ISTRAŽIVANJE KVALITETE PRUŽANJA HOTELSKIH USLUGA NA PRIMJERU HOTELA VESTIBUL

Medić, Mija

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:704221

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ISTRAŽIVANJE KVALITETE PRUŽANJA HOTELSKIH USLUGA NA PRIMJERU HOTELA VESTIBUL

Mentorica: **Studentica:**

Prof. dr. sc. Grubišić Dragana **Medić Mija, bacc. oec.**

Split, rujan 2019.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1

1.1. Problem istraživanja 1

1.2. Ciljevi istraživanja 1

1.3. Hipoteze istraživanja 2

1.5. Struktura rada 3

2. OPĆENITO O KVALITETI I HOTELSKIM USLUGAMA 5

2.1. Pojam kvalitete 5

2.2. Pokazatelji kvalitete 7

2.2.1. Pokazatelji kvalitete proizvoda 8

2.2.2. Pokazatelji kvalitete usluga 8

2.3. Modeli upravljanja kvalitetom 9

2.3.1. Upravljanje ukupnom kvalitetom (TQM) 10

2.3.2. Šest sigma 11

2.4. Modeli mjerenja kvalitete usluga 13

2.4.1. Servqual model 13

2.4.2. Kano model 15

2.4.3. Gap model 16

2.5. Pojam hotelskih usluga 17

2.5.1. Vrste hotelskih usluga 18

2.5.2. Sudionici u ciklusu pružanja hotelskih usluga 20

2.6. Unutarnja kvaliteta usluge u hotelijerstvu 23

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE KVALITETE USLUGA HOTELA VESTIBUL 25

3.1. Povijesni razvoj hotela Vestibul 25

3.2. Grupacija 25

3.3. Organizacijska struktura Hotela Vestibul 26

3.4. Metodologija istraživanja 28

3.5. Rezultati istraživanja 29

3.5.1. Osnovni podaci o ispitanicima 29

3.5.2. Analiza očekivanog i ostvarenog zadovoljstva kvalitetom pružene usluge zaposlenika i gostiju hotela Vestibul 32

4. ZAKLJUČAK **46**
SAŽETAK **48**
SUMMARY **49**
PRILOZI **50**
PRILOG 1: Istraživanje stavova kvalitete pružanja hotelskih usluga zaposlenika i gostiju hotela Vestibul 50
LITERATURA **58**
POPIS TABLICA **59**
POPIS SLIKA **59**

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Koncept kvalitete hotelskih usluga istražuje se već dugi niz godina, te postoji veliki broj radova koji se baziraju na mjerenju zadovoljstva korisnika kvalitetom usluga. Kako se mijenjaju okolnosti u kojima se pružaju hotelske usluge (destinacija, vremenske prilike, konkurencija, itd.) mijenjaju se potrebe i zahtjevi korisnika, stoga je potrebno pratiti i mjeriti zadovoljstvo istih. Sukladno navedenom predmet ovog istraživanja je analiza zadovoljstva korisnika hotelskim uslugama.

Hotelijerstvo kao djelatnost sama po sebi je kompleksna. Menadžeri hotela bi trebali dovoljno istražiti tržište konkurencije, zahtjeve i potrebe korisnika usluga kako bi mogli kreirati hotelski proizvod (uslugu) koja će ispuniti očekivanja korisnika. Kako bi proizvod bio što kvalitetniji i pružio se uz odgovarajuća znanja i sposobnosti glavnu ulogu imaju zaposlenici hotelskih objekata. Uz to se veže kontinuirano mjerenje i provjeravanje kvalitete usluga kako bi iste mogle napredovati i poboljšavati se. S obzirom na navedeno problem ovog istraživanja je analizirati koje aspekte hotelskih usluga korisnici ocjenjuju kao vrlo kvalitetne, a na kojima se kvaliteta mora poboljšati ili unaprijediti.

1.2. Ciljevi istraživanja

Glavni cilj rada je utvrditi razlikuju li se očekivano i postignuto zadovoljstvo korisnika i zaposlenika dobivenom hotelskom uslugom. Uz pomoć Servqul upitnika utvrdit će se postoji li razlika između očekivanog i ostvarenog zadovoljstva pruženom uslugom u hotelu Vestibul s aspekta zaposlenika i gostiju. Već spomenuti Servqual model će se opisat kao i njegove dimenzije pomoću kojih će se u empirijskom dijelu rada uočiti razlike između očekivanog i ostvarenog zadovoljstva zaposlenika i gostiju hotelskim uslugama.

1.3. Hipoteze istraživanja

S obzirom da se uspjeh poduzeća u svim djelatnostima, pa tako i u hotelijerstvu mjeri razinom profitabilnosti, a profitabilnost osiguravaju korisnici usluga koji su zadovoljni, menadžeri hotelskih objekata bi trebali osigurati kvalitetu svojih usluga. Hotel Vestibul je mali hotel te jedan od mnogih hotela u gradu Splitu, i kao takav ima veliku konkurenciju. S obzirom na to, menadžment kontinuiranim ispitivanjem zadovoljstva uslugama, kako korisnika usluga, tako i zaposlenika, kreira i unaprjeđuje svoju ponudu. U skladu s navedenim i ciljevima istraživanja definiraju se sljedeće hipoteze:

- H1: „Ne postoje značajna odstupanja između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge hotela.“
- H1.1. Ne postoje značajna odstupanja između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge hotela prema dimenziji opipljivost.
- H1.2. Ne postoje značajna odstupanja između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge hotela prema dimenziji pouzdanost.
- H1.3. Ne postoje značajna odstupanja između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge hotela prema dimenziji poistovjećivanje.
- H1.4. Ne postoje značajna odstupanja između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge hotela prema dimenziji stručnost i povjerenje.
- H1.5. Ne postoje značajna odstupanja između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge hotela prema dimenziji susretljivost.
- H2: „Postoje značajna odstupanja između očekivanja korisnika i njihove percepcije o kvaliteti pruženih usluga hotela.“
- H2.1. Postoje značajna odstupanja između očekivanja korisnika i njihove percepcije o kvaliteti pruženih usluga hotela prema dimenziji opipljivost.
- H2.2. „Postoje značajna odstupanja između očekivanja korisnika i njihove percepcije o kvaliteti pruženih usluga hotela prema dimenziji pouzdanost.“
- H2.3. „Postoje značajna odstupanja između očekivanja korisnika i njihove percepcije o kvaliteti pruženih usluga hotela prema dimenziji poistovjećivanje
- H2.4. „Postoje značajna odstupanja između očekivanja korisnika i njihove percepcije o kvaliteti pruženih usluga hotela prema dimenziji stručnost i povjerenje
- H2.5. „Postoje značajna odstupanja između očekivanja korisnika i njihove percepcije o kvaliteti pruženih usluga hotela prema dimenziji susretljivost.“

- H3: „Ne postoje značajna odstupanja o očekivanoj kvaliteti usluge hotela između zaposlenika i korisnika usluga hotela.“
- H4: „Postoje značajna odstupanja u percepciji o ostvarenoj kvaliteti pružene usluge između zaposlenika i korisnika usluga hotela.“

1.4. Metode istraživanja

U drugom dijelu rada (općenito o kvaliteti i hotelskim uslugama) korišteni su sekundarni izvori podataka. Prilikom opisivanja pojma kvalitete, metoda mjerenja kvalitete, upravljanja kvalitetom, hotelskih usluga koristila se metoda deskripcije. U ovom dijelu su se koristile deduktivna i induktivna metoda.

Treći dio rada odnosi se na rezultate empirijskog istraživanja koji se temelje na prikupljanju primarnih podataka anketnom metodom. Anketni upitnik je oblikovan na temelju modificiranog Servqual modela. Prikupljeni primarni podaci su se analizirali pomoću metoda statističke analize. Prilikom analiziranja rezultata istraživanja korištene su sljedeće metode: komparativna metoda, metoda dokazivanja i opovrgavanja te metoda analize i sinteze.

1.5. Struktura rada

Završni rad sastoji se od četiri međusobno povezana dijela, uključujući uvod i zaključak.
U uvodu je definiran predmet i problem istraživanja, ciljevi istraživanja, postavljene su hipoteze, te je opisana metodologija istraživanja i struktura rada.

Drugi dio pod nazivom „Općenito o kvaliteti i hotelskim uslugama“ je teorijski okvir provedenog istraživanja. U ovom dijelu se definiraju ključni pojmovi, kao što je kvaliteta usluga i proizvoda, te načini i modeli mjerenja kvalitete u poduzećima. Kod prikaza metoda za mjerenje kvalitete usluga naglasak je na Servqual metodi koja se kasnije koristi u empirijskom dijelu rada. Navode se karakteristike hotelskih usluga i sudionici u ciklusu pružanja hotelskih usluga.

Treći dio rada je pod nazivom „Empirijsko istraživanje kvalitete usluga hotela Vestibul“. U ovom dijelu se opisuje povijesni razvoj te organizacijska struktura hotela Vestibul. U ovom dijelu se uz pomoć Servqual upitnika i analize odgovora iznose rezultati istraživanja te se provjerava istinitost postavljenih hipoteza iz uvodnog dijela rada.

U posljednjem dijelu rada, zaključku, se sintenziraju spoznaje koje su proizašle iz provedenog istraživanja.

Na kraju rada se navodi popis literature, tablica i slika te kratki sažetak cjelokupnog rada.

2. OPĆENITO O KVALITETI I HOTELSKIM USLUGAMA

2.1. Pojam kvalitete

Kvaliteta predstavlja pojam kojeg svakodnevno koristimo, primjerice, u kontekstu kvalitete života, kvalitete posla kojeg obavljamo ili kvalitete cipela. Bez obzira na često korištenje tog pojma, kvalitetu nije jednostavno točno definirati zbog svog širokog obuhvata. S ovom su se tvrdnjom složili mnogi stručnjaci i autori knjiga, kao što je Schroeder[1] koji kaže da se pojam kvalitete koristi na razne načine i da ne postoji njezina jasna definicija.

Riječ kvaliteta dolazi iz latinskog korijena qualitas[2], što znači kakvoća, svojstvo, značajka ili pak sposobnost.[3] Prema definiciji ISO 9000 kvaliteta predstavlja stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve. U ovoj definiciji riječ kvaliteta se može koristiti s pridjevima kao što su nedovoljna, dobra ili izvrsna. Riječ svojstven označava stalnu karakteristiku proizvoda ili usluge, a karakteristika predstavlja svojstvo prema kojem se mogu praviti razlike. Zahtjev označava potrebu ili očekivanje koje je već unaprijed određeno ili se podrazumijeva.

