je određeni broj slijepo odanih djelatnika, što kod drugih djelatnika dovodi do gubitka volje za rad ili do upravo neurotične potrebe za uspjehom.

3.4. Hrvatski menadžment i predanost ciljevima organizacije

Ukoliko djelatnici nisu spremni ili ne mogu realizirati očekivanja menadžmenta u vezi s kvalitetom usluge, kvaliteta neizbježno stagnira. Kvaliteta stagnira i u organizacijama čiji menadžment nije spreman posvetiti se stvaranju i održavanju najviše razine kvalitete usluge. Naime, u ishodištu svakog učinkovitog procesa menadžmenta kvalitete je predanost menadžerskog tima filozofiji kvalitete u određenoj djelatnost, u ovom slučaju u hotelijerstvu, te stalna briga za kvalitetu usluge. Upravo stav menadžmenta prema kvaliteti određuje performansu organizacije. Menadžment je taj koji odlučuje o definiranju standarda kvalitete, o njihovoj primjeni, kao i o važnosti stalnog inoviranja usluge, a sve u svrhu održavanja i podizanja kvalitete usluge u organizaciji. U segmentu kvalitete lošije rezultate bilježit će organizacije koje se u procesu postavljanja menadžera oslanjanju na negativnu selekciju uslijed čega na menadžerske pozicije dolaze pojedinci ne na osnovu kvalitete performanse već na osnovu nekih drugih, uglavnom personaliziranih, kriterija. U tom slučaju, njihove profesionalne sposobnosti najčešće nisu na razini postavljenoga im zadatka.

Postavlja se pitanje u kojoj mjeri suvremeni hrvatski hotelski menadžment razumije vlastitu ulogu u procesu ostvarivanja kulture kvalitete. Je li hrvatski hotelski menadžment svjestan činjenice da je kvaliteta hotelske usluge u prvom redu pitanje znanja, stava i etičnosti hotelskog menadžmenta, a ne tek pitanje kontrole kvalitete ili provođenja eventualnih disciplinskih mjera u organizaciji. Sve strategije i akcijski planovi u procesu ostvarivanja kvalitete usluge u hotelu potječu od vrhovnog menadžmenta (organizacije i/ili hotela), pa se postavlja pitanje veze između predanosti vrhovnog menadžmenta ideji kvalitete i stvarne kvalitete usluge koju organizacija pruža svojim gostima.

U znanstvenim i stručnim radovima hrvatskih autora predanost se spominje kao važna, citiraju se i podaci međunarodnih istraživanja, ali istraživanja u hrvatskim organizacijama koja bi nam pružila konkretna saznanja o razinama predanosti njihovih zaposlenika ima zaista vrlo malo

U radu *Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sektor* autori Bakotić i Bušić (2014.) proveli su empirijsku analizu organizacijske prednosti, i to na osnovu ankete sa zaposlenicima jednog poduzeća iz privatnog sektora i jednog poduzeća iz javnog sektora. Istraživanje je pokazalo da je opća razina predanosti u analiziranim poduzećima prilično niska do umjerena (raspon od 2,23 do 3,74 na skali od 5). U oba sektora je najjača predanost uslijed korisnosti, a najslabija normativna predanost.

Za umjerenu razinu predanosti karakteristično je umjereno prihvaćanje ciljeva i vrednota organizacije, kao i umjerena spremnost na ulaganje napora radi ostanka u organizaciji. Riječ je ovdje o prosječnoj, dakle djelomičnoj, predanosti organizaciji. Spremnost na ostanak u organizaciji u ovakvom slučaju se povezuje s moralnom obvezom, odnosno s normativnom predanošću. Pojedinci ostaju u organizaciji jer vjeruju da je to njihova dužnost.

Za nisku razinu predanosti karakteristično je pak neprihvaćanje ciljeva i vrednota organizacije, te nedostatak spremnosti na ulaganje napora s ciljem ostanka u organizaciji. Pojedinac na ovoj razini je obično razočaran organizacijom, ali ostaje zbog koristi koju ima od organizacije. Ukoliko dobije bolju mogućnost on će organizaciju napustiti.

Autori sugeriraju da je, s obzirom na specifičnu situaciju na hrvatskom tržištu rada, razlog niske predanosti u tome da je za djelatnike analiziranih organizacija zaposlenost "više stvar nužnosti nego želje, što i definira predanost uslijed korisnosti, a što je i za očekivati s obzirom na stanje recesije u kojoj se hrvatsko tržište trenutno nalazi" (str. 231).

Kako rezultati navedenog istraživanja pokazuju, razina predanost je osjetno viša kod zaposlenika u javnim poduzećima: zaposlenici javnog sektora po sve su tri dimenzije predanosti predaniji svojoj organizaciji i njezinim ciljevima. Autori vjeruju da bi jedan od uzroka takvih rezultata mogla i opet biti visoka nezaposlenost i slaba reguliranost tržišta rada, što dovodi to toga da oni koji imaju posao (posebice ako su u javnom sektoru gdje se podrazumijeva i određena mjera "sigurnosti" zaposlenja) svoj posao cijene, sretni su da ga uopće imaju i to u praksi izražavaju većom odanošću organizaciji.

Nažalost, istraživanje je provedeno na malom i nereprezentativnom uzroku, nisu uzeti u obzir elementi kao što je djelatnost poduzeća, veličina poduzeća, stil menadžmenta, te zakonska regulativa upravljanja ljudskim resursima, što autori u zaključku i sami ističu kao ograničenje rada. Također, autori u analizi nisu odvojili menadžerske od nemenadžerskih djelatnika, što dodatno zamagljuje rezultate istraživanja. Naime, međunarodna istraživanja pokazuju da predanost djelatnika ciljevima organizacije raste s njihovim statusom na hijerarhiji organizacije, drugim riječima da je predanost menadžmenta statistički veća nego predanost nemenadžerskih djelatnika (Sharma i Sinha, 2015.). To nipošto ne iznenađuje: budući da je menadžment taj koji formulira ciljeve organizacije, misiju i viziju organizacije, logično je da će njihova predanost tim i takvim ciljevima biti veća od predanosti pojedinaca koji u formulaciji ciljeva organizacije nisu sudjelovali.

4. Svijest hrvatskog hotelskog menadžmenta o važnosti kvalitete usluge

Ne tako davno, tijekom sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog stoljeća, za mnoge je hotelske menadžere u Hrvatskoj kvaliteta bila samo riječ. Prikupljajući literaturu i materijale za ovaj završni rad, od umirovljenog hotelskog menadžera iz jedne od vodećih hrvatskih primorskih turističkih destinacija čuo sam anegdotu koja jasno ocrtava stav nekih tadašnjih hotelskih menadžera prema kvaliteti hotelske usluge. U upravi jedne velike hotelske radne organizacije bilo je odlučeno da će se provesti anketa (na četiri strana jezika) kojom će se tijekom čitave ljetne sezone provjeravati zadovoljstvo gosta pruženom kvalitetom hotelske usluge. Kad je u jednom od hotela direktor na anketnim listićima što su ih gosti predali na recepciji primijetio da se kvaliteta usluge ocjenjuje kao osrednja, te da većina (čak i stalnih) gostiju nalazi razloge za prigovor (nezainteresirana recepcija, nezanimljiva hrana, loše održavanje hotela ...), zaposlenicima u recepciji je naredio da se anketa ima smjesta obustaviti. Svaki zaposlenik recepcije dobio je nalog da na jednom od jezika ispunjava anketne listiće i tako „proizvodi" pozitivnu povratnu informaciju (superljubazna recepcija, odličan restoran, vrhunsko stanje hotela ...). Recepcionarima je posebice bilo naglašeno da povremeno moraju mijenjati kemijsku olovku kojom pišu kao i rukopis: malo tiskanim slovima, malo pisanim; malo nagnuto ulijevo, malo udesno. Zvuči ustvari kao Potemkinova sela.

Očito je da je riječ o menadžeru koji nije bio na razni povjerenog mu zadatka – njegova funkcija je bila da bude predvodnik programa kvalitete. Blokirajući povratnu informaciju od korisnika usluge i falsificirajući podatke u zadovoljstvu gosta, on je sebi oduzeo priliku za učenje, a svoj hotel osudio na osrednjost, i time ugrozio poslovne ciljeve ne samo svojeg hotela, već i čitave organizacije. Kompetentan menadžer bi povratne informacije prikupljene anketom bio iskoristio da smjesta provjeri odvijanje ključnih procesa u hotelu. Drugim riječima, u recepciji bi bio provjerio što ustvari znači „nezainteresirana recepcija": tj. koji su to elementi ponašanja recepcionara koje gost doživljava kao negativne. U kuhinji bi bio provjerio zašto gosti navode da je hrana dosadna: tj. je li riječ u izboru jela (tzv. „internacionalna" kuhinja, a gost očekuje lokalnu kuhinju?), o načinu pripreme, o izboru sirovina ili jednostavno o nesposobnosti glavnog kuhara. I konačno, kompetentan menadžer provjerio bi i segment održavanja: tj. što i kako rade kućni majstori, vrtlari i ostalo pomoćno osoblje. Odgovore koje bi provjerom dobio, kompetentan menadžer bi iskoristio za hitno rješavanje konkretnih problema.

Anketa koju je organizacija inicirala predstavljala je veliku i važnu priliku za učenje, za saznavanje o stvarnoj razini kvalitete usluge, te za korekciju grešaka (ako takve postoje) i time podizanje kvalitete usluge. Nažalost, navedeni menadžer tu priliku nije znao (ili nije htio) iskoristiti.