Kvaliteta se oduvijek tumačila različito, tj. svaki novi vremenski period je proširivao i obogaćivao pojam i definiciju kvalitete. Kvaliteta za Aristotela je bila ono na osnovu čega se kaže da je nešto stvoreno onakvim kakvim i jest. Primjerice, Juran kojeg smatramo ocem kvalitete, kaže da je kvaliteta sposobnost koja se mjeri od strane kupaca i to s aspekta osobina proizvoda te odsustva nedostataka. Crosby pak smatra da je kvaliteta treba biti sukladna sa zahtjevima potrošača.

Sadašnje definiranje kvalitete je kompleksnije i obuhvaća cijelu organizaciju, kako menadžere tako i zaposlenike. Danas gotovo sve definicije kvalitete navode da kvalitetu određuje kupac robe ili usluge, dok se u povijesti kvaliteta definirala kao podudarnost sa standardima.
Pojam kvalitete ili upravljanje kvalitetom nije samo karakteristika modernog doba, ono je postojalo u različitim oblicima otkada je civilizacije, odnosno otkada čovjek proizvodi bilo proizvode, bilo usluge.[4] U povijesti pa sve do danas postoji šest faza razvoja kvalitete.

[1] Schroeder, R.G., Upravljanje proizvodnjom, MATE, Zagreb 1999., str. 90.
[2] Klaić, Riječnik stranih riječi, 1985.
[3] Šiško Kuliš, M., Grubišić, D., Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Split 2010., str. 13.
[4] Šiško Kuliš, M., Grubišić D., op. cit., str. 3-9.

U srednjem vijeku postojala je proizvodnja dosta slična današnjim obrtnicima, a to su cehovi. Cehovi vuku korijenje iz obrtničkih udruženja antičkog Rima, koji su se nazivali collegiae. Cehovi su među prvima unaprijed određivali standarde kvalitete i količinu proizvoda koji će se proizvoditi. Sukladno tome određivali su i cijenu proizvoda s obzirom na cijenu materijala te plaće. Kontrolirali su uvjete rada te su tražili određeno obrazovanje za rad. U drevnoj Kini zakonom je bilo zabranjeno prodavati proizvode koji ne odgovaraju određenim kriterijima, što ponovno upućuje na postojanje standarda i kontrole kvalitete.

Tijekom industrijske revolucije (kraj 18. i početak 19. stoljeća) dogodile su se velike promjene u proizvodnji. Naime rastom broja stanovnika rasla je i potražnja za proizvodima. Manufakture koje su do tada postojale nisu mogle proizvoditi dovoljno kakao bi se zadovoljila potražnja, stoga je industrijska revolucija stvorila proizvodnju pomoću strojeva. Ovaj način proizvodnje za sobom je donio i novi način rada na način da se vršila podjela rada, vlasnik poduzeća prestaje kontrolirati izravno proizvodnju, taj zadatak preuzimaju kontrolori. U ovom razdoblju se pojavljuje Taylorov model kod kojeg je osnovni cilj bio da se kroz unaprjeđenje planiranja poveća proizvodnost i opseg proizvodnje.

Početkom 20.-og stoljeća javljaju se prve proizvodne trake na kojima su mogli raditi nisko obrazovani i niskokvalificirani zaposlenici. Proizvodi koji su se proizvodili tijekom serijske proizvodnje bili su kvalitetni, pouzdani i nezamjenjivi sve zbog standarda koji su određivali tu kvalitetu. U ovom razdoblju glavnu ulogu imao je Walter Shewhart koji je uveo sustav mjerenja varijacija u proizvodnji i statističkoj kontroli procesa, tzv. kontrolne karte. Prepoznao je da industrijski procesi donose određene podatke te da se sukladno tome podaci mogu analizirati statističkim metodama kako bi se saznalo koliko je proces stabilan i kontroliran ili je pak pod utjecajem štetnih uzroka koje treba riješiti.

Razdoblje tijekom Drugog svjetskog rata označava početak revolucije kvalitete. Za ovo razdoblje posebno se vezuju dva gurua kvalitete: Edwards Deming i Joseph Juran. Deming je inzistirao na prihvaćanju koncepta kvalitete na svim razinama korporacije.[5] Poznat je po svojih 14 točaka kojima je iznio vlastitu filozofiju kvalitete. Cilj je bio da menadžment zajedno sa svim zaposlenicima unutar organizacije promijene odnos prema svom radu, kako

bi troškovi bili manji, razina kvalitete proizvoda viša, a efikasnost poslovanja veća.[6] Joseph Juran se smatra jednim od najzaslužnijih osoba koje su pomogle u razvoju kvalitete u svijetu. Njegova filozofija kvalitete temelji se na tome da je kvaliteta zadovoljstvo ili nezadovoljstvo kupaca s određenim proizvodom ili uslugom.

Tijekom 70.-ih i 80.-ih godina prošlog stoljeća Japan je bio svjetski lider u kvaliteti. Japanske strategije su predstavljale novi pristup, tj. upravljanje potpunom kvalitetom. Umjesto da se oslanjaju samo na inspekciju proizvoda, proizvođači se fokusiraju na poboljšanje svih organizacijskih procesa kroz ljude koji u njima sudjeluju. Značajnu ulogu u ovoj fazi imao je Philip Bayard Crosby koji smatra da je poboljšanje kvalitete odgovornost menadžera. Uveo je koncept nula grešaka, tj. po njemu ne postoji prihvatljiv defekt, a top menadžment treba preuzeti odgovornost za osiguranje nultog defekta i kvalitete cijele kompanije. Prvi je predložio uvođenje timova za poboljšanje kvalitete.

Početak 20. stoljeća karakterizira sve veća usmjerenost subjekata (gospodarskih i društvenih) ka kvaliteti. Poduzeća uvode standarde i koncept potpunog upravljanja kvalitetom kako na operativnoj razini tako i na strateškoj. Veći napori se ulažu ka unaprjeđenju kvalitete, nasuprot nižim troškovima poslovanja ili većoj fleksibilnosti. Kako raste uvođenje sustava kvalitete u poduzeća (različiti alati i tehnike za unaprjeđenje), tako raste i sve veći interes krajnjeg potrošača za kvalitetom.

2.2. Pokazatelji kvalitete

Pokazatelji kvalitete su veličine koje pokazuju kvalitetu nekog proizvoda, usluge, procesa ili organizacije. Više različitih značajki kvalitete proizvoda pridonose kvaliteti kako ju percipira potrošač. Stoga pokazatelji bi trebali biti jasni kako bi ih razumjeli svi zainteresirani počevši od proizvođača pa do krajnjih korisnika. Najznačajnija podjela pokazatelja kvalitete je prema tipu objekta kvalitete. Pokazatelji prema tipu objekta kvalitete odnose se na kvalitetu: proizvoda, usluge, procesa i organizacije.

[6] Svijet kvalitete (2013) Joseph Moses Juran na dan 03. Lipnja 2013. (Internet), raspoloživo na: https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1116-joseph-moses-juran

2.2.1. Pokazatelji kvalitete proizvoda

Proizvodom smatramo sve što se nudi na tržištu sa svrhom da izazove želju za kupnju, uporabu ili potrošnju. Za razliku od usluga proizvodi su opipljivi, mogu se skladištiti, a kvaliteta proizvoda može biti provjerena prije nego proizvod dođe do svog krajnjeg potrošača. Proizvod je rezultat proizvodnog procesa koji se može, a i ne mora odvijati uz fizičku prisutnost kupca.

Kvaliteta proizvoda ocjenjuje se pomoću atributivnih i varijabilnih mjera. Mjere ovise o vrsti proizvoda. Atributivno ocjenjivanje se ne izražava mjerenjem nego određivanjem tvrdnji ili ocjenama primjerice, kao: radi - ne radi, udobno -neudobno, ljubazno -neljubazno, dobar -loš, zadovoljava - ne zadovoljava. Varijabilne mjere su unaprijed određene numeričke vrijednosti (masa, tvrdoća, temperatura). [7]

Glavne značajke kvalitete proizvoda se mogu svrstati u tri temeljne skupine: značajke funkcionalnosti proizvoda, značajke pouzdanosti i trajnosti proizvoda, te značajke koje predstavljaju hedonistički užitak. Funkcionalne značajke proizvoda zajedno s pouzdanosti i trajnosti se mogu objasniti i izmjeriti putem različitih tehničkih svojstava, dok se hedonistički element predstavlja kao želja da se potreba za proizvodom zadovolji na ugodan način. Odnos funkcionalnih i hedonističkih značajki kod svakog proizvoda nije jednak, štoviše dosta se razlikuje. Kod proizvoda koji predstavljaju neku osnovnu potrebu ili ih pak potrošači koriste svakodnevno, funkcionalnost je dosta bitnija značajka u odnosu na proizvode kojima je hedonistička značajka presudna.

2.2.2. Pokazatelji kvalitete usluga

Tijekom života svakodnevno se susrećemo s pojmom pružanja usluga bilo na televiziji, u novinama ili pak na poslu. Uz usluge vrlo često su povezani proizvodi, pa se često kvaliteta usluge mjeri pomoću kvalitete proizvoda koji prati tu uslugu. Ovisno o djelatnosti kojom se bave, gotovo sva poduzeća na tržištu nude proizvode i usluge, odnosno vrlo je malo

[7] Kuliš, M.Š., Grubišić D., op.cit., str.15

djelatnosti koje imaju čistu uslugu. Usprkos tome, u ovom dijelu naglasak će se staviti na kvalitetu usluga i njezine pokazatelje.

Jedna od najpoznatijih definicija usluga na tržištu je od Kotlera koja govori da su usluge aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom su neopipljive i ne rezultiraju vlasništvom bilo čega. Usprkos postajanju definicije usluga, kvaliteta istih se ne može točno definirati jer je kvaliteta usluge osjećaj i svakom pojedincu ona predstavlja nešto drugo.