4.1. Javna komunikacija o predanosti kvaliteti u hrvatskim hotelima

Danas se situacija opisana u našoj anegdoti u većini hrvatskih hotela ne bi mogla dogoditi. Kako je navedeno u uvodu ovog rada, današnji hrvatski hotelski menadžment je itekako svjestan važnosti pružanja visokokvalitetne usluge i uklapanja u globalne trendove pružanja visokokvalitetne hotelske usluge. O tome svjedoče i misije i/ili vizije hrvatskih hotelskih organizacija koje su u pravilu fokusirane na kvalitetu i jedinstvenost usluge:

Hoteli Makarska

Misija

U harmoniji mora i planine, svojom kvalitetom usluge i raznolikošću ponude našim gostima pružiti nezaboravan doživljaj boravka u Makarskoj, čuvajući pri tome prirodu koja nas okružuje kao trajnu vrijednost, neponovljivu u svojoj ljepoti (Hoteli Makarska, 2019.).

Villa Magdalena, Krapinske Toplice

Vizija

Postati vodeći mali hotel u kontinentalnoj Hrvatskoj prepoznatljiv po jedinstvenoj usluzi (Villa Magdalena, 2019.).

Jadranka d.d. Lošinj

Misija

Biti top destinacija na Jadranu poznata po vrhunskoj i jedinstvenoj usluzu specijaliziranoj za zdravi odmor! (Jadranka Grupa, 2019.)

U posljednja tri desetljeća je u hrvatskom turizmu i hotelijerstvu došlo do revolucionarnih promjena. Suvremeni gost je izrazito zahtjevan, pa udovoljavanje željama gosta, odnosno globalnog turističkog tržišta, znači brzo prepoznavanje potreba tržišta i udovoljavanje tim potrebama. Da ne spominjemo činjenicu, da su najbolje turističke destinacije

i najbolje organizacije u turizmu u tom svom nastojanju ne samo reaktivne već i proaktivne, što znači da ne samo udovoljavaju postojećim željama i potrebama turista, već i diktiraju nove želje i nove potrebe.

Rastuća konkurencija na turističkom tržištu, a posebice u segmentu hotelijerstva, određuje kvalitetu usluge ne samo kao dio radnog procesa pružanja usluge kojem valja posvetiti posebnu pažnju, već i kao ključ ostvarivanja kompetitivne prednosti. Menadžment kvalitete je stoga postao ključni zadatak hotelskog menadžmenta. Ono što hrvatski hotelski menadžment generalno zna (barem u teoriji) je da su svi članovi organizacije – od spremačice, do recepcije, kućnih majstora i naravno menadžmenta hotela - obvezni pružiti nadprosječnu kvalitetu usluge. U tom je kontekstu izrazito važan proces zapošljavanja novih kadrova – dosljedna primjena kriterija organizacija vezanih za minimalnu kvalitetu djelatnika, detaljna provjera njihovih formalnih kvalifikacija i radnog iskustva, te obvezan probni rok.

4.2. Istraživanja o stvarnoj predanosti organizacije kvaliteti usluge

Razumljivo je da članove organizacije povremeno valja podsjećati na važnost ostvarenja visoke kvalitete usluge, pa se u tom smislu organiziraju tečajevi ostvarenja kvalitete usluge, kao i mentoriranje novodošlih zaposlenika od strane iskusnijih djelatnika čija performansa je ocijenjena kao izvrsna. To svakako podrazumijeva i redovitu procjenu djelatnika, kao i napredovanje djelatnika unutar organizacije isključivo na osnovu kvalitete njihova učinka. Tako u organizaciji nastaje tim koji stalno i dosljedno radi na stalnom poboljšanju kvalitete usluge.

U radu *Znanje i kvaliteta - uvjet konkurentnosti hotelijerstva Hrvatske* objavljenom 2013. g. autorice Črnjar i Vrtodušić opisuju empirijsko istraživanje provedeno u razdoblju od lipnja do listopada 2009. Istraživanjem je obuhvaćeno 31 hrvatsko (veliko i srednje) poduzeće. Zanimljiv je podatak da su u to vrijeme od ukupno trinaest hotelskih poduzeća u Hrvatskoj koja su posjedovala certifikat ISO 9001, 70% bila srednja i velika poduzeća (s. 75), te da je standard ISO 9001 bio zastupljen podjednako u srednjim i velikim poduzećima. Također, istraživanje je pokazalo da je od ukupno 18 hotelskih poduzeća koja nisu posjedovala certifikat ISO 9001 njih 13 ili 72% planiralo provesti sustav upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001.

Od 31 poduzeća obuhvaćenog istraživanjem dvanaest je poduzeća provodilo sustav upravljanja kvalitetom u skladu sa standardom ISO 9001:2008. Radi utvrđivanja aktivnosti

poboljšanja kvalitete poslovanja što ih provode organizacije koje ne posjeduju certifikat ISO 9001, istraživanjem su analizirane sljedeće aktivnosti: mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva zaposlenika, sustav nagrađivanja najboljih zaposlenika, ulaganje u obrazovanje (pretpostavlja se, nemenadžerskih) zaposlenika, sustav timskog rada, zaposlenici sudjeluju u definiranju ciljeva svojih odjeljenja, mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva gosta, istraživanje tržišta, sustav zaprimanja i rješavanja pritužbi gostiju, sustav ocjenjivanja dobavljača, uspoređivanje s konkurentskim poduzećima, definirana pravila i procedure za aktivnosti hotelskog poduzeća (Črnjar i Vrtodušić, 2013, 76).

Sva velika poduzeća ulažu u obrazovanje kadrova i tome pridaju veliku važnost. Svi su svjesni važnosti mjerenja zadovoljstva gostiju stalno su angažirani na istraživanju tržišta. Konačno, sva analizirana poduzeća imaju jasno definirana pravila ponašanja zaposlenika.

Dvije trećine velikih poduzeća posjeduju sustav nagrađivanja najboljih zaposlenika i potiču djelatnike na timski rad. Također dvije trećine velikih poduzeća imaju sustav primanja i rješavanja pritužaba gostiju. Uključivanje (pretpostavljamo nemenadžerskih) zaposlenika u proces odlučivanja u velikim poduzećima iznosi 75%, a mjerenje njihova zadovoljstva 43%. U srednjim poduzećima mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva gosta iznosi 89%, praćenje i rješavanje pritužbi 83%. Uključivanje zaposlenika u proces odlučivanja u srednjim poduzećima iznosi 25%, a mjerenje njihova zadovoljstva 17%. Dvije trećine srednjih poduzeća ulažu u obrazovanje kadrova dok je kod ostalih analiziranih aktivnosti zastupljenost vidno manja nego kod velikih poduzeća. Aktivnosti koje se prema mišljenju autorica ne provode dovoljno vezane se za uključivanje nemenadžerskih zaposlenika u proces odlučivanja te mjerenje njihova zadovoljstva poslom i organizacijom.

Statistička analiza pokazala je da u hrvatskom hotelijerstvu postoji povezanost između primjene standarda ISO 9001 te mjerenja i ocjenjivanja zadovoljstva zaposlenika. Drugim riječima, organizacije koje primjenjuju standard ISO 9001 više pažnje obraćaju zadovoljstvu vlastitih zaposlenika. Što se pak tiče davanja ovlasti nemenadžerskim djelatnicima, veća poduzeća su tome sklonija (75%) nego srednja (25%).

Rezultati ovog istraživanja nedvojbeno ukazuju na rastuću svijest hrvatskog hotelskog menadžmenta o važnosti kvalitete usluge, važnosti mjerenja kvalitete kao i važnosti stalnog rasta kvalitete za uspjeh organizacije.

5. Modeli mjerenja kvalitete

Neizostavan dio procesa održavanja visoke razine kvalitete usluge radi utjecanja na zadovoljstvo gosta je kontrola kvalitete. Stalna kontrola kvalitete omogućuje pronalaženje, analizu i korekciju propusta u pružanju usluge. Studija organizacije Gallup (Sorenson, 2013.) pokazala je da je mjerenje kvalitete performanse zaposlenika hotela utjecalo na intenzivniji angažman djelatnika, što je rezultiralo u 22% boljem učinku organizacije.

5.1. SERVQUAL

U turizmu su zbog specifičnih obilježja turističke usluge (neopipljivost, neodvojivost od procesa potrošnje usluge, heterogenost i neuskladištivost) često prisutne razlike između uvjerenja organizacije o kvaliteti usluge koju pruža gostima i stvarno pružene kvalitete. Stoga je razvijanje modela objektivnog mjerenja kvalitete izuzetno važno. Jedan od najpoznatijih i najčešće primjenjivanih sustava mjerenja kvalitete u uslužnom sektoru je SERVQUAL (service quality), model što su ga kreirali Parasuraman i suradnici (1988.). SERVQUAL se zasniva na mjerenju percipirane kvalitete, interno i eksterno, te omogućuje stalno praćenje kvalitete usluge. Interno mjerenje je mjerenje objektivnih kriterija kvalitete: tehnička kvaliteta, kvaliteta procesa, kvaliteta funkcija, kvaliteta odnosa. Eksterno mjerenje odnosi se na subjektivna očekivanja potrebe, želje i iskustva gosta: očekivana kvaliteta, iskustvo kvalitete, percipirana kvaliteta (Postma i Jenkins, 1997.). Zbog svoje primjenjivosti u uslužnim djelatnostima SERVQUAL je danas, unatoč kritikama (Caruana i sur., 2000.), najutjecajniji i najpopularniji model mjerenja kvalitete. Model polazi od definicije kvalitete kao usporedbe između očekivane razine usluge i zaista pružene razine usluge, dakle počiva na ocjeni kvalitete usluge od strane gosta (Gržinić, 2007., 91). Što je dodatno važno, SERVQUAL menadžeru pruža ne samo uvid u razinu zadovoljstva gosta, već i detaljna saznanja o potrebama, željama i očekivanjima gostiju (str. 91).

Početkom devedesetih godina prošlog stoljeća započele su kritike modela SERVQUAL koje su bile teorijskog i operativnog karaktera. Teorijske kritike bile su usmjerene prema samim načelima SERVQUALA: paradigmi na kojoj se SERVQUAL zasniva, jazovima između očekivane i percipirane razine usluge (o postojanju jazova u svijesti potrošača nema dokaza; također gost svoja očekivanja može tijekom boravka u destinaciji i mijenjati), usmjerenost na proces pružanja usluge, a ne na rezultat, te dimenzije kvalitete usluge (Akbaba 2006)

Operativne kritike odnosile su se, između ostaloga, na nedostatnost pojma očekivanja kao jedinog polazišta u procesu procjene kvalitete usluge od strane korisnika usluge, na valjanost mjerne ljestvice, te na prosljeđivanje upitnika dvaput (što zbunjuje ispitanika).

5.2. SERVPERF

Kao reakcija na kritike SERVQUAL-a (nepouzdanost procjena očekivanja gostiju, nepouzdanost mjerenja razlike između očekivanog i stvarno ostvarenog) početkom devedesetih godina prošlog stoljeća, nastaje model SERVPERF (service performance), model koji mjeri i ocjenjuje samo performansu, tj. stvarno pruženu uslugu (Cronin i Taylor, 1992.). SERVPERF polazi od pretpostavke da je mjerenje očekivanja gosta nepouzdano, te da se u procjenu performanse ionako, implicitno, uključuju i očekivanja korisnika usluge. Kritičari modela SERVPERF ističu njegovu slabost u segmentu procjene onog dijela usluge kojim je gost nezadovoljan. Model SERVQUAL, kako se ističe (Hodović, Arslanagić-Kalajdžić i Banda, 2015., 13), jači je u pogledu definiranja odstupanja i nedostataka koji zahtijevaju intervencije i poboljšanja od strane hotelskog menadžmenta.

5.3. Mjerenje kvalitete u hrvatskom hotelijerstvu

U Hrvatskoj se u većini hotelskih poduzeća koristi SERVQUAL. Upravo zahvaljujući ovom modelu menadžeri hrvatskih hotela mogu ustanoviti razliku (ako takva postoji) između očekivanja gostiju i njihove percepcije o stvarnoj razini kvalitete pružene im usluge.

Istraživanje kvalitativne i kvantitativne primjene SERVQUAL modela u hrvatskom hotelijerstvu provedeno 2002. g. (Marković, 2005.a; Marković, 2005.b) pokazalo je da primjena SERVQUAL-a menadžeru omogućuje uvid u kvalitetu usluge, uvid u potrebe, želje o očekivanja gostiju, te olakšava definiranja standarda usluge. No istraživanje je ukazalo i na činjenicu da menadžeri hrvatskih hotela kod mjerenja kvalitete usluge nailaze na probleme. Razlozi tome su najčešće nesigurnost u vezi s predmetom mjerenja (što mjeriti) i načinom interpretacije rezultata mjerenja. Autorica ističe da bi bilo idealno kad bi menadžeri primjenjivali kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih metoda. Kao posebno važno naglašava potrebu redovitog informiranja svih djelatnika o načelima i procesima ostvarenja kvalitete usluge u organizaciji.

Istražujući odnos između kvalitete usluge i zadovoljstva gosta u hrvatskom hotelijerstvu, autorice Marković i Raspor Janković (2013.) obuhvatile su domaće i strane goste

u 15 opatijskih hoteli, različitih veličina i kategorija. Temelj mjerenja percipirane kvalitete usluge bio je SERVQUAL. Rezultati analize pokazali su da su ključne dimenzije percipirane kvalitete usluge u hotelima obuhvaćenim istraživanjem pouzdanost, empatija i kompetentnost hotelskog osoblja, dostupnost i materijalni aspekti usluge. Najvažniji pokazatelj ukupnog zadovoljstva gosta, kako saznajemo iz ove studije, je dostupnost, tj. prikladna lokacija i lakoća snalaženja u hotelu. Druga po važnosti dimenzija koja utječe na ukupno zadovoljstvo gosta je pouzdanost (usluga u skladu s obećanjima). Iz toga proizlazi da bi menadžeri morali inzistirati na usluzi bez grešaka, pruženoj na vrijeme. Treća po važnosti dimenzija bili su materijalni aspekti usluge, dakle, očito je da vizualno atraktivni elementi smještaja, materijali i predmeti imaju jak utjecaj na zadovoljstvo gosta. Iako istraživanja generalno ističu važnost dimenzije empatije i kompetencije hotelskog osoblja, u ovom istraživanju navedena dimenzija nije imala statistički važan utjecaj na ukupno zadovoljstvo gosta. Međutim, kombinacija četiriju percipiranih dimenzija kvalitete usluge testiranih ovom studijom ukazuje na njihov jak utjecaj na ukupno zadovoljstvo gosta. To je razlog, kako autorice ističu, zbog kojeg bi hrvatski hotelski menadžeri morali nastaviti jačati te vrlo važne aspekte kvalitete hotelske usluge (Marković i Raspor Janković, 2013., 160-162).

6. Izgradnja kulture kvalitete u hrvatskim hotelima

Izgradnja kulture kvalitete u organizaciji započinje s menadžmentom koji razumije vezu između kulture kvalitete, upravljanja ljudskim resursima i poslovnog uspjeha. Takav menadžment zna da pozitivna klima u organizaciji pozitivno utječe na razinu kvalitete usluge. Osnovni elementi funkcioniranja takve organizacije su osjećaj tima (ne samo pri izvršavanju radnih zadataka, već i u ukupnom životu organizacije), otvorena i iskrena komunikacija, dostupnost informacija, poticanje i nagrađivanje kreativnosti (Berger, 2019.)

6.1. Pokazatelji kvalitete u hrvatskim hotelima

Povijesno, svrha označavanja kvalitete smještaja bila je da se putnike obavijesti o elementima smještaja koje u konkretnom objektu mogu očekivati. Danas su oznake kvalitete usmjerene ne samo na pojedine elemente smještaja već i na ukupnu vrijednost iskustva i doživljaja gosta. Osnovna svrha označavanja kvalitete smještaja nekim oblikom klasifikacije je informirati goste, omogućiti im izbor zasnovan na procjeni kvalitete, te ohrabrivati investicije i zahvate poboljšanja kvalitete definicijom standarda koji vlasnik hotela želi dostići i održavati. Obično se koriste dva osnovna oblika mjerenja kvalitete: fizičko mjerenje (primjerice veličina soba) i mjerenje kvalitete usluge (EU Parliament, 2007.).

6.1.1. Zvjezdice

Najuobičajeniji sustav označavanja kvalitete hotela je sustav zvjezdica (jedna do pet). Jedna zvjezdica označava da hotel posjeduje osnovno (npr. vlastiti WC + tuš kabina, svakodnevno čišćenje sobe i sl.); to je smještaj namijenjen putnicima koji ne žele puno potrošiti. Pet zvjezdica (luxury i superior luxury) pak označava visoku kvalitetu i totalnu posvećenosti hotela željama najzahtjevnijih gostiju.

Povremeno se u promidžbenim porukama hotela ili u medijskim napisima o hotelu pojavljuje oznaka “sedam zvjezdica”. Prvi takav hotel bio je Burj Al Arab u Dubaiu, otvoren 1998.g. u kojem svaka soba ima batlera. Prema izjavama menadžmenta hotela, taj naziv potječe od jednog oduševljenog britanskog novinara koji je u hotelu boravio u okviru organiziranog posjeta predstavnika javnih medija hotelu. Iako oznaka “sedam zvjezdica” nema službenu snagu jer je organizacije koje dodjeljuju zvjezdice nemaju u svojoj službenoj klasifikaciji (koja

se zasniva na tradicionalno sustavu od pet zvjezdica), u svijesti gosta takav hotel zaista nosi sedam zvjezdica.

U Republici Hrvatskoj hoteli mogu imati dvije do pet zvjezdica. Zvjezdice se dodjeljuju u skladu s Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli te prema Uvjetima za kategorizaciju hotela. Hotela s dvije i pet zvjezdica ima razmjerno malo. Statistički su najzastupljeniji hoteli s tri i četiri zvjezdice (tablica 1).

Tablica 1: Kategorizacija hrvatskih hotela po zvjezdicama

Broj zvjezdica	Broj hotelskih objekata
2	52
3	313
4	316
5	40
Ukupno hotela	721

Izvor: Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj (24. svibnja 2019.) https://mint.gov.hr/kategorizacija-11512/11512. Preuzeto 28. svibnja 2019.

Od ukupno 40 hotela s pet zvjezdica, najveći broj (17) nalazi se u Dubrovačko-Neretvanskoj i Primorsko-goranskoj županiji (19). Slijede Istarska županija s pet hotela, Splitsko-dalmatinska županija s pet hotela, te grad Zagreb s dva hotela.

Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj iz svibnja 2019. navodi još i 44 hotela van uobičajene kategorizacije: 22 hotela baština (heritage), jedan difuzni hotel, 17 integralnih hotela i četiri hotela posebnog standarda.

Gosti u hrvatskim hotelima povremeno kroz ankete hotela ili preko TripAdvisora komentiraju kvalitetu usluge iza broja zvjezdica. Dok jedni hvale hotel u kojem su odsjeli i ističu kako kvaliteta spomenutog hotela (npr. četiri zvjezdice) ni po čemu ne zaostaje za hotelima s četiri zvjezdice bilo gdje u svijetu, drugi napominju kako se kvaliteta usluge koja stoji iza zvjezdica hotela u Hrvatskoj ne može mjeriti s kvalitetom usluge iza zvjezdica hotela u vodećih svjetskih destinacija. O usporedivosti zvjezdica hrvatskih hotela sa zvjezdicama hotela u vodećim turističkim destinacijama nema pouzdanih podataka, pa bi bilo dobro kad bi hrvatski hoteli u svojim anketama o zadovoljstvu gosta ispitali i kako gost uspoređuje hrvatske

zvjezdice sa zvjezdicama vodećih svjetskih destinacijama. Drugim riječima, u kojim segmentima usluge Hrvatska nudi više i bolje, a u kojima manje i slabije,

Hrvatsko ministarstvo turizma može hotelima koji posjeduju tri, četiri ili pet zvjezdica, a u većem broju elemenata ili u višem stupnju od obaveznog ispunjavaju ili nadilaze uvjete kvalitete, dodijeliti oznaku KVALITETAQuality (sl. 1), i to u skladu s uvjetima u Pravilniku za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskih objekata vrste hotel (Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste Hotel, 2016.).