Prema Buttle[8] kvaliteta usluge se može objasniti pomoću pet pokazatelja. Svih pet pokazatelja se odnosi na sposobnosti pružatelja usluga. Prvi pokazatelj, *pouzdanost*, opisuje sposobnost pružanja usluga u točno određeno vrijeme, odgovorno i besprijekorno. *Znanje i ljubaznost* pružatelja usluga kupcu je od velike važnosti jer stvaraju povjerenje, želju za kupnjom, a time i zadovoljstvo kupca koje može rezultirati ponovnim vraćanjem za korištenje određene usluga. *Povjerenje* kao sljedeći pokazatelj se može povezati sa *susretljivošću*, tj. osiguranjem i pružanjem pažnje svakom korisniku usluga ponaosob. Tijekom pružanja usluga *vizualni elementi* kao što su oprema, inventar, brošure ili zaposlenici bitno utječu na kvalitetu usluga. Tijekom pružanja usluga bitno je da se pružatelj poistovjeti s kupcem i njegovim željama u svrhu pomoći i osiguranju brze usluge.

Gore opisani pokazatelji su atributivni i teško se mogu mjeriti. Jedan od načina kako ocijeniti ili pak izmjeriti kvalitetu usluga je ispitati stavove samih korisnika o pruženoj usluzi. U praksi se najčešće koristi Servqual upitnik koji predstavlja instrument za mjerenje kvalitete usluga. Pomoću Servqual upitnika ispituju se očekivanja od određene usluge i percepcija doživljene usluge na temelju pet kategorija: opipljivost, pouzdanost, stručnost, poistovjećivanje i susretljivost.

2.3. Modeli upravljanja kvalitetom

Za uspješno upravljanje kvalitetom u poduzećima postoje razni modeli, tehnike, alati i načini koji omogućavaju osiguranje kvalitete. Spomenutim načinima upravljanja kvalitetom je svrha

[8] Kuliš, M.Š., Grubišić D., op.cit., str.18

olakšati proces upravljanja, ali i osigurati zadovoljnijeg kupca. Modeli upravljanja kvalitetom su značajni za sva poduzeća i obuhvaćaju cijelu organizaciju, a time i sve zaposlenike, a sve u cilju osiguranja i unaprjeđenja kvalitete.

2.3.1. Upravljanje ukupnom kvalitetom (TQM)

Upravljanje ukupnom kvalitetom (Total Quality Management)[9] predstavlja upravljanje kvalitetom koje podrazumijeva orijentiranost prema stalnom poboljšanju kvalitete koja treba zadovoljiti očekivanja kupaca. Ovaj model upravljanja kvalitetom zahtjeva sudjelovanje svih zaposlenika sa svih organizacijskih razina nekog poduzeća.

Kolika je važnost sudjelovanja zaposlenika u procesu upravljanja kvalitetom vidimo iz samih početaka razvoja TQM-a. Naime tijekom razdoblja između 1927.-1932. godine Elton Mayo je provodio tzv. Hawthorne eksperiment tijekom kojeg je došao do zaključka da povećanje proizvodnosti ovisi o boljem odnosu prema radnicima i povećanju zadovoljstva na radu. Početak razvoja TQM-a predstavljaju Edward Deming i Joseph Juran koji uvode sustav pod nazivom „ Total Quality Control“.

Potpuno upravljanje kvalitetom predstavlja način upravljanja kvalitetom koji je utemeljen na sudjelovanju svih članova organizacije. Stoga je cilj ovog modela kontinuirano povećanje vrijednosti za kupca oblikovanjem i unaprjeđivanjem organizacijskih sustava. Kod ovog modela greške koje se pojave priliko upravljanja se nastoje ukloniti odmah. Odlukama koje se donose bi trebali prethoditi neki podatci ili činjenice na temelju kojih su se iste donijele.

Postoji osam glavnih elemenata potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) koji su podijeljeni u četiri skupine bez kojih ne bi moglo doći do uspjeha uvođenja TQM modela u poduzeće. Prva skupina su osnovni elementi koji su temelj za uvođenje ovog modela u poduzeće. U osnovne se elemente ubrajaju etika, integritet i povjerenje. Sljedeći su građevni elementi koji dovode do prepoznatljivosti organizacije i u njih ubrajamo: obuku, timski rad i liderstvo. Zadnja skupina predstavlja vrhovni element kojem pripada prepoznatljivost. Osigurati

[9] Svijet kvalitete (2012), Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) na dan 24. Listopada 2012. (Internet), raspoloživo na: https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/368-potpuno-upravljanje-kvalitetom-tqm

prepoznatljivost kvalitete na tržištu je težak zadatak kako za menadžera tako i za sve zaposlenike. Prepoznatljivost se stječe nakon uspješno izvršenog zadatka kojeg je lider predložio.[10]

Uvođenje potpunog upravljanja kvalitetom je složen i dugotrajan proces koji uključuje sve zaposlenike na svim razinama u poduzeću. Iz gore navedenog vidi se da se tijekom procesa uvođenja i implementiranja ovog modela u poduzeće mora paziti na uključenost svih elemenata i načela samog modela. Današnje organizacije se svakodnevno suočavaju s visokim pritiscima na konkurentnom tržištu te stoga teže kontinuiranom unaprjeđenju kvalitete, nižim troškovima, praćenju interesa potrošača, komunikaciji s zaposlenicima i timskim radom. Organizacije koje funkcioniraju na način sličan opisanom nazivaju se inovativnim organizacijama i temelje se na sustavu upravljanja potpunom kvalitetom.

2.3.2. Šest sigma

Šest sigma (6Q) je poslovna strategija upravljanja, metodologija, program ili koncept za unaprjeđenje kvalitete. Šest sigma kao poslovna strategija stara je više od osamdeset godina, a korištenje ovog modela je započeto 80-ih godina prošlog stoljeće u Motoroli.

Metodom šest sigma se kontinuirano povećava zadovoljstvo korisnika i stečena zarada, a pritom se smanjuju neispravnosti proizvoda i sami troškovi proizvodnje i održavanja. Šest sigma se svojim pristupom oslanja na metodu potpunog upravljanja kvalitetom (TQM).

Sigma predstavlja statistički pojam kojim se određuje odstupanje zadanog procesa od savršenog rezultata. Osnovni cilj modela Šest sigma je mjerenje varijabilnosti poslovnih procesa i kvalitete, te na taj način služi kao standard koji održava razinu kontrole nad bilo kojim procesom unutar granica zadanih za taj proces. Na taj način se poboljšava kvaliteta proizvoda, povećava se profit, a samim time dolazi i do boljeg poslovanja poduzeća. Osnovna prednost modela je otkrivanje rizika u ranim fazama proizvodnje tijekom kojih je moguće poduzeti akcije za uklanjanje problema i postizanje ciljeva.

[10] MSG Management study guide, raspoloživo na: https://www.managementstudyguide.com/total-quality-management-models.htm

Model Šest sigma je usmjeren na: kupca, rano otkrivanje rizika i rješavanje problema, smanjenje i eliminaciju varijacija procesa, široku primjenu statističkih alata kvalitete i jasno definiranje uloga u poduzeću i infrastrukture.

Upravljanje metodom Šest sigma u poduzećima mora biti po principu odozgo prema dolje. Osnovno obilježje uvođenja modela Šest sigma u poduzeće je stvaranje nužne kadrovske infrastrukture za njenu primjenu. Za uspjeh ovog modela je najodgovornija uprava poduzeća. Osnovni alat upravljanja Šest sigmom je interna komunikacija u organizaciji. Upravljanje se provodi kroz upravljanje komunikacijama, promjenama i rizicima.[11]

2.3.3. ISO 9000

Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO 9000) je prvi međunarodno prihvaćen standard kvalitete kojim se uspjelo definirati osnovne značajke procesa, neovisno o vrsti djelatnosti organizacije. ISO norme predstavljaju službene dokumente koji imaju strogo propisan naziv, oblik, strukturu i način unošenja podataka. Norme se donose na međunarodnom konsenzusu na kojem se sastaju brojni stručnjaci iz različitih djelatnosti.

Prve norme su se razvile krajem 1959. godine u SAD zbog potreba vojne industrije. Od tada se svakih pet godina pravi revizija nad normama. Zadnja značajnija revizija je bila 2015. godine. Sjedište ISO organizacije je u Ženevi, a u stvaranje normi je uključeno preko 30.000 stručnjaka iz cijelog svijeta.

Temeljni pojmovi ISO 9000 su: upravljanje kvalitetom (koordinirane aktivnosti za vođenje i kontrolu organizacije - TQM), planiranje kvalitete (postavljanje ciljeva, određivanje i osiguravanje procesa koji su potrebni za ostvarenje ciljeva kvalitete), kontrola kvalitete, osiguravanje kvalitete te poboljšanje kvalitete (povećanje učinkovitosti).[12]

[11] Lazibat T., Baković T., Šest sigma sustav za upravljanje kvalitetom , Poslovna izvrsnost Zagreb, Zagreb 2007., str. 55-67.
[12] Svijet kvalitete (2015), HRN EN ISO 9000-2015, na dan 08. prosinca 2015, raspoloživo na: https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/iso-9000

Uvođenjem ISO standarda u poduzeće unaprjeđuje se marketing poduzeća, olakšava dobivanje certifikata kvalitete s kojim se izlazi na tržište zajedno s proizvodom, povećanje profita, itd. Uvođenje ISO standarda u poduzeće može biti dugotrajno te iziskuje dodatne troškove, a razdoblje između uvođenja standarda i dobivanja certifikata može biti dugotrajno. Organizacije koje su uvele ISO norme u svoje poslovanje poboljšale su svoju poziciju na tržištu, a samim time i povećale svoju profitabilnost.[13]

2.4. Modeli mjerenja kvalitete usluga

2.4.1. Servqual model

Usmjerenost na korisnike usluga jedno je od najvažnijih načela poslovanja gotovo svih poduzeća. Organizacija ovisi o korisnicima usluga (kupuju ili koriste njihove proizvode i usluge), stoga mora razumjeti njihove potrebe i očekivanja te ih ispuniti na najbolji mogući način. Ukoliko potrebe i očekivanja korisnika nisu prepoznata na vrijeme ili dovoljno dobro, dolazi do pada kvalitete i nezadovoljstva samih korisnika. Sukladno tome, nepoznavanje potreba kupaca onemogućuje korištenje određenih mjera za poboljšanje kvalitete usluga. Mjerenjem zadovoljstva korisnika dolazi se do vrijednih poslovnih informacija koje omogućuju kvalitetno planiranje, a samim time i uspješno poslovanje poduzeća. Poznajući kriterije kupaca i njihovo zadovoljstvo organizacije mogu reagirati na svaku promjenu relativno brzo prije nego se slabosti odraze na poslovanje poduzeća.[14]

Postoji nekoliko modela za mjerenje kvalitete usluga i zadovoljstva kupaca koji su općeniti i ne daju konkretne odgovore. Jedan od poznatijih modela koji se koristi u različitim uslužnim djelatnostima od bolničkih usluga, bankarskih usluga, školstva te u hotelijerstvu je Servqual model. Tvorci modela su bili Parasuraman, Zeithaml i Berry 1985. godine. Nakon objavljivanja prvih rezultata Serqual modela mnogi znanstvenicu su pokušali opovrgnuti ovaj model, no kasnijim istraživanjem znanstvenici su upravo ovaj model prilagodili za korištenje u različitim djelatnostima.