Sl. 1: Oznaka kvalitete koju dodjeljuje Ministarstvo turizma Republike Hrvatske



Izvor: Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste Hotel (NN 9/16) - članak 22.

6.1.2. TripAdvisor

TripAdvisor je najveći svjetski turistički internetski portal. Ponudom (brojčanih i opisnih) ocjena te stavova i iskustava korisnika smještajnih i ugostiteljskih objekata, TripAdvisor nudi informacije dragocjene za oko 490 milijuna putnika mjesečno. Portal sadrži 760 milijuna recenzija o 8.3 milijuna hotela, restorana, avionskih kompanija, turističkih atrakcija, krstarenja i sl. Dostupan je na 49 tržišta i na 28 jezika (About TripAdvisor, 2019.).

Usprkos povremenim kontroverzama zbog objavljivanja neistinitih sadržaja, objavljivanja recenzija nepostojećih osoba, te objavljivanja recenzija nepostojećih objekata, TripAdvisor je neizbježan izvor informacije za turiste i vjerojatno najmjerodavniji zbir ocjena usluga u turizmu i ugostiteljstvu. Kako piše ugledni britanski dnevnik *Guardian,* „Prije TripAdvisora gost je bio kralj samo nominalno. Nakon pojave TripAdvisora gost je postao pravi pravcati tiranin koji posjeduje moć nagrađivanja i uništavanja pružatelja usluga u turizmu i ugostiteljstvu“ (Kinstler, 2018.).

6.1.3. Standardi ISO

Certifikat ISO 9001 (posljednje ažuriranje 2015. g.) vjerojatno je najcjenjeniji dokaz je o visokoj kvaliteti hotelske usluge i svakako najpopularniji standard upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu. On za menadžment hotela predstavlja izvrstan okvir upravljanja kvalitetom usluge, te garanciju kompetitivnosti na tržištu, dugoročnog poslovnog uspjeha i zadovoljstva gosta (usp. 2.5). U porastu je i interes hotela za usklađivanjem razine kvalitete sa zahtjevima standarda ISO 14000 (upravljanje očuvanjem okoliša) i ISO 22000 (upravljanje sigurnošću prehrambenih proizvoda).

Zanimljivo je da u Hrvatskoj ne postoje objedinjeni podaci o broju hrvatskih hotela koji posjeduju neki od ISO certifikata. Organizacije koje su na upit o podacima odgovorile negativno su: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Turistička zajednica Hrvatske, Institut za turizam u Zagrebu, Hrvatska udruga turizma, Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatski zavod za norme te Hrvatsko društvo za kvalitetu.

Indikativan je odgovor Hrvatske gospodarske komore u Zagrebu, odjela za upravljanje kvalitetom, na upit o broju certificiranih hotela u Republici Hrvatskoj: „Hoteli kao ni drugi gospodarski subjekti nisu u obvezi prijavljivanja certifikacije u skladu s dragovoljnim normama a jednako tako nema niti je potrebno mjerodavno tijelo koje bi iste objedinjavalo. Nalazimo se na slobodnom tržištu i svaka certifikacijska kuća ima svoje kupce, budući se radi o komercijalnim i neobaveznim normama". Iz odgovora je jasno vidljivo da za razliku od hrvatskih hotelskih menadžera koji znaju da je kvaliteta usluge osnova preživljavanja na tržištu, nadležne krovne organizacije (koje su uglavnom i pretežito) na budžetu, iako rado govore o "slobodnom tržištu", nažalost ne posjeduju svijest o tržišnoj važnost ususstavljivanja podataka o kvaliteti na državnoj razini.

6.1.4. The Leading Hotels of the World

The Leading Hotels of the World, Ltd., (LHW) predstavlja udruženje neovisnih luksuznih hotela (preko 400) širom svijeta. Organizaciju je 1928. g. osnovala grupa utjecajnih hotelijera-vizionara s namjerom da gostima pruži jedinstveno iskustvo. Uprava se nalazi u New Yorku a predstavništva u više od dvadeset velegradova širom svijeta. Hrvatska zasad ima četiri člana, jedan u Rovinju, dva u Dubrovniku i jedan u Iki (The Leading Hotels of the World: Company Overview, 2019.).

Zanimljivo je da je informacija o tome da je hotel Ikador u Iki član udruženja LHW bila dostupna prije nego što je hotel počeo primati goste. Proizlazi da svaki hotel koji fizički udovoljava normativima luksuznog smještaja, a spreman je platiti članarinu, može postati članom udruženja. U tom slučaju može se reći da je udruženje odabralo neodgovarajuće ime. Naime, naziv The Leading Hotels of the World sugerira (namjerno ili nenamjerno) visok stupanj zadovoljstva gosta. Međutim, kako vidimo, jedini uvjet za članstvo u udruzi je realizacija unaprijed definiranih fizičkih aspekata smještaja.

Vjerodostojnost udruženja LHW bi definitivno porasla kad bi članstvo omogućavalo kroz sustav provjere nalik na dodjeljivanje Michelinovih zvjezdica: anonimni inspektori trebali bi posjećivati hotele koji se prijave za članstvo u udruženju. Tijekom svojeg boravka u hotelu inspektori bi koristili sve aspekte usluge te razgovarali s gostima hotela. Troškove boravka inspektora u hotelu snosio bi, kao i u slučaju Michelina, LHW. Također, morala bi postojati mogućnost gubitka članstva ako kvaliteta opadne. To bi organizaciji LHW možda donijelo manje novaca kroz članarine, ali bi definitivno utjecalo pozitivno na njihovu vjerodostojnost u svijetu luksuznog hotelijerstva.

6.1.5. Ostali pokazatelji kvalitete

Način iskazivanja kvalitete paralelan sa zvjezdicama su dijamanti (jedan do pet), sustav što ga koristi American Automobile Association. Sve su raširenije i eko-oznake, npr. Zeleni ključ te Globalni zeleni ključ. Njihova svrha je poboljšanje upravljanja okolišem. Čest je i standard Salam (hoteli primjereni potrebama Muslimana).

6.2 Tehnike kontrole kvalitete hotela u Republici Hrvatskoj

Najčešće primjenjivane tehnike kontrole kvalitete u hrvatskim hotelima su anketiranje (prikupljanje i analiza dojmova gostiju), analiza žalbi gostiju i njihovog rješavanja, samoprocjena, benchmarking, interna revizija, metoda kritičnog incidenta i tajni gost.

6.2.1. Anketiranje

Oblik kontrole kvalitete koji koristi većina hrvatskih hotela je anketiranje. Riječ je pretežito o online anketiranju (u nekim se hotelima online anketiranje kombinira s kutijama za prijedloge postavljenim u blizini recepcije, u koje gosti mogu ubacivati poruke sa svojim idejama za poboljšanje, eventualne pritužbe ili opće preporuke). Anketirajući goste, hotel

dobiva pouzdanu informaciju o tome što je bilo iznad očekivanja, što je bilo ispod očekivanja, što je bilo u skladu s očekivanjima, što je to što objekt čini jedinstvenim u pozitivnom smislu i što je to što treba popraviti. Ako u hotelu ima problema, rezultati ankete su ti koji će menadžmentu omogućiti da te probleme pravovremeno otkrije i riješi.

Ono što je od presudne važnosti kod ovog tipa kontrole kvalitete je sustavna i nadasve pravodobna analiza rezultata, stavova i mišljenja gostiju. Griješe menadžeri koji rezultate analiziraju i sistematiziraju na kraju turističke sezone: tada je prekasno. Griješe i on i koji rezultate sistematiziraju i analiziraju jednom mjesečno: i to je prekasno. Jedino zaista korisno za organizaciju je rezultate sistematizirati i analizirati onako kako dolaze (bez obzira na to radi li se o „papirnatoj" ili online anketi). Svakodnevan uvid u svježe podatke omogućuje menadžmentu da eventualan problem riješi smjesta, da se po potrebi gostima ispriča, te da im za nastali problem pruži neki vid odštete (popust, poklon, znak pažnje …). Također, pravodobna i sustavna analiza rezultata ankete omogućuje uvid u želje i očekivanja gostiju, usporedbu tih informacija sa razinom kvalitete koju organizacija pruža, identificiranje aktivnost na poboljšanju kvalitete, i kontrolu konkurentnosti organizacije uz pomoć benchmarkinga.

6.2.2. Analiza žalbi gostiju i njihovog rješavanja

Način na koji hotel rješava pritužbe gostiju je odlučujući za zadovoljstvo i odanost gosta. Čak i kad je kvaliteta usluge izrazito visoka, uvijek će se naći netko tko će prigovoriti. Ponekad žalba gosta nije čak niti prigovor zbog određenog elementa hotelskog poslovanja, možda gost jednostavno ima potrebu nekome se požaliti.

Istraživanje *Upravljanje zadovoljstvom gostiju u ugostiteljstvu* (Galičić, 2002.) o mogućnostima, procesu i razlozima pritužbi gostiju u Hrvatskom ugostiteljstvu pokazuje da se je 37% pritužbi u hrvatskim hotelima odnosilo na neuljudnost i neljubaznost osoblja te sporost usluge (str. 98). 34% prigovora odnosilo se je na kvalitetu smještaja (soba nije čista, nedostatak klima uređaja, nedostatak televizora, buka, soba nije na razini broja zvjezdica što ih hotel posjeduje). Najmanji broj žalbi (9%) odnosio se je na kvalitetu hrane. Autor u zaključku ističe važnost kvalitetnog upravljanja procesom pritužbi gostiju i naglašava kako gosti ne odlaze konkurenciji zbog nekvalitetne usluge, već u prvom redu zbog nemarnog odnosa prema njihovim prigovorima (str. 101).

Proizlazi da je za očuvanje pozitivnog odnosa s gostom način na koji smo primili prigovor jednako važan kao i rješavanje prigovora. Pravilno primanje prigovora od gostiju

nalaže suosjećanje: gosta valja saslušati do kraja, ne prekidati, ne objašnjavati ništa dok gost u potpunosti ne izloži svoj prigovor. Ako je prigovor opravdan slijedi obvezna isprika i korekcija situacije. Iskustvo pokazuje da brzo rješavanje pritužbi gostiju pozitivno utječe na odanost gosta. Naime, prihvaćanjem odgovornosti za grešku i korekcijom greške pružatelj usluge pokazuju gostu da je pošten i dobronamjeran. No time situacije nije zaključena. Nakon što smo ispravili grešku (npr. gostu dali sobu kakvu je zaista rezervirao umjesto one koju smo mu na recepciji greškom dodijelili) dobro je s gostom povremeno uspostavljati kontakt, pitati ga je li zadovoljan, je li sve u redu i ima li još nešto što bismo mogli učiniti. Situacija pritužbe je situacija u kojoj gost nadasve cijeni ako su njegova očekicanja nadmašena. Na odlasku možemo ponuditi popust prilikom idućeg boravka u hotelu ili pak ponuditi transfer do zračne luke o trošku hotela. To su sitnice koje će proizvesti povoljan zadnji dojam o hotelu.

6.2.3. Tehnika kritičnog incidenta

Metoda koja se često kombinira s analizom žalbi gostiju i njihovog rješavanja je tehnika kritičnog incidenta, istraživačka metoda koja se oslanja na postupke prikupljanja, analize i klasificiranja primjera ponašanja i situacija, razvijena pred više od šezdeset godina (Flanagan 1954). Početkom devedesetih godina prošlog stoljeća ta se tehnika počinje koristiti u marketingu i uslužnim djelatnostima kao način prikupljanja podataka o radnim procesima. U Hrvatskoj se tehnika kritičnog incidenta koristi sve više koristi kao glavna/dodatna metoda u znanstvenim istraživanjima (npr. Sutić, Lazibat i Baković, 2012.).

Kritični incident se definira kao čin koji predstavlja važan doprinos, u pozitivnom ili negativnom smislu, nekoj aktivnosti ili pojavi. Kod primjene navedene metode fokus je obično na nekom pojedinačnom iskustvu. Dobar primjer je stvari događaj u hotelu s četiri zvjezdice u Dalmaciji. Gost je konobaru za doručkom prigovorio da voda za čaj nije dovoljno topla. Konobar nakon provjere odgovara da je voda za čaj dovoljno topla. Gost odgovor konobara smatra uvredljivim, taj događaj u njegovoj svijesti dobiva status kritičnog incidenta, te rezultira pritužbom gosta na ponašanje konobara.

Analizom „trenutka istine“, odnosno razmatranjem navedenog događaja, možemo dobiti informacije korisne za razvoj i interpretaciju procesa pružanja usluge i kvalitete usluge, odnosno precizan uvid u potrebe i očekivanja korisnika usluge. Detaljnom provjerom opisane situacije ustanovljeno je sljedeće: konobar je nakon prigovora gosta otišao do spremnika s vodom, natočio šalicu vode, umočio prst u vodu i „ustanovio“ da je voda dovoljno topla. Gost,

koji redovito pije čaj, pa o pripremanju čaja ponešto zna, je međutim kategorički tvrdio da voda nije dovoljno topla. Komentari osoblja išli su u smjeru „to je jedan od onih gostiju“. Kad se je rukovoditeljica restorana nakon dugih rasprava konačno sjetila posegnuti za priručnikom o usluživanju hrane i pića, našla je podatak da voda za čaj mora biti blizu točke vrelišta. Tek tada je osoblju hotela postalo jasno što je gost tražio.

Primjena tehnike kritičnog incidenta omogućuje organizacijama razumijevanje zahtjeva gosta, udovoljavanje zahtjevima te fleksibilno rješavanje problema (Gronroos 1990). Pravilno primijenjena metoda kritičnog incidenta omogućuje razumijevanje percepcija gosta i primjenu tog znanja u upravljanju kvalitetom usluge. Slabosti ove metode su u tome što se ona mora osloniti na točnost i istinitost izjave pojedinca: dakle postoji mogućnost subjektivnosti i nepreciznosti. Također, metoda kritičnog incidenta, budući da se zasniva na pojedinačnim incidentima, nije reprezentativna. Dobre strane ove metode su u tome što ona ne nameće prethodno definirane okvire rješavanja, identificira i događaje koji su rijetkost, pa ih metode koje se bave uobičajenim oblicima ponašanja previđaju, i jer nam na raspolaganje stavlja obilje informacija o gostu i percepcijama gosta. U opisanom slučaju rješavanje prigovora gosta odužilo se samo zato što nadležno osoblje (konobar koji je primio prigovor, rukovoditeljica restorana), unatoč formalnim kvalifikacijama, nije posjedovalo svijest o prednosti objektivnog pristupa rješavanju prigovora (izvor informacije iz prve ruke, tj. priručnik o usluživanju hrane i pića), u odnosu na subjektivno utvrđivanja činjenica (prst konobara u čaši vode).

6.2.4. Samoprocjena

Samoprocjena je element upravljanja ukupnom kvalitetom koji menadžmentu omogućuje cjelovitu procjenu uspješnosti radnih operacija. Menadžmentu daje pouzdan uvid u poslovanje i mogućnosti stalnog poboljšanja. Također pozitivno utječe na ukupnu performansu organizacije te na aktivnosti benchmarkinga (Sozuer, 2011.). Tijekom osamdesetih godina prošlog stoljeća, kad jača ideja o važnosti upravljanja ukupnom kvalitetom, metoda samoprocjene postala je međunarodno priznata ustanovljenjem nagrade za kvalitetu Malcolm Baldridge National Quality Award u SAD-u. Metoda samprocjene počiva na identifikaciji organizacijskih prednosti i nedostataka kao važnom dijelu provođenja ideje o ukupnoj kvaliteti.

U hrvatskom hotelijerstvu samoprocjena se smatra važnim načinom ocjenjivanja kvalitete različitih aspekata usluge. U procjeni poslovne situacije obično sudjeluje

menadžment hotela, nemenadžerski djelatnici i, po potrebi, drugi dionici. U obzir se uzima stanje na tržištu, konkurencija, pritužbe i pohvale gostiju. Identificiraju se problemi i nalaze rješenja.

Metoda samoprocjene intenzivno se koristi pri podnošenju zahtjeva za dodjelom oznake kvalitete hotela (Pravilnik …, 2016). U izjavi uprave hotela koja se prilaže zahtjevu za dodjelom oznake kvalitete nalaze se među ostalim sljedeća pitanja:

- Provodi li se i u kojoj mjeri u hotelu samoprocjena kvalitete pružanja usluga po pojedinim segmentima?
- Postoji li dokumentacija o provođenju samoprocjene?

Razumljivo je da će u zahtjevu za dodjelom oznake kvalitete menadžment na oba pitanja odgovoriti potvrdno. Nažalost ne postoje precizni podaci o tome koje parametre (kvantitativne i/ili kvalitativne) te koje metode (npr. izbor softvera) hrvatski hoteli koriste u procesu samoprocjene, pa je stoga nemoguće donijeti pouzdan sud o stupnju objektivnosti takvih procjena.

6.2.5. Benchmarking

Benchmarking se najjednostavnije može opisati kao uspoređivanje radnih procsa hotela s najboljima u klasi (tj. vodeći hoteli odgovarajuće kategorije). Obično se mjere kvaliteta, vrijeme i troškovi. Rezultati uspoređivanja omogućuju izradu plana aktivnosti namjera kojega je razvijati kvalitetu po uzoru na praksu najboljih. Osnova procesa benchmarkinga je prepoznavanje unutarnjih snaga i slabosti organizacije, te spoznaja prednosti vodećih konkurenata (Štoković, 2004.).

2018. g. je na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu započeo projekt Benchmarking hrvatskog hotelijerstva. Cilj projekta je online prikupljanje podataka o poslovanju 109 hrvatskih hotela te usporedba ostvarenih rezultata s prosjekom konkurencije. Od projekta se očekuje da će 1. Utvrditi jakosti i slabosti u usporedbi s konkurencijom; 2. Utvrditi područja u kojima postoje mogućnosti povećanja prihoda i snižavanja troškova; 3. Utvrditi osnovice za donošenje operativnih odluka (Benchmarking hrvatskog hotelijerstva, 2018.).

6.2.6. Interna revizija

Interna revizija generalno se definira kao neovisna funkcija inspekcije, procjene, verifikacije i korekcije unutar organizacije koja ispituje i evaluira djelatnosti organizacije. Drugim riječima, interna revizija prati radne procese i kontrole unutar organizacije kako bi provjerila 1. pouzdanost financijskih i radnih informacija, 2. jesu li rizici za organizaciju identificirani i minimizirani, 3. poštuju li se propisi i procedure, 4. udovoljava li se prethodno zadanim kriterijima poslovanja, 5. koriste li se resursi učinkovito i ekonomično, te 6. jesu li ciljevi organizacije realizirani (Rittenberg, 2006.). Budući da mjeri i ocjenjuje učinkovitiat kontrole u organizaciji, interna revizija predstavlja izrazito važno sredstvo menadžerske kontrole

Hrvatske organizacije posljednjih dvadesetak godina bilježe ozbiljan napredak u razvoju i primjeni interne revizije. Ono što se pored nedovoljne kadrovske opremljenosti smatra osnovnom slabošću interne revizije u hrvatskim poduzećima je nedostatak neovisnosti interne revizije (Korda, 2009.). Naime, u Hrvatskim poduzećima interna revizija odgovara menadžmentu, što znači da menadžment odlučuje o tome hoće li prihvatiti izvješće i preporuke revizije. Objektivno, kako se ističe, za hrvatske organizacije bilo bi puno korisnije kad bi interna revizija odgovarala neposredno nadzornom odboru.