[13] Kuliš, M.Š., Grubišić D., Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Split 2010., str.150-158.
[14] Marković, S. (2005): Statističko mjerenje kvalitete usluga; Hrvatska konferencija o kvaliteti-Opatija, 18.-20.05.2005.

Servqual model pruža odgovarajući okvir za istraživanje kvalitete usluge. Model kvalitetu definira kao usporedbu očekivane usluge i dobivene usluge u procesu pružanja usluga. Servqual model se temelji na jazu između očekivanja i percepcije korisnika usluga. Teoretski, zadovoljstvo kupaca se definira kao veza između očekivane pružene usluge i doživljaja iste pružene usluge. Ukoliko su rezultati percepcije sukladni s rezultatima očekivanja korisnik je zadovoljan, ukoliko je utvrđena razlika između ova dva pojma može doći do nezadovoljstva ili pak oduševljenja pruženom uslugom.

Temelj od kojeg se polazi u Servqual modelu je korisnikova procjena kvalitete, tj. ocjena. U originalnom Servqual modelu iz 1985. godine kvaliteta se definirala kroz deset dimenzija, koje su se kasnije objedinile u pet i to kroz: pouzdanost (reliability), stručnost i povjerenje (assurance), opipljivost (tangibles), susretljivost (empathy) i poistovjećivanje (responsiveness). Pouzdanost je bitna stavka pružanja svake usluge. Korisnik očekuje da mu se pruži ono što je obećano na točno određen način i u točno vrijeme. Ukoliko poduzeće radi pogreške ili ne ispunjava svoja obećanja, korisnici gube pouzdanost, a to može rezultirati ne korištenjem usluga u buduće od strane klijenata. Znanje i stručnost pružatelja usluga u korisniku budi povjerenje prilikom korištenja usluge koje se može očitovati kroz komunikaciju, naplatu usluge, objašnjenje same usluge. Prilikom pružanja usluga svi materijali koji se koriste u tom trenutku trebaju bi biti korisnicima oku ugodni, tj. korisnik na temelju okruženja u kojem se nalazi može imati osjećaj dobro ili loše pružene usluge. Susretljivost podrazumijeva spremnost pružanja pomoći korisnicima te pružanje individualne pažnje ponaosob svakom kupcu. Korisnik se u tom slučaju osjeća poželjnim i dobrodošlim u organizaciju. Poistovjećivanje podrazumijeva odgovarajuću brigu i spremnost pomoći i riješiti probleme korisnika.

Servqual model u svom originalnom obliku sadrži unaprijed sastavljana pitanja koja su grupirana u prethodno navedenih pet dimenzija. Svaka djelatnost originalno formu modela oblikuje prema svojim potrebama. Servqual model se prilikom istraživanja kvalitete u pravilu koristi dva puta. Pri put se mjere očekivanja korisnika, a drugi put percepcija pružene usluge. Na kraju se rezultati iz oba puta sumiraju i izračunava se jaz između očekivanog i doživljenog. Ukoliko su rezultati podjednaki u oba slučaja korisnik je zadovoljan uslugom. U slučaju da postoji jaz odnosno da su očekivanja veća od percepcije korisnik je nezadovoljan. U tom slučaju poduzeće može iz modela iščitati nezadovoljstvo i posebnim mjerama pokušati popraviti probleme. Kada je ocjena percepcije veća od očekivanog tada je gost i više nego

zadovoljan pruženom uslugom. Servqual model se najviše koristi u hotelskoj industriji s ciljem istraživanja i ocjenjivanja kvalitete usluga.

2.4.2. Kano model

Kano model predstavlja model pomoću kojeg se utvrđuju karakteristike proizvoda i usluga na temelju njihovih mogućnosti za zadovoljenjem potreba korisnika. Kano model je razvio jedan od gurua kvalitete, Norioki Kano 1980. godine po kojem je model dobio ime. Poduzeća ovaj model upotrebljavaju kako bi utvrdili koje su to karakteristike proizvoda i usluga koje bi zadovoljile korisnika. Pomoću modela mogu pratiti, analizirati i povećavati zadovoljstvo korisnika. Stupanj zadovoljstva gosta je ono što određuje konkurentnost proizvoda na tržištu, to ujedno znači da će se zadovoljan kupac ponovno vratiti i koristiti uslugu.

Prema Norioki Kanu[15] zadovoljstvo kupaca je podijeljeno u tri grupe. Prva su *osnovni zahtjevi* (osnovne karakteristike usluge ili proizvoda se podrazumijevanju, te to predstavlja minimum koji se očekuje da bi kupci bili zadovoljni). Druga grupa su *jednodimenzionalni zahtjevi* (ovi zahtjevi direktno utječu na povećanje zadovoljstva kupaca, tj. povećanjem kvalitete proizvoda se povećava i zadovoljstvo kupaca. Ovdje spadaju karakteristike proizvoda i usluga koje su kupcima najbitnije). Treća skupina su *uzbudljivi zahtjevi* (predstavlja zahtjeve koji ako se ispune gostima predstavljaju zadovoljstvo koje su spremni platiti i po većoj cijeni, s obzirom da kupac ove značajke ni ne očekuje, nedostatkom istih zadovoljstvo se ne smanjuje). Kada su ispunjene sve tri grupe zahtjeva, prema Noriokiu, kupac je zadovoljan uslugom.

Svaka organizacija pomoću ovog modela može pratiti, analizirati a time i povećavati zadovoljstvo korisnika.

[15] Svijet kvalitete (2013), Kano model na dan 29 Ožujka 2013, raspoloživo na: https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/918-kano-model

2.4.3. Gap model

GAP model (analiza razlika između očekivanog i percipiranog zadovoljstva) predstavlja rezultat i očekivanja percepcije menadžmenta poduzeća, zaposlenika i klijenata. Kada postoje razlike u očekivanjima ili percepciji između sudionika koji sudjeluju u procesu može doći do jaza u kvaliteti usluge. Bitno je da organizacije uoče ove jazove na vrijeme jer postoji direktna veza između kvalitete usluga i zadovoljstva klijenata.

GAP model se sastoji od pet razlika (jaz) koje ometaju sposobnost menadžmenta da razvija strategije za poboljšanje kvalitete usluga.[16]

- *Prvi jaz* koji se pojavljuje je jaz znanja (knowledge gap). Javlja se kada se spoznaje klijenata o usluzi razlikuju od njihovih stvarnih očekivanja. Jaz znanja obično vodi ka pojavi ostalih razlika u procesu kvalitete usluge. Predstavlja rezultat neuspjeha istraživanja potreba kupaca, a poduzeća moraju dobiti povratnu informaciju od kupaca ili zaposlenika kako bi se ostvarila usluga koja će privući kupce.

- *Drugi jaz* (Standards gap) se odnosi na razlike koje se pojavljuju između očekivanja kupaca i procesa pružanja usluga. Iako poduzeće uvodi specifikacije kako bi se osiguralo pružanje usluga na očekivanoj razini, može doći do pojave jaza standarda kada se pružanjem usluga ne zadovoljavaju ciljevi poduzeća. Neki od uzroka pojave jaza standarda mogu biti: nedostatak radne snage, nedostatak resursa za rad, nedovoljno istražene potrebe i očekivanja korisnika. Izvještaj toka je jedan od načina kojeg menadžment može koristiti kako bi se otkrile greške u procesu isporuke koje mogu dovesti do ovog jaza.

- *Treći jaz* predstavlja problem u isporuci koji se javlja kada postoji razlika između specifikacije pružanja usluge i stvarnog pružanja usluge. U ovom jazu glavnu ulogu imaju zaposlenici i menadžment poduzeća. Menadžment određuje specifikacije koje zadovoljavaju korisnikova očekivanja, a istovremeno zaposlenici trebaju ispravno pružiti uslugu. Jaz se javlja kada zaposlenici ne pružaju usluge po zadanim

[16] Costumer service zone (2019), What is the service quality Gap model? na dan 30 Lipnja 2019., raspoloživo na: http://customerservicezone.com/what-is-the-service-quality-gap-model/

specifikacijama, stoga zadatak organizacije je da stvore atmosferu u kojoj će svi zaposlenici biti spremni obavljati poslove po pravilima.

Četvrti jaz ili komunikacijski jaz javlja se kada postoji razlika između isporučene usluge i usluge koje je poduzeće obećalo kupcima preko propagandnih poruka i vanjskih komunikacija. Poduzeća obećavaju kupcima više nego što mogu izvršiti kako bi uvjerili iste na korištenje usluga. Obećavati nešto što se ne može ispuniti je velika greška, jer postoji vjerojatnost da se korisnici više neće vratiti a svoje iskustvo će prenijeti ostalim potencijalnim korisnicima.

- Uvjet za pojavu *petog jaza* (jaz usluge) je pojava bilo koje od gore navedenih razlika. Jaz usluge (service gap) je krajnji jaz, te predstavlja očekivanja korisnika i njihove doživljene usluge na kraju konzumiranja iste.

Jaz usluge se može otkriti pomoću upitnika, ali se javlja nedostatak ocjenjivanja ostalih razlika. Zbog toga bi poduzeća trebala prikupljati dodatne informacije kako od zaposlenika tako i od klijenata kako bi se mogao ispuniti kompletan proces pružanja usluge.

2.5. Pojam hotelskih usluga

Hotelijerstvo je dio gospodarstva koje obuhvaća djelatnosti ugostiteljstva i hotelijerstva. Hotelijerstvo predstavlja djelatnost koja turistima, poslovnim ljudima i domicilnom stanovništvu pruža usluge smještaja, prehrane, pića i rekreacije u kategoriziranim smještajnim objektima.[17]

Hotelski proizvod čine sve materijalne i nematerijalne usluge koje se pružaju gostima u hotelu. Hotelski proizvod predstavlja rezultat rada radnika i angažirane imovine u procesu poslovanja hotelskih objekata. Hotelska usluga se može definirati kao skup više usluga i roba pomoću kojih se gostu smještajnog objekta pružaju usluge noćenja, prehrane i pića te ostalih usluga koje smještajni objekt pruža.[18]

[17] 1 Galičić, V. (2014): Leksikon ugostiteljstva i turizma, Fakultet za menadžment i ugostiteljstvo Opatija, Opatija, str. 349

[18] Galičić, V. : Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Fakultet za menadžment i ugostiteljstvo Opatija, str.54

S obzirom da hotelski proizvod ima obilježje usluge, kao što je gore navedeno, i namijenjen je prodaji na turističkom tržištu, ima i sljedeća obilježja:[19]

1. *Neopipljivost*: Hotelske usluge se ne mogu posjedovati, dodirivati ili kušati prije „kupnje". Kod opipljivih i fizičkih proizvoda proces proizvodnje prethodi prodaji i potrošnji. Kod usluga karakteristična je istovremenost proizvodnje i potrošnje. Veliku ulogu imaju subjekti koji pružaju usluge. Na temelju njihovog znanja, vještina i iskustva zajedno s materijalnim komponentama korisnik usluge stvara zadovoljstvo i doživljaj uslugom koja mu je pružena.
2. *Nematerijalnost*: usluga predstavlja iskustvo, te se kao takva ne može posjedovati (može se samo doživjeti).

3. Nemogućnost skladištenja usluga: za razliku od opipljivih proizvoda usluge se ne mogu pohraniti i kasnije iskoristiti u nekom drugom periodu. Tako, npr., hotelski djelatnici u određenom periodu tijekom godine koriste popuste za popunjavanje preostalih smještajnih kapaciteta. Ti popusti se mogu iskoristiti samo u određenom periodu, tj. ne mogu se kupiti a koristiti, npr., sljedeću godinu.

4. Heterogenost: U hotelijerstvu postoje brojne usluge koje se nude na tržištu. Mogu biti različite po sadržaju, značenju, cijeni i načinu pripremanja i pružanja. Hotelske usluge se formiraju prema zahtjevima korisnika i konkurencije koja vlada na turističkom tržištu.

5. Istovremenost proizvodnje i konzumiranja: Osoba koja pruža uslugu postaje dio same usluge i utječe na njezin konačni ishod. Ispred kupca se odvija sav proces pružanja i korištenja usluge.

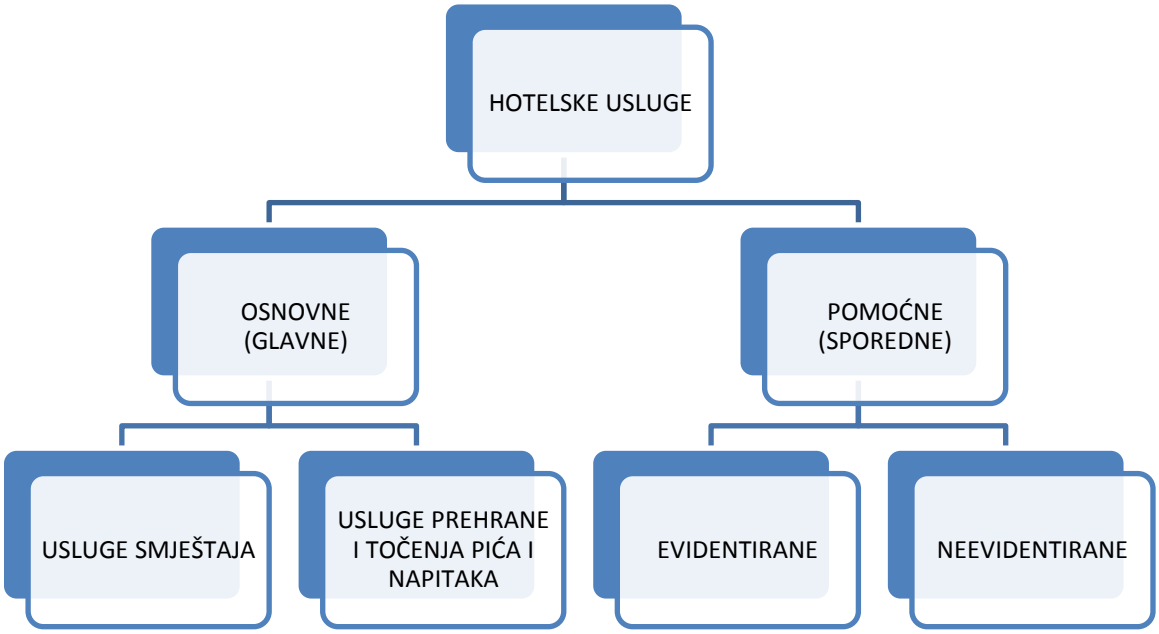
2.5.1. Vrste hotelskih usluga

Hotelska usluga se kreira i pruža na poseban način kao je što je već gore navedeno. Glavni cilj pružanja hotelskih usluga je zadovoljenje potreba korisnika za smještajem te hranom i pićem.

[19] Galičić, V. : Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Fakultet za menadžment i ugostiteljstvo Opatija, str.55

S obzirom da se tržište mijenja kako se mijenjaju potrebe i želje korisnika, zadovoljstvo kupaca, a i rezultat poslovanja ovise o kvaliteti i širini usluga.

Hotelske usluge se mogu podijeliti na glavne (osnovne) i sporedne (pomoćne usluge), kao što je prikazano na slici 1.[20]



Slika 1: Podjela hotelskih usluga

Osnovne usluge, kao što je navedeno, dijele se na uslugu smještaja te uslugu prehrane i točenja pića. Pružanje ovih usluga predstavlja osnovni predmet poslovanja iz kojeg proizlazi glavni rezultat rada hotela. Usluge smještaja i prehrane su središnje usluge koje neki hotel nudi te se mogu konzumirati zasebno (samo jedna vrsta usluga) ili kombinirano. Osnovne usluge predstavljaju glavni razlog postojanja hotela.

Zbog veće kvalitete osnovnih usluga i boljeg doživljaja korisnika usluga hoteli sve češće uvodi i sporedne usluge koje obogaćuju korisnikov doživljaj, a i organizaciji donose veći profit. U sporedne usluge ubrajaju se sve evidentirane, tj. neevidentirane usluge koje se pružaju korisnicima. Evidentirane usluge predstavljaju sve usluge koje su se zabilježile tijekom korisnikovog boravka u smještajnom objektu i koje su plaćene. U ove usluge se mogu ubrojiti sljedeće: usluge dodatnog kreveta (pomoćnog) u sobi, usluge praonice, prodaja

[20] Prema: Galičić, V. (2005): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, str. 23

suvenira, duhanskih proizvoda i sličnog, usluge mjenjačnice, usluge prijevoza itd. Usluge koje nisu evidentirane, a gost ih je koristio, te nisu plaćene dodatno već su dio neke druge usluge koju je korisnik platio su: doček i ispraćaj gostiju, pomoć s prtljagom, davanje različitih informacija i obavijesti, čuvanje stvari, usluge parkiranja (garaža), rezervacije restorana itd. Sporedne usluge služe za podizanje razine zadovoljstva gostiju i opravdavanje cijene koju korisnik plaća. Pomoćne usluge se često nazivaju dodatne, jer se u njih ubrajaju usluge kojima se dodaje vrijednost osnovnoj usluzi te joj pomažu da se razlikuje u odnosu na konkurenciju.

2.5.2. Sudionici u ciklusu pružanja hotelskih usluga

S obzirom da se hotelske usluge u isto vrijeme „proizvode“ i pružaju sudionici tog ciklusa su zaposlenici, tj. pružatelji i gosti smještajnog objekta, odnosno korisnici usluge.

Hotelskog gosta predstavlja svaka fizička osoba koja koristi usluge hotela. U današnjem suvremenom svijetu imamo različite vrste hotela, pa tako i različite vrste gostiju. Najpoznatija podjela gostiju je na individualne i agencijske goste. Nadalje gosti se razlikuju i po motivima putovanja, a najčešći su poslovni i odmorišni (zabavni motivi). Svakom gostu se ponaosob treba pružati pažnja i komunikacija. Poslovne goste najčešće ne zanima zabavni sadržaj, turističke atrakcije i izleti, dok, npr. gostima koji su došli u određenu turističku destinaciju treba pružiti određene informacije.

Gost je najvažnija osoba u hotelu, te se od samog početka, tj. od trenutka primitka rezervacije s gostom treba ljubazno ophoditi. Iako je Ellsworth M. Statler je izjavio: „Gost je uvijek u pravu“, mnogi se zaposlenici u hotelijerstvu pa i u drugim djelatnostima ne bi složili s ovom tezom, ali ipak radi se o gostu u hotelijerskom objektu, te se prema njima treba odnositi s poštovanjem. Gostu se ne bi trebalo proturječiti ili kritizirati ga jer u suprotnom će napustiti objekt i otići konkurenciji. U slučaju da gost napusti hotel zbog nepoštovanja ili nekog drugog razloga to bi se negativno odrazilo na poslovni ishod hotela te bi hotel zbog negativnih komentara mogao izgubiti potencijalne goste. Ova situacija ne bi išla u prilog poslovnom ishodu hotela, također i zbog negativnih komentara hotelski objekt bi izgubio nove potencijalne goste. Primjeren način ophođenja zaposlenika prema gostu, koji uključuje gostoprimstvo naziva se gostoljubivost. Gostoljubivost predstavlja način komunikacije s

gostima, posluživanje gostiju i prihvaćanje samog gosta od strane zaposlenika hotelskog objekta.

S obzirom na velik broj gostiju u većim hotelima se sve češće organizira zasebni odjel „Guest Relations Department“ kojemu je cilj baviti se odnosima s gostima. Osobe koje obavljaju ovaj posao bi trebale biti najkvalitetniji i najkomunikativniji djelatnici s mogućnošću brzog razmišljanja i pronalaska rješenja za svaki problem. Ovaj odjel je najčešće smješten na vidljivom mjestu u predvorju hotela kako bi bio vidljiv svakom gostu.