6.2.7. Tajni gost

Tajni gost je vrsta kontrole kvalitete usluge koju nude konzultantske tvrtke. Tajni gost (stručnjak za kvalitetu) posjećuje hotele i koristi sve postojeće usluge kako bi provjerio stvarnu razinu kvalitete. Tajni gost provjerava i reakcije srednjeg menadžmenta i uslužnog osoblja te tako procjenjuje njihove profesionalne kvalitete. I konačno, tajni gost neformalno razgovara s drugim gostima i tako saznaje o njihovom zadovoljstvu uslugom. Nakon odlaska iz hotela tajni gost sastavlja detaljno izvješće koje sadrži ocjenu rada članova osoblja kao i prepruke za poboljšanje kvalitete usluge.

U Hrvatskoj je tajni gost razmjerno nova tehnika ispitivanja zadovoljstva gosta. Jedna od prvih turističkih destinacija koje su koristile navedenu tehniku je Lošinj (Tomović, 2015.) U ljetnoj sezoni 2015. provedena su tri vala kontrole, od lipnja do kolovoza. Ustanovljeno je da je od zadanih standarda kvalitete usluge postignuto 80.77%, što predstavlja porast od 1.69% u odnosu na prijašnju godinu. Otok Rab također već više godina koristi tehniku tajnog gosta u izboru za najboljeg turističkog djelatnike godine (Balen, 2015.).

6.3. Ljudski resursi i kultura kvalitete

Pravilno upravljanje ljudskim resursima osnova je izgradnje kulture kvalitete i kompetitivnosti u turizmu i hotelijerstvu. Stručnjaci se slažu tu tome da se u situaciji gdje organizacije imaju slične financijske resurse i organizacijsku infrastrukturu, kompetitivna prednost može postići samo kroz odgovarajuće obrazovanu i intenzivno motiviranu radnu snagu (Hayes i Ninemeier, 2015.). Za organizacije u turizmu na tržištu koje je upravo nemilosrdno, poticanje učinkovitosti djelatnika je izuzetno važno. Rad bez grešaka (sveto pravilo menadžmenta ukupne kvalitete) može se postići samo ako radni tim posjeduje odgovarajuća znanja i vještine, ako je motiviran i ako ima ovlasti za donošenje odluka. Budući da se problemi u vezi s gostima ne mogu predvidjeti, izuzetno je važno da djelatnik ima ovlasti koje će mu omogućiti rješavanje problema u trenutku kad problem nastane. To su trenuci u kojima će iskusan radni tim koji posjeduje odgovarajuća znanja i vještine definitivno donijeti bolju odluku nego pojedinac. Timski rad će definitivno utjecati na kvalitetu odlučivanja, što će povećati razinu predanosti timu i organizaciji kod pojedinaca.

Jedna od situacija u kojima je upravljanje ljudskim resursima iznimno važno je zapošljavanje. Važno je znati odabrati požrtvovne radnike za određenu poziciju. U turizam se često „uguraju“ pojedinci čija želja uopće nije rad u turizmu već jednostavno nisu imali drugu mogućnost. Ta je mogućnost vrlo realna u zemljama s visokom stopom nezaposlenosti, kao što je primjerice Hrvatska. Ima međutim ljudi koji zaista žele raditi u turizmu, posjeduju formalne kvalifikacije i/ili osobne kvalitete, i posao menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji je da ih prepozna i angažira.

Drugi problem radne snage u turizmu je zadržavanje djelatnika u organizaciji, neki ljudi rad u turizmu vide ne kao karijeru već kao nešto privremeno. Zadaća menadžmenta ljudskih resursa je da stvore poticajnu klimu (motivacija, ovlasti, zanimljivost posla, usavršavanje) koja će djelatnike navesti da ostanu na određenom radnom mjestu. Sustav napredovanja u organizaciji je isto tako važan: organizacije koje imaju sustav napredovanja prema zasluzi, sustav profesionalnog obrazovanja koji djelatnicima omogućuje stjecanje znanja i vještina koje će im omogućiti napredovanje, bit će uspješnije u zadržavanju zaposlenika u organizaciji.

Vrlo je važna i komunikacija menadžmenta ljudskih resursa s djelatnicima. Ljudi radije rade za organizaciju u kojoj svoje probleme mogu podijeliti s menadžerom ljudskih resursa. Sretan djelatnik stvara sretnu organizaciju, sretna organizacija stvara sretne goste.

Centralna dužnost menadžmenta ljudskih resursa, dakle, je pobrinuti se za visoku razinu motivacije djelatnika: procesa odgovornog intenzitet, smjer i upornost djelatnika kod postizanja radnih ciljeva. Motivacija je pojam koji je znanstveno temeljitom istražen, pa ipak mnoge organizacije ni danas ne razumiju prirodu motivacije i, budući da je ne razumiju, često motivaciju provode pogrešno. Za razumijevanje procesa motivacije, potrebno je razumijevanje ljudske prirode koja je istovremeno i jednostavna i složena.

Iako je pošten sustav plaća važan čimbenik odabira radnog mjesta i ostanka na radnom mjestu, novac nije sve. Djelatnici u turizmu isto tako pridaju važnost poštenom tretmanu od strane menadžmenta, zanimljivosti posla, te važnosti položaja u organizaciji. No da bi mogao odrediti što zaposlenik podrazumijeva pod "pošteno", "zanimljivo" i "važno", menadžer ljudskih resursa mora se potruditi da upozna svoje djelatnike. Kad je riječ o hrvatskim poslodavcima u hotelijerstvu, konkretnih podataka o kvaliteti menadžmenta ljudskih resursa imamo vrlo malo. Malobrojna istraživanja koja dodiruju temu menadžmenta ljudskih resursa u hrvatskom hotelijerstvu nude nam samo djelomičnu informaciju. Primjerice, istraživanje autorica Črnjar i Vrtodušić (2013.) pokazuje da 75% velikih poduzeća nemenadžerske djelatnike uključuje u proces odlučivanja, a da njihovo zadovoljstvo mjeri 43% velikih poduzeća. Kad je riječ o srednjim poduzećima, 25% uključuje nemenadžerske djelatnike u proces odlučivanja, a njihovo zadovoljstvo mjeri 17% organizacija.

Navedeni rezultati definitivno potvrđuju rastuću svijest menadžmenta o važnosti djelatnika prve linije za izgradnju sustava kvalitete u hotelu, no pitanje je u kojoj mjeri te brojke odražavaju pravu sliku procesa i odnosa upravljanja ljudskim resursima u poduzeću. To su brojke koje se zasnivaju isključivo na izjavama menadžera o dodjeljivanju ovlasti nemenadžerskim djelatnicima u istraženim poduzećima. Jedine zaista pouzdane informacije o stupnju ovlaštenosti nemenadžerskih djelatnika za donošenje odluka mogu doći samo od nemenadžerskih djelatnika (Lashley, 1999.). Drugim riječima, jedino mjerodavno je njihova percepcija o vlastitoj ovlaštenosti za donošenje odluka. Nažalost istraživanja nam te podatke ne nude.

Razmjerno niskom razinom ovlašćivanja nemenadžerskih djelatnika, hrvatski hoteli si uskraćuju mnogobrojne praktične koristi koje bi proizašle iz davanja ovlasti nemenadžerskim djelatnicima:

- jači osjećaj odgovornosti nemenadžerskih djelatnika
- brže rješavanje problema

- veće zadovoljstvo nemenadžerskih djelatnika poslom
- podizanje kvalitete radnih procesa i postupaka
- viša ukupna razina kvalitete usluge.

U interpretaciji rezultata istraživanja autorice Črnjar i Vrtodušić sugeriraju potrebu promjene kulture organizacije. Ono što se, nažalost, ne spominje je uloga strukture organizacije, stila menadžmenta u procesu mijenjanja kulture organizacije, te dominantni izvori moći što ih koristi hrvatski menadžment. U hrvatskim organizacijama, a hotelijerstvo tu nije iznimka, prevladava piramidalna struktura s vrlo jasnim hijerarhijskim ustrojem i autoritarnim stilom menadžmenta (Belosic, 2013.). Menadžeri skloni autoritarnom stilu vođenje obično se oslanjaju na formalne izvore moći u organizaciji (moć položaja, moć nagrađivanja i kažnjavanja). Menadžeri skloniji participativnom stilu vođenja više će se oslanjati na neformalne izvore moći (referentna moć, znanje) (French and Raven, 1959., prema Fox, 2006.). Poznato je da organizacije koje uspješno provode procese ovlašćivanja nemenadžerskih djelatnika imaju u pravilu ravniju strukturu i pretežito participativan stil menadžmenta (usp. Wilkinson, 1998.; Belosic, 2013.).

Možemo očekivati da će hrvatske hotelske organizacije koje svojim nemenadžerskim djelatnicima zaista žele dati ovlasti, i tako napraviti odlučujući iskorak prema kulturi kvalitete, morati mijenjati strukturu, stil menadžmenta kao i odnos menadžera prema izvorima moći, što bi se moglo pokazati kao ozbiljan problem. Naime, poznato je da poticaj za promjenu kulture organizacije (a struktura organizacije i stil menadžmenta predstavljaju okvir kulture organizacije) mora doći s vrha organizacije, dakle od vrhovnog menadžmenta. Menadžeri često nisu spremni davati ovlasti nemenadžerskim djelatnicima, bilo od straha zbog gubitka dijela moći i kontrole, bilo zbog nepovjerenja u djelatnike (Johnson, 2018.). Kako ovlasti menadžmenta predstavljaju najvažniji izvor moći u hrvatskoj organizaciji, a kako je hrvatska organizacija po tradiciji strma piramida s pretežito autoritarnim stilom menadžmenta, logično je zapitati se hoće li menadžment hrvatskih hotela biti voljan prenijeti makar i sićušan dio svojih ovlasti na nemenadžerske djelatnike i tako se dobrovoljno odreći dijela društvene moći i dijela kontrole nad organizacijom.

Zaključak

Današnja svijest o ključnoj važnost visokokvalitetne usluge za hotelijerstvo rezultat je dugogodišnjeg promišljanja uloge kvalitete u pružanju ugostiteljske usluge: od davne prošlosti kad su putnike zbrinjavala prenoćišta čija osnovna funkcija je bila gosta zaštititi, nahraniti, te nahraniti njegova konja, sve do današnjeg luksuznog hotela koji je do najsitnijih pojedinosti definirao tehničke i ljudske aspekte pružanja usluge i tako stvorio kulturu kvalitete, rezultat čega je visok stupanj zadovoljstva i odanosti gosta.

Znanstvena istraživanja i hotelijerska praksa pokazuju kako je osnovni čimbenik pružanja kvalitetne hotelske usluge čovjek. Drugim riječima, hotelska usluga bit će kvalitetna samo ako svi sudionici procesa pružanja usluge osjećaju predanost ciljevima organizacije: udovoljiti željama gostiju, ili ih nadmašiti. Za organizaciju najvažniji oblik predanosti zaposlenika je afektivna predanost. Ona je neposredno povezana s generiranjem kvalitete rada: zaposlenici s visokom razinom afektivne predanosti imaju bolje radne rezultate i tako bolje od ostalih doprinose ciljevima organizacije.

Hrvatski hotelijeri, kako pokazuju istraživanja i kako potvrđuje praksa, svjesni su važnosti visokokvalitetne usluge za uspjeh organizacije, dobro poznaju globalne trendove u razvijanju kvalitetne usluge i navedene trendove slijede. Istraživanja nadalje pokazuju da hrvatski hotelski menadžment uspješno razvija one dimenzije pružanja usluge koje imaju ključan utjecaj na ukupno zadovoljstvo gosta. Stalno se ulaže u obrazovanje kadrova, a većina velikih poduzeća posjeduje sustav nagrađivanja najboljih djelatnika, te potiče djelatnike na timski rad. Rezultat navedenih nastojanja je razvijanje i jačanje kulture kvalitete u hotelima. Broj zvjezdica, najočitijih pokazatelja kvalitete usluge, stalno raste. Prema podacima iz svibnja 2019., od ukupno 721 hotela, 40 (5,55%) ima pet zvjezdica, 316 (43,83%) ima četiri zvjezdice, a 313 (43,41%) ima tri zvjezdice.

Sumarni podaci o tome koliko hrvatskih hotela danas ima ISO (9001, 22000, 14000 ili neki drugi) certifikat, prema izjavi krovnih organizacija hrvatskog turizma (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Turistička zajednica Hrvatske, Institut za turizam u Zagrebu, Hrvatska udruga turizma, Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske, Hrvatska gospodarska komora), ne postoje. Iz istraživanja *Znanje i kvaliteta - uvjet konkurentnosti hotelijerstva Hrvatske* (4.2) saznajemo da je 2009. g., kad je to istraživanje provedeno, ukupno trinaest hotelskih poduzeća u Hrvatskoj posjedovalo certifikat ISO 9001. Hrvatski hoteli redovito

koriste i brojne tehnike kontrole kvalitete, najčešće su to anketa, analiza žalbi, tehnika kritičnog incidenta, samoprocjena, benchmarking, interna revizija i, zadnjih godina, tajni gost.

Očito je dakle da hrvatski hotelski menadžment posjeduje svijest o važnosti razvijanja kulture kvalitete u organizaciji te da zna kako kvalitetu u praksi razvijati i jačati. Međutim istraživanja ukazuju i na neke slabosti u tom procesu. Kako su, doduše malobrojna, istraživanja pokazala, dominantni oblici predanosti u hrvatskoj organizaciji su predanost uslijed korisnosti i normativna predanost, dakle oblici predanosti potaknuti praktičnim razlozima kao što su osobna korist i osjećaj moralne obveze. Afektivna predanost, je u hrvatskim organizacijama razmjerno slabo prisutna.

Autori nisku razinu afektivne predanosti objašnjavaju situacijom na hrvatskom tržištu rada: zbog visoke stope nezaposlenosti pojedinci su iz nužde spremni prihvatiti bilo kakav posao. Ako se djelatnici s poslom koji su prisiljeni obavljati jer nemaju drugu mogućnost ne mogu emocionalno identificirati, onda razina afektivne predanosti razumljivo opada. Tu su autori definitivno u pravu: sa smanjenjem stope nezaposlenosti u društvu i s većim izborom poslova za kvalificirane kadrove, sve veći broj pojedinaca moći će naći posao koji zapravo želi raditi, a to je prvi korak prema emotivnoj predanosti.

Nadalje, poznato je da priroda i intenzitet predanosti zaposlenika ovisi i o njihovoj percepciji o potpori organizacije. Ako hrvatske organizacije nisu uvijek spremne poduprijeti svoje djelatnike kroz jasno formuliranu misiju organizacije, kroz pomoć djelatnicima u njihovom profesionalnom razvoju, te kroz adekvatan stil menadžmenta, rezultat će neizbježno biti niska razina afektivne predanosti.

Daljnji problem je nizak stupanj ovlašćivanja nemenadžerskih djelatnika u hrvatskom hotelijerstvu, što potvrđuje hipotezu ovog rada. Iako istraživanja pokazuju da svijest hrvatskog hotelskog menadžmenta o važnosti djelatnika prve linije za izgradnju sustava kvalitete usluge raste, ona ukazuju i na to da je davanje ovlasti tim djelatnicima i dalje razmjerno rijetko. Podaci koji proizlaze iz izjava menadžera organizacije, a koji upućuju na to da u većim hrvatskim hotelskim organizacijama menadžeri prepuštaju dio ovlasti, nisu pouzdani (6.3). Naime, kako je poznato, jedina pouzdana informacija o stupnju ovlaštenosti nemenadžerskih djelatnika za donošenje odluka je percepcija samih nemenadžerskih djelatnika o vlastitoj ovlaštenosti za donošenje odluka. U svakom slučaju, nespremnošću da prepusti dio ovlasti djelatnicima prve linije, hrvatski hotelski menadžment organizacijama definitivno usporava put prema uspostavljanju sustava potpune kvalitete usluge.

Stvaranje kulture kvalitete, kako su brojna istraživanja pokazala, u hrvatskim će hotelima nalagati fundamentalnu promjenu kulture organizacije. To znači zaokret od predominantno autoritarnog stila menadžmenta prema predominantno participativnom stilu menadžmenta, kao i zaokret od oslanjanja na formalne izvore moći (moć položaja, moć nagrađivanja i kažnjavanja) prema neformalnim izvorima moći (referentna moć, znanje). Proizlazi da najvažnije u stvaranja sustava potpune kvalitete usluge u hrvatskim hotelima u ovom trenutku nije ni kvalificiran kadar (jer takav postoji), a ni svijest o važnosti kvalitete (jer i ona postoji). Ono što će najvjerojatnije biti ključno je u prvom redu pitanje kako hrvatski hotelski menadžment vidi sebe i svoju ulogu u organizaciji, tj. pitanje vidi li hrvatski hotelski menadžment sebe kao centar moći (pri čemu mu je oslonac moć položaja te moć nagrađivanja i kažnjavanja), ili hrvatski hotelski menadžment vidi sebe kao katalizator pozitivnih promjena (pri čemu mu je oslonac referentna moć i znanje).

Literatura

1. About TripAdvisor (2019.) https://tripadvisor.mediaroom.com/us-about-us. Preuzeto 20. travnja 2019.
2. Akbaba, A., (2006.): Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey, *Hospitality Management*, 25, 170–192.
3. Arustei, C, C. Employees' Organizational Commitment Challenges - a Hotel Industry Perspective. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Volume 1 (2013.) no. 3, 497-519.
4. Bakotić, D. i Bušić, J. (2014.) Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sector. *Ekonomski pregled*, Vol. 65, No. 3, 2014., 222-240.
5. Balen, I. (2015.) Tajni gost izabrao najbolje rapske turističke djelatnike. http://www.novilist.hr/Vijesti/Regija/Otoci/Tajni-gost-izabrao-najbolje-rapske-turisticke-djelatnike?articlesrclink=related. Preuzeto 16. travnja 2019.
6. Barrows, C. W. i Powers, T. (2009.). Introduction to the hospitality industry. John Wiley & sons.
7. Bateson, J.E.G. (1977.), Do we need service marketing? In *Marketing Consumer Services: New Insights*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
8. Belosic, J. (2013.) 5 Ways A Flat Management Structure Can Empower Your Business. https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/5-ways-a-flat-management-structure-can-empower-your-business/. Preuzeto 12. travnja 2019.
9. Benchmarking hrvatskog hotelijerstva: izvještaj za siječanj 2018. (2018.) http://www.hotel-benchmarking.com/uploads/85382-benchmarking---izvjestaj-2018-hoteli.pdf. Preuzeto 31. ožujka 2019.
10. Berger, R. (2019.) A Culture of Quality: A Reflection on Practice Paperback, 3rd Edition. New York: EL Education Inc. - EL Ed Publications.
11. Berry, L.L. (1980.) Services marketing is different. *Business*, Vol. 30, May-June, 24-9.
12. Brčić, R. (2002.) Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije. *Ekonomski pregled*, 53 (11-12), 1048-1069