Hotelijerstvo predstavlja radno intenzivnu djelatnost, te je stoga rad zaposlenika najvažniji čimbenik uspješnosti određenog hotelskog objekta. Jedni od najvažnijih faktora kvalitete usluga u hotelijerstvu jesu hotelska oprema i osoblje. Iako se gosti služe opremom hotela, kontakt i komunikacija s hotelskim osobljem uvelike utječe na cjelokupan doživljaj i kvalitetu pružene usluge. Hotelsko osoblje svojim načinom rada i ponašanjem hotelu daju identitet i prepoznatljivost. Zaposlenici su ti koji trebaju svojim znanjem, sposobnostima i iskustvom znati predvidjeti i prepoznati što gost želi i to mu ponuditi: „ključ poslovnog uspjeha hotela“.[21]

Prema vrsti radnih zadataka hotelski poslovi se dijele na:[22]

1. Upravljački poslovi: direktor hotela, menadžeri pojedinih odjela u hotelu
2. Administrativni poslovi: odjel prodaje, odjel ljudskih resursa, odjel računovodstva, itd.
3. Izvođački poslovi: hotelsko domaćinstvo, odjel hrane i pića, odjel recepcije, pomoćni poslovi.

Neki od ovih odjela u hotelijerstvu u izravnom su kontaktu s gostima, dok ostali odjeli obavljaju podupiruće aktivnosti koje su neophodne kako bi se gostu pružila najbolja moguća usluga. Sukladno ovim hotelsko osoblje se dijeli na dvije osnovne grupe:[23]

1. Zaposlenici koji su u izravnom kontaktu s gostima: u izravan doticaj s gostima prvo dolazi portir ili vozač koji ispraćaju gosta do hotela. Najvažniji dojam gost stječe prilikom ulaska u hotel, tj. u komunikaciji s recepcijom prilikom prijave (check in). U ovom dijelu zadatak recepcionara je upoznati gosta s hotelom i njegovim sadržajem,

[21] Bunja, Đ., (2006.): Turističko ugostiteljstvo, Sveučilište u Zadru, Zadar, 19.str.
[22] Galičić, V. : Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Fakultet za menadžment i ugostiteljstvo Opatija
[23] Prema: Vertrakova M., Procjena kvalitete hotelskog osoblja, Tour. Hosp. Manag, 1998., Str. 384-386.

primjerice: vrijeme doručka, ručka ili večere, vrijeme odjave, popis restorana ukoliko hotel raspolaže s nekoliko vrsta, itd. Zaposlenici u odjelu hrane i pića, tj. konobari također imaju veliku ulogu u pružanju usluga. Prezentacija hrane i pića koja se nude u hotelu zajedno sa stručnošću osoblja uvelike povećavaju kvalitetu pružene usluge.

Zaposlenici koji na indirektan način utječu na pružanje usluga: u ovu grupu zaposlenika ubrajaju se svi oni koji prilikom boravka gosta nisu „vidljivi“, tj. gost ne dolazi u kontakt s njima. U ovu skupinu spadaju: hotelsko domaćinstvo, kuhinja, administrativno i tehničko osoblje. Opis njihovog rada je priprema usluga za goste, briga oko hotela, pospremanje soba.

Obe grupe zaposlenika su međusobno povezane. Usluga koja se pruža rezultat je radnih zadataka nekoliko zaposlenika. Ukoliko jedan dio ne izvršava svoj posao na vrijeme ili bez određene razine kvalitete, usluga koja se u konačnici gostu pruža neće biti zadovoljavajuća.

Poslovi koje zaposlenici obavljaju u hotelskim objektima su raznoliki, a obujam i vrsta poslova ovise o kategoriji i vrsti hotela. Pružanje kvalitetnih usluga ovisi o razini i kvalifikacijskoj strukturi osoblja. Jedna od posebnosti posla u ovoj djelatnosti je rad s ljudima različitih kultura što zahtjeva zaposlenike s većom razinom obrazovanosti i poznavanjem jezika, a s druge strane prednost je stalno učenje i postizanje novih spoznaja kroz rad i komunikaciju s ljudima.

S obzirom da je u Hrvatskoj većina hotelskih objekata maksimalno popunjena tijekom ljetne sezone, hoteli trebaju dvije vrste zaposlenika i to one koji su stalno zaposleni i povremene zaposlenike. Stalni zaposlenici su oni koji su u stalnom odnosu, tj. rade tijekom cijele godine te su nužni za cjelogodišnje poslovanje hotela. S druge strane, tijekom sezone rastom broja turista odnosno gostiju raste i potražnja za zaposlenicima. S obzirom na prethodno navedeno u hotelijerstvu nije moguće konstantno uskladiti broj zaposlenika s razinom zauzetosti kapaciteta (potražnje gostiju). Nedostatak osoblja u određenim periodima godine ne bi smio biti uzrok nezadovoljavanja potražnje gostiju i smanjenja kvalitete pružene usluge. Hotel u svakom trenutku treba imati dovoljan broj angažiranih zaposlenika za normalno obavljanje svih poslovnih funkcija.

2.6. Unutarnja kvaliteta usluge u hotelijerstvu

U svakom hotelskom poduzeću kvaliteta je osnova za postizanje uspješnosti poslovanja poduzeća, zadovoljstva gostiju pa i konkurentske prednosti na tržištu. Kvaliteta usluga koje se pružaju u hotelskim objektima ovisi o kvaliteti onoga tko je pruža odnosno zaposlenika i načina na koji se pružaju usluge. Unutarnja kvaliteta usluga u hotelima se očituje kroz kvalitetu zaposlenika, međusoban odnos zaposlenika i voditelja, motiviranost. Rast kvalitete se ostvaruje kontinuiranim obučavanjem zaposlenika i uvođenjem pravila u poslovanju (svakog odjela posebno). Glavnu ulogu u odnosu sa zaposlenicima imaju voditelji odjela i menadžment poduzeća. Za uspjeh unutarnje kvalitete potrebna je briga voditelja, komunikacija između zaposlenika, osposobljavanje i usmjeravanje zaposlenika da pruže što bolju uslugu kako unutarnjim gostima (kolegama) tako i vanjskim gostima. Bez aktivnog sudjelovanja svih zaposlenika i voditelja (menadžmenta) usluga koja se pruža neće biti kvalitetna, a samim time i poslovni poduhvat poduzeća neće biti uspješan.

Motiviranost zaposlenika je ključan faktor koji utječe na ponašanje i zadovoljstvo zaposlenika na radom mjestu. Hotelsko poduzeće ima dvije vrste kupaca, tj. vanjske kupce (gosti, turisti) i unutarnje kupce (zaposlenici na različitim razinama), npr. zaposlenik koji radi u odjelu hrane i pića izravno „kupuje“ usluge odjela kuhinje, koje kasnije „prodaje“ vanjskom kupcu. Zaposlenici kao interni kupci čine osnovu hotela. Zato je važno da svaki zaposlenik ponaosob zadovoljan poslom kako bi mogao pružiti kvalitetnu uslugu i proizvode. Neka od istraživanja su pokazala da je zadovoljstvo zaposlenika pokazatelj zdravlja poduzeća (Al-Hawary, Al-Qudah i Abutayeh 2013), a najčešće se objašnjava kao pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iz iskustva na poslu.

Zadovoljstvo zaposlenika ovisi o raznim unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Neki od važnijih čimbenika koji imaju utjecaja na zadovoljstvo zaposlenika prema Porteru i Milesu (1974; preuzeto iz Vrtiprah i Sladojrv 2012) su:

1. Individualne karakteristike - vrijednosti, interesi i stavovi pojedinog zaposlenika
2. Organizacijske karakteristike - razne procedure i pravila rada
3. Karakteristike posla - vrsta posla, složenost i zahtjevnost.

Uprava hotela treba težiti što većem zadovoljstvu svojih zaposlenika te ih motivirati i ustrajati da pruži uslugu na visokoj razini. Motiviranjem zaposlenika, unutarnjom komunikacijom,

razvojem i usavršavanjem hotelsko poduzeće stvara priliku za što boljom unutarnjom kvalitetom usluge. Zadovoljstvo zaposlenika, odnosno internih kupaca vodi do bolje unutarnje kvalitete, a unutarnja kvaliteta dovodi do kvalitetne pružene usluge i zadovoljnog vanjskog kupca odnosno gosta hotela.

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE KVALITETE USLUGA HOTELA VESTIBUL

3.1. Povijesni razvoj hotela Vestibul

Hotel Vestibul Palace je mali obiteljski hotel koji je smješten u srcu Dioklecijanove palače u Splitu. Hotel je otvoren 2007. godine i od tada slovi kao simbol povijesne kulturne baštine koji uspješno promovira hrvatski turizam. Hotel je izgrađen na mjestu nekadašnjih spavaćih odaja cara Dioklecijana.

Hotel je dobio ime po kulturnom spomeniku Vestibulu čije ime znači „predvorje“, tj. prije 1.700. godini ulaz u Dioklecijanovu palaču. Objekt je nastao spajanjem triju palača iz tri različita doba: romaničko, gotičko i renesansno doba. Hotel se prostire na tri etaže te ukupno ima sedam smještajnih jedinica koje i danas sadrže ostatke povijesti. Originalni kameni zidovi iz 2. stoljeća krase predvorje hotela, te spavaće sobe. Svaka soba ima poseban doživljaj za sebe, te su uređene u skladu s poviješću, a s dozom modernog. Prilikom uređivanja cjelokupnog interijera hotela vlasnici su koristili samo prirodni materijal, kao što su mramor, drvo, kamen, koža, staklo i željezo. Zbog svoje povijesti poslovanje hotela se bazira na upoznavanju svojih gostiju s kulturom i povijesnim ostacima grada Splita.

3.2. Grupacija

U trenutku otvorenja 2007. godine „Vestibul Palace“ je bio prvi hotel s 4 zvjezdice u povijesnoj jezgri Splita i pod zaštitom UNESCO-a. Zbog svojih povijesnih i kulturnih karakteristika hotel Vestibul uvelike pridonosi promociji grada i regije, ali i cijele Hrvatske.

Hotel Vestibul daje značajan doprinos turističkoj slici Splita kroz boravak poznatih ličnosti u objektu i održavanje raznih promocija i okupljanja vezanih za kulturna događanja u Splitu.

2010. godine hotel je postao dio grupacije „Small Luxury Hotels of the World“. Navedena grupacija obuhvaća preko 500 hotela diljem svijeta koje svojim gostima pružaju luksuzne usluge počevši od uređenja interijera i eksterijera, posebnog doživljaja destinacije te osobnog

pristupa svakom gostu. Hotel Vestibul je zajedno s još 3 hotela u Hrvatskoj dio ove luksuzne grupacije te je tako dobio promociju te stekao ugled i na svjetskoj razini.[24]

Od 2017. godine hotel je i u grupaciji pod nazivom „Stories hoteli“ čiji je jedan od osnivača i vlasnik samog hotela. Grupacija „Stories“ predstavlja 17 hotela diljem Hrvatske koji, kako samo ime kaže, nose neki „priču“ sa sobom te svojim gostima nude nezaboravan doživljaj prilikom boravka u destinaciji. Priča hotela Vestibul je povijest (očituje se kroz boravak gostiju u palači iz 2. stoljeća) i kultura.[25]

Tijekom svog dosadašnjeg poslovanja hotel je dobitnik brojnih nagrada. Jedna od najznačajnijih je upravo nagrada „Small Luxury Hotel of the World“ 2012. godine za najbolji luksuzni boutique hotel, 2013. u kategoriji za kreativan spoj antičke, gotičke i renesansne kulture, te 2014. za najbolji povijesni boutique hotel. Također je dobitnik i brojnih domaćih nagrada, kao što su „Turistički cvijet - kvaliteta za Hrvatsku“, te nagrade „Adrian“ 2011. godine za najbolji mali i obiteljski hotel od strane čitatelja Slobodne Dalmacije.

3.3. Organizacijska struktura Hotela Vestibul

Hotel Vestibul Palace zajedno sa svojih sedam smještajnih jedinica posluje zajedno s još dva objekta: Villa Dobrić zajedno sa svoja četiri smještajna kapaciteta i Residence by Vestibul Palace koji sadrži sedam luksuzno opremljenih apartmana. Svaki od ova tri objekta ima zasebnu recepciju i zaposlenike koji se brinu o gostima.

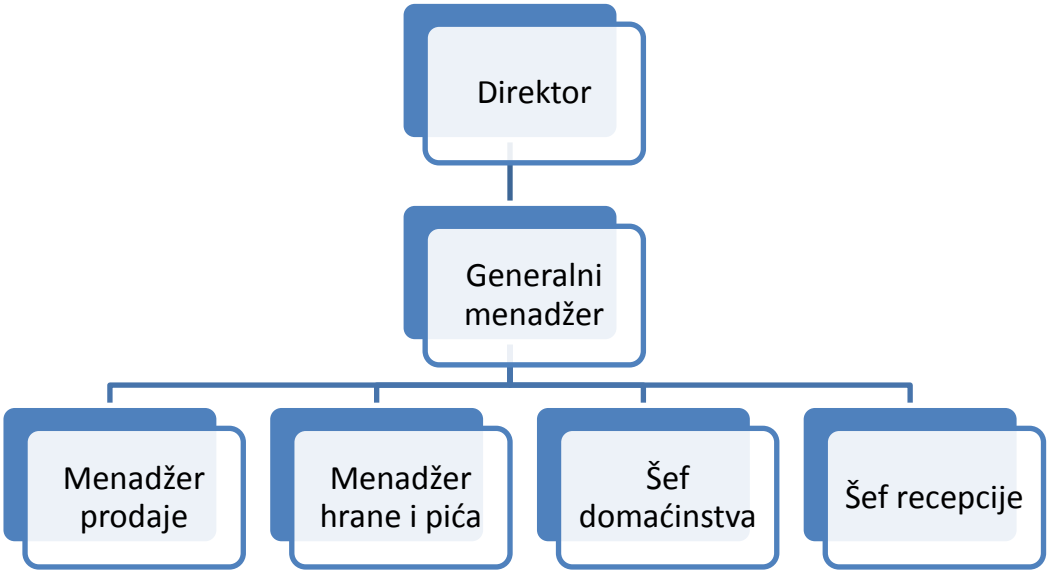
S obzirom na veličinu hotela zajedno s dva sestrinska objekta hotel ima 15 stalnih zaposlenika i 5-10 sezonskih zaposlenika.

Organizacijska struktura predstavlja neizostavan temelj, bez kojeg poduzeće ne može uspješno poslovati. Glavna zadaća svakog poduzeća je odabir adekvatne organizacijske strukture kako bi se mogli postaviti čvrsti temelji za buduće poslovanje.
Organizacijska struktura hotela Vestibul je tzv. procesna organizacijska struktura. Cilj ove strukture je prilagođavanje potrebama i željama kupaca koji su se odlučili za određeni

[24] Small Luxury hotels of the world, dostupno na: https://www.slh.com/destinations/europe/croatia/
[25] Stories Hotels Croatia (2017), dostupno na: https://www.storiescroatia.com/

proizvod te zadovoljavanje potreba i želja kupaca.[26] Ciljevi procesne organizacijske strukture se mogu povezati i s ranije navedenim ciljevima hotela Vestibul, tj. težnja k tome da se potrebe i želje gostiju hotela ostvare na najbrži i najkvalitetniji mogući način.

Procesna organizacijska struktura najbolje opisuje poslovanje hotela Vestibul s obzirom na veličinu, broj zaposlenika i odjela u hotelu. Ovakvom strukturom se potiče koordinacija svih zaposlenika, ubrzavaju se poslovni procesi, efikasnije se upotrebljavaju hotelski resursi a samim time se i povećava kvaliteta pružene usluge (slika 2).



Slika 2. Organizacijska struktura Hotela Vestibul

Hotel ima pet odjela, i to:

1. Recepcijsko poslovanje
2. Restoran
3. Kuhinja
4. Domaćinstvo
5. Transferi

Kao što se može vidjeti iz sheme organizacijske strukture i odjela unutar hotela, za razliku od većih hotelskih objekata, gdje ima više odjela i zasebnih funkcija unutar poduzeća, u hotelu Vestibul zaposlenici međusobno obavljaju većinu poslova. Tako, npr. svaki odjel za sebe

[26] Preuzeto iz nastavnih materijala, Čičin-Šain D., Menadžment
http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf

obavlja nabavu potrebnih resursa za poslovanje. Za svoje poslovanje hotel Vestibul koristi usluge drugih poduzeća, tj. odjel računovodstva i financija je „outsourcano“ poduzeću koji se bavi računovodstvom i financijama.

3.4. Metodologija istraživanja

Zbog utvrđivanja zadanih ciljeva rada, te kako bi se hipoteze koje su ranije postavljene prihvatile ili odbacile u istraživanju je korišten Servqual upitnik (detaljnije je opisan u u 2. dijelu rada). S obzirom da Servqual upitnik u originalnom obliku sadrži 22 para pitanja takav je korišten i u ovom istraživanju samo s izmijenjenim i prilagođenim tvrdnjama za ovo istraživanje. Tvrdnje se mogu grupirati u 5 dimenzija kvalitete i to redom:

- Opipljivost – izgled zgrade, opreme i zaposlenika zgrade
- Pouzdanost – konzistentnost kvalitete usluge
- Poistovjećivanje – spremnost zaposlenika pružiti uslugu gostima u određenom trenutku
- Stručnost i povjerenje – znanje, ljubaznost i sposobnost zaposlenika da ulijevaju povjerenje i pouzdanje
- Susretljivost – brižnost i individualiziran odnos prema gostima.

Svaku tvrdnju prati skala od pet vrijednosti, počevši od ocjene 'u potpunosti se ne slažem', ocjena (1), do 'u potpunosti se slažem', ocjena (5). Osim posebnog dijela kojeg čini SERVQUAL upitnik, upitnik sadrži i opći dio koji uključuje demografske karakteristike ispitanika, kao što su: spol, dob, mjesto boravka, zanimanje gosta/zaposlenika te broj posjeta hotelu koji se odnosi na goste hotela.

3.5. Rezultati istraživanja

3.5.1. Osnovni podaci o ispitanicima

U provedenom istraživanju su se ispitivala očekivanja i percepcije, odnosno doživljaj kvalitete pružene usluge u Hotelu Vestibul. Istraživanje je obuhvatilo dvije skupine ispitanika, a to su zaposlenici hotelskog objekta Hotela Vestibul i gosti koji su boravili u hotelu.

Istraživanje se provodilo tijekom ljetne sezone odnosno od srpnja do rujna 2019. godine. Gosti koji su bili anketirani većinom su u hotelu Vestibul odsjeli prvi put, te im je prosječna duljina boravka od dva do tri dana. . Naime, u hotel Vestibul dolaze u pravilu gosti koji imaju visoke zahtjeve vezane za uslugu smještaja, omjer kvalitete i cijene, te su srednje i starije životne dobi. Oni dobro reprezentiraju strukturu gostiju hotela Vestibul, pa se smatralo da takva skupina gostiju, koja je boravila u ispitivanom razdoblju u hotelu, dobro reprezentira sve goste hotela. Prikaz ispitanika kojima su podijeljeni upitnici dat je u tablici 1.

Tablica 1. Prikaz odgovora prema skupinama ispitanika

	PODIJELJENO	ISPUNJENO	% ODGOVORA
GOSTI	30	15	50%
ZAPOSLENICI	20	17	85%
UKUPNO	50	32	64%

Izvor: Rezultati istraživanja

Kako je vidljivo iz tablice 1 ukupno je poslano 50 anketnih upitnika koji su podijeljeni dvjema skupinama ispitanika. S obzirom da hotel Vestibul ukupno ima 20 zaposlenika, anketu je ispunilo ukupno 17 zaposlenika (85%), a njih 15% (3 zaposlenika) nije sudjelovalo u ispitivanju. Druga skupina ispitanika su bili gosti koji su boravili u hotelu. Zbog opširnosti ankete samo 50% od 30 poslanih anketa je ispunjeno (15 gostiju).

Struktura ispitanika prema spolu prikazana je u Tablici 2.

Tablica 2. Prikaz ispitanika prema spolu

	GOSTI	ZAPOSLENICI	% GOSTI	% ZAPOSLENICI
ŽENE	8	9	53%	53%
MUŠKARCI	7	8	47%	47%
UKUPNO	15	17	100%	100%

Izvor: Rezultati istraživanja

Kako je vidljivo iz tablice 2 mala je razlika između broja žena i muškaraca koji su sudjelovali u ispitivanju. Od ukupno 32 ispitanika njih 53% čine žene, a 47% muškarci. U obje skupine više od polovice ispitanika čine žene (53%).

Analizom ispitanika prema dobnim skupinama pokazalo se da najviše zaposlenika ima od 21 do 30 godina, a čak 40% ispitanih gostiju pripada dobnoj skupini od 41 do 50 godina života. Prikaz ispitanika prema dobnim skupinama prikazan je u tablici 3.