13. Dhar, R. L. (2015.) Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management* 46, 419-430.
14. Eisenberg R., Hutington, R., Hutchinson S., i Sowa D. (1986.). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
15. EU Parliament, Committee on Transport & Tourism (2007.), Standardisation & quality labels for EU tourist services, http://www.europarl.europa.eu/activities/exp. Preuzeto 2. ožujka 2019.
16. Fox, R. (2006.) Poslovna komunikacija, 2. izdanje. Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb.
17. Go, F. M. i sur. (1996) Human Resource Management in the Hospitality Industry. John Wiley and Sons: New York.
18. Gržinić, J. (2007.) Concepts of Service Quality Measurement in Hotel Industry. *Ekonomska misao i praksa*, 1, 81-98.
19. Harris, E. G. and Fleming, D. E. (2017.) The productive service employee: personality, stress, satisfaction and performance. *Journal of Services Marketing*, Vol. 31 Issue: 6, 499-511.
20. Haslam, S. A. (2004.) Psychology in Organizations: The Social Identity Approach,
21. Hayes, K. D., Ninemeier, D. J., I Miller, A. A. (2011.) Foundations of Lodging Management, Pearson Education, UK.
22. Hayes, D. K. i Ninemeier, J. D. (2005.) Hotel operation management. Prentice Hall.
23. Hayes, D.K. i Ninemeier , J. D. (2015.) Human Resources Management in the Hospitality Industry, 2nd edition. John Wiley & Sons.
24. Hoffman, K. D. i Bateson, J. E. G. (1997.) Essentials of service marketing. The Dryden Press, Orlando.
25. Hoteli Makarska (2019.) https://www.hoteli-makarska.hr/hr/vizija-misija-opci-ciljevi. Preuzeto 2. ožujka 2019.
26. Hrvatsko društvo menadžera kvalitete (HDMK) (2019.) http://www.hdmk.hr/o-drustvu.php. Preuzeto 2. ožujka 2019.
27. ISO 9000 family - Quality Management (2019.) https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html. Preuzeto 16. ožujka 2019.
28. Jadranka Grupa (2019.) https://jadranka. hr/misija-vizija-i-strateski-ciljevi. Preuzeto 2. ožujka 2019.

29. Johnson, C. E, (2018.) Organizational Ethics: A Practical Approach. SAGE Publications, Inc; Fourth edition Thousand Oaks: California.
30. Kapiki, S. (2012.) Quality Management in Tourism and Hospitality: an Exploratory Study among Tourism Stakeholders. *International Journal of Economic Practices and Theories*, Vol. 2, No. 2, 53-61.
31. Kinstler, L. (2018.) How TripAdvisor Changed Travel. https://www.theguardian.com/news/2018/aug/17/how-tripadvisor-changed-travel. Preuzeto 2. ožujka 2019.
32. Korda, Z. (2009.) Dobra interna revizija mora otkriti prijevaru. https://www.tportal.hr/biznis/clanak/dobra-interna-revizija-mora-otkriti-prijevaru-20091125. Preuzeto 16. ožujka 2019.
33. Kotler, F. i Armstrong, G. (1994.) Principles of Marketing. Prentice Hall: Upper Saddle River, NY.
34. Kotler, P. i Keller, K. L. (2007.) Marketing Management. Pearson Learning Solutions
35. Lakhal, L. (2014) The Relationship Between ISO 9000 Certification, TQM Practices, and
36. Lashley, C. (1999.) Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis. *Personnel Review*, Vol. 28 Issue: 3, 169-191.
37. Lok, P. i Crawford, J. (2004.) The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 4, 321-338.
38. Luthans F. (2005.) Organizational Behavior (10th edition). New York: McGraw-Hill Publishing.
39. Marković, S. i Raspor Janković, S. (2013.) Exploring the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in Croatian Hotel Industry. Tourism and Hospitality Management, Vol. 19, No. 2, 149-164.
40. Marković, S. (2005.a) Kvalitativna primjena SERVQUAL modela u hotelskoj industriji. Rezultati treće godine istraživanja - projekt MZOŠ RH br. 0116001. *Tourism and Hospitality Management,* god. 11, br. 1, 301-312.
41. Marković, S. (2005.b) Kvantitativna primjena SERVQUAL modela u hotelskoj industriji. Rezultati druge godine istraživanja - projekt MZOŠ RH br. 0116001. *Tourism and Hospitality Management,* god. 11, br. 1, 179-191.

42. Meyer, J. P., Allen, N. J., i Gellatly, I. R. (1990.). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology, 75*(6), 710-720.
43. Nandkeolyar, M. (2019.) How Quality Control in Hotel Industry Impacts Guest Satisfaction. https://www.rosegoldhospitality.com/blog/how-quality-control-in-hotel-industry-impacts-guest-satisfaction.html. Preuzeto 12. ožujka 2019.
44. Naumann, E. (1995.) Customer Satisfaction Measurement and Management: Using the Voice of the Customer. Thomson Executive Press, Cincinnati, OH.
45. Organizational Performance. *Quality Management Journal*, 21(3), 38-48.
46. Palmer, A. (1998.) Principles of Service Marketing, 2nd Edition. McGraw-Hill Higher Education: Maidenhead.
47. Pende, H. (2013.) Hrvatski turizam – upravljanje identitetom, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb.
48. Pizam, A. (1999.) Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises Abraham Pizam Department of Hospitality Management, University of Central Florida, Orlando, Florida, USA Taylor Ellis Department of… *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11, 7, 326-339.
49. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli (2016.) *NN*56/2016 https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2016_06_56_1451.html. Preuzeto 22. travnja 2019.
50. Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste Hotel (NN 9/16) - članak 22. https://mint.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/160721_prilogX_nn9_16-h.pdf. Preuzeto 22. travnja 2019.
51. Purcell, J. i Kinnie, N. (2007.) Human resource management and business performance. U P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (ur.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
52. Reyad, A. (2005.) Service Quality in Hospitality Industry. Paper presented in WTO-OMT seminars on quality systems and management in tourism (Cairo, Egypt), http://www.world-tourism.org/quality/E/pres.htm. Preuzeto 2. ožujka 2019.
53. Rittenberg, L. E. (2006.) 'Internal control: No small matter', *Internal Auditor*, Vol. 63, No.5, 47-51.

54. Sarkey, A., Turkson, A. i Ansah, J. (2013.) A Study of the Impact of Frontline Employee Traits on Service Quality and Customer Satisfaction in UK Hotels. Available at
SSRN: https://ssrn.com/abstract=2280603 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2280603. Preuzeto 16. ožujka 2019.
55. Second Edition. London: SAGE Publications Ltd.
56. Sharma, P. and Sinha, V. (2015.) The Influence of Occupational Rank on Organizational Commitment of Faculty Members. *Management,* Vol. 20, 2015, 2, 71-91.
57. Sorenson, S. (2013.) How Employee Engagement Drives Grow. https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx. Preuzeto 12. travnja 2019.
58. Sozuer, A. (2011.) Self assessment as a gate to performance improvement: A study on hospitality management in Turkey. *Procedia Social and Behavioral Sciences,* 24, 1090–1097.
59. Štoković, I. (2004.) "Benchmarking" u turizmu. *Ekonomski pregled*, 55 (1-2), 66-84.
60. Strategija znanstvenih istraživanja Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, 2017. https://www.fmtu.uniri.hr/images/web/Strategija_znanstvenih_ istrazivanja.pdf. Preuzeto 2. ožujka 2019.
61. Sutić, I., Lazibat, T. i Baković, T. (2012.) Vrednovanje kvalitete usluge iz perspektive korisnika u visokom obrazovanju. *Zbornik radova 13. međunarodnog simpozija o kvaliteti "Kvaliteta i društvena odgovornost"* /Drljača,Miroslav (ur.). Zagreb: Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, 331-345.
62. The Leading Hotels of the World: Company Overview (2019.) https://www.lhw.com/corporate/about-us. Preuzeto 13. travnja 2019.
63. Thompson, C. i Gregory, J. B. (2012.) Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention, *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 15, No. 4, 237-246.
64. TOMAS 2017 – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj. http://www.iztzg.hr/UserFiles/file/novosti/2018/TOMAS-Ljeto-prezentacija-2017-06_02_2018-FIN.pdf. Preuzeto 2, ožujka 2019.

65. Tomović, A. (2015.) Inovativni koncept kontrole: tajni gost potvrdio lošinjsku kvalitetu. http://www.novilist.hr/Vijesti/Regija/Otoci/Inovativni-koncept-kontrole-Tajni-gost-potvrdio-losinjsku-kvalitetu?meta_refresh=true. Preuzeto 16. travnja 2019.
66. Tuahene, S. (2017.) Raising the bar: How ISO standards improve customer satisfaction in the hospitality industry. https://www.hotelowner.co.uk/9941-iso-standards-hospitality/. Preuzeto 12. ožujka 2019.
67. Uvjeti za kategorizaciju hotela. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/ dodatni/ 299816.htm. Preuzeto 2. ožujka 2019.
68. Valamarov centar za kvalitetu (2019.) https://www.valamar.com/hr/valamarov-centar-kvalitete. Preuzeto 2. ožujka 2019.
69. Villa Magdalena (2019.) https://www.villa-magdalena.net/vizija-i-misija/. Preuzeto 2. ožujka 2019.
70. Warzecha, B. (2017.) The Problem with Quality Management. Verlag für Planung und Organisation, Berlin.
71. Wilkinson, A. (1998.) Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, Vol. 27 No. 1, 1998, 40-56.
72. WTO (1985.) Identification and Evaluation of those Components of Tourism Services which have a Bearing on Tourist Satisfaction and which can be Regulated, and State Measures to Ensure Adequate Quality of Tourism Services, World Tourism Organization, Madrid.
73. Zambelli, S., Rajić, D. (2014.) Analiza sustava kvalitete u certificiranim i necertificiranim hrvatskim vanjskotrgovinskim poduzećima. *Poslovna izvrsnost*. Vol.8, No.1, 83-101.

Popis kratica

FMTU	Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
HDMK	Hrvatsko društvo menadžera kvalitete
ISO	International Organization for Standardization
LHW	The Leading Hotels of the World
SERVPERF	service performance
SERVQUAL	service quality
TOMAS	Touristisches Marktforschungssystem Schweiz
TQM	total quality management
WTO	World Tourism Organisation

Popis tablica

Tablica 1. Kategorizacija hrvatskih hotela po zvjezdicama

Popis slika

Sl. 1. Oznaka kvalitete koju dodjeljuje Ministarstvo turizma Republike Hrvatske