Tablica 3. Prikaz ispitanika prema dobnoj skupini

DOB	ZAPOSLENICI	GOSTI	POSTOTAK (GOSTI)	POSTOTAK (ZAPOSLENICI)
-20	3	0	0%	18%
21-30	10	4	27%	59%
31-40	2	2	13%	12%
41-50	2	6	40%	12%
51-60	0	3	20%	0%
61-70	0	0	0%	0%
UKUPNO	17	15	100%	100%

Izvor: Rezultati istraživanja

Analizirajući rezultate prema dobnim skupinama uočava se razlika u dobi između ispitanih zaposlenika i gostiju. Većina gostiju koji odsjedaju u hotelu Vestibul je srednje životne dobi (41 do 50 godina života). U periodu istraživanja u hotelu nisu boravili gosti mlađi od 20 godina, te u dobi od 61 do 70 godina. Nešto manje gostiju, njih 27% je u dobi od 21 do 30 godina, a 13% ispitanika je u dobi od 31 do 40 godina. Za razliku od gostiju koji su većinom bili srednje životne dobi, u hotelu Vestibul više od polovice zaposlenika su osobe u dobi od 21 do 30 godina života. Ova brojka se može prepisati ciljevima hotela, tj. mladoj obrazovanoj

radnoj snazi koja omogućuje bolju kvalitetu usluge. Sukladno navedenome u hotelu je jednak broj zaposlenika u dobi od 31 do 40 godina i 41 do 50 godina, njih 12%. Nešto manje zaposlenika su mlađi od 20 godina (18%), a riječ je o sezoncima (studenti 100%). Prema rezultatima ankete u hotelu ne rade osobe u dobi od 51 do 70 godina života.Analizom ispitanika prema mjestu rođenja/boravišta došlo se do sljedećih podataka koji su prikazani u tablici 4.

Tablica 4. Prikaz ispitanika prema mjestu rođenja/boravišta

VRSTA	ZAPOSLENICI	GOSTI	POSTOTAK (GOSTI)	POSTOTAK (ZAPOSLENICI)
DOMAĆI	17	1	7%	100%
INOZEMNI	0	14	93%	0%
UKUPNO	17	15	100%	100%

Izvor: Rezultati istraživanja

Kako je vidljivo iz tablice 4, više od dvije trećine ispitanika-gostiju su inozemni gosti (93%), iz čega se može zaključiti da je većina gostiju koja odsjeda u hotelu tijekom sezone inozemnog porijekla. Samo je jedan gost koji je boravio u hotelu iz Hrvatske. Za razliku od gostiju u skupini zaposlenika su svi zaposlenici iz Republike Hrvatske (100%). Iz istraživanje se može zaključiti da se u hotelu Vestibul zapošljavaju samo domaći zaposlenici.

Analiza zaposlenika prema radnom mjestu u hotelu Vestibul prikazana je u tablici 5.

Tablica 5. Prikaz zaposlenika prema radnom mjestu

ZANIMANJE	BROJ ZAPOSLENIKA	POSTOTAK ZAPOSLENIKA
DIREKTOR	1	6%
MENADŽER	3	18%
RECEPCIONER	6	35%
KONOBAR	2	12%
PORTIR	2	12%
KUHAR	1	6%
SOBARICA	2	12%
UKUPNO	17	100%

Izvor: Rezultati istraživanja

U tablici 5 prikazana je struktura zaposlenika prema radnom mjestu u hotelu. S obzirom na veličinu hotela i smještajne kapacitete mali je broj zaposlenika koji su raspoređeni na određena radna mjesta. Najveći postotak zaposlenika je u odjelu recepcije, čak 35%. Ova brojka je povezana s brojem objekata koji su u sklopu hotela (3 objekta), a svaki od njih ima recepciju. Najmanji broj zaposlenika je na radnom položaju direktora i kuhara (6%). U hotelu su tri menadžera (menadžer prodaje, hrane i pića te domaćinstva). U hotelu je jednak raspon zaposlenika na položajima konobara, portira i sobarica (12%)

3.5.2. Analiza očekivanog i ostvarenog zadovoljstva kvalitetom pružene usluge zaposlenika i gostiju hotela Vestibul

3.5.2.1. Stavovi zaposlenika o očekivanom i ostvarenom zadovoljstvu kvalitetom pružene usluge

Kako bi se utvrdilo kolika očekivanja imaju zaposlenici o kvaliteti usluge koja bi se trebala pružiti u hotelu Vestibul, najprije se napravila analiza srednjih vrijednosti odgovora za 22 tvrdnje koje su navedene u anketi. Pregled prosječnih ocjena prikazan je u tablici 6.

Analizom odgovora može se utvrditi da se zaposlenici u 81% tvrdnji u potpunosti slažu s tvrdnjama vezanim za njihova očekivanja, prosječna ocjena kojih je 4,8. U tvrdnjama T18, T19, T20, te T22 ispitanici se uglavnom slažu s istima. Najveću prosječnu ocjenu ima tvrdnja T5 (4,9) „U hotelu Vestibul obećanja dana gostima trebaju se izvršavati na vrijeme.“ Zaposlenici se u potpunosti slažu da se obećanja koja su dana gostima trebaju izvršiti na vrijeme.

Najniže prosječne ocjene imaju sljedeće tvrdnje:

- T17 – „Zahvaljujući svom znanju, osoblje hotela Vestibul treba znati odgovoriti na svaki zahtjev gosta.“ Zaposlenici se s ovom tvrdnjom slažu, te je prosječna ocjena 4,1.
- T19 – „U hotelu Vestibul radno vrijeme treba odgovarati svim gostima.“ Zaposlenici su ovu tvrdnju ocijenili s najmanjom prosječnom ocjenom 4, što znači da se slažu s tvrdnjom.

Kada se analizira postignuto zadovoljstvo zaposlenika, onda se vidi da se prosječne ocjene o kvaliteti pružene usluge po tvrdnjama razlikuju. Zaposlenici su s najmanjom prosječnom ocjenom ocijenili tvrdnju T9 „U hotelu Vestibul usluga se pruža bez grešaka.“ Ispitanici su ovu tvrdnju ocijenili s ocjenom 3,9. Mada je ovo najniža ocjena, onda pokazuje da se zaposlenici slažu s tim da se usluge u hotelu pružaju bez grešaka. Najvišu prosječnu ocjenu dobila je tvrdnja T13 (4,9), što pokazuje da je osoblje hotela Vestibul uvijek spremno odgovoriti gostu na njegove zahtjeve.

Tablica 6. Očekivano i ostvareno zadovoljstvo zaposlenika kvalitetom usluga

	TVRDNJE	SREDNJE VRIJEDNOSTI		SERVQ-UAL JAZ	Sign. (p)
		OČEKIVANJE	STVARNO ZADOVOLJSTVO		
Opipljivost	T1	4,8	4	-0,82	**0,0010**
	T2	4,8	4,1	-0,71	
	T3	4,8	4,4	-0,41	
	T4	4,5	4,1	-0,35	
		4,7	**4,1**	**-0,57**	
Pouzdanost	T5	4,9	4,7	-0,24	**0,0525**
	T6	4,8	4,6	-0,12	
	T7	4,7	4,6	-0,06	
	T8	4,7	4,4	-0,35	
	T9	4,6	3,9	-0,65	
		4,7	**4,5**	**-0,28**	
Poistovjećivanje	T10	4,8	4,6	-0,18	**0,2684**
	T11	4,8	4,7	-0,06	
	T12	4,8	4,8	0,00	
	T13	4,8	4,9	0,06	
		4,8	**4,8**	**-0,04**	
Stručnost i povjerenje	T14	4,8	4,5	-0,29	**0,4183**
	T15	4,8	4,5	-0,29	
	T16	4,8	4,8	0,00	
	T17	4,1	4,5	0,41	
		4,6	**4,6**	**-0,04**	
Susretljivost	T18	4,2	4,6	0,41	**0,0596**
	T19	4,0	4,4	0,41	
	T20	4,5	4,3	-0,18	
	T21	4,6	4,8	0,18	
	T22	4,3	4,8	0,53	
		4,3	**4,6**	**0,27**	

Izvor: Rezultati istraživanja

Kao što se vidi iz tablice 6, od moguće 22 tvrdnje, za samo pet tvrdnji ne postoji razlika između očekivane i ostvarene kvalitete pruženih usluga (T7, T11, T12, T13, T16). Od navedenih pet tvrdnji tri tvrdnje (T12, T13, T16) su potpuno ispunile očekivanja. Zaposlenici smatraju da je u potpunosti opravdano očekivanje da je osoblje hotela Vestibul uvijek spremno pomoći gostu te da se prema njemu ljubazno odnosi.

Kod sljedećih tvrdnji ostvarena kvaliteta pružene usluge je iznad očekivane:

- T13: U hotelu Vestibul osoblje uvijek treba biti/je spremno odgovoriti gostu.
- T17: Zahvaljujući svome znanju osoblje hotela Vestibul treba znati/zna odgovoriti na svaki zahtjev gosta.
- T18: Osoblje hotela Vestibul gostu treba pružiti/pruža individualiziranu pažnju.
- T19: U hotelu Vestibul radno vrijeme treba odgovarati/odgovara svim gostima.
- T21: Osoblje hotela Vestibul treba brižljivo voditi/ vodi računa o gostima.
- T22: Osoblje hotela Vestibul treba shvaćati/shvaća specifične potrebe gostiju.

Od ukupno šest navedenih tvrdnji na njih pet (T13, T17, T18, T21, T22) zaposlenici direktno utječu svojim znanjem i sposobnostima. Kod ostatka tvrdnji očekivanja i ostvareno zadovoljstvo zaposlenika kvalitetom pružene usluge prema prosječnim ocjenama se razlikuju.

Kao što se vidi iz tablice 6, u više od polovice tvrdnji kod zaposlenika nisu ispunjena očekivanja o kvaliteti usluge, točnije u 14 od ukupno 21 tvrdnje (T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, T9, T10, T11, T14, T15, T20).

U nastavku su prikazane tvrdnje kod kojih zaposlenici smatraju da je ostvarena kvaliteta pružene usluge znatno manja (>0,50) u odnosu na očekivanu:

- T1: Hotel Vestibul treba biti/je opremljen modernom opremom (Servqual jaz: -0,82).
- T2: Zgrada hotela Vestibul treba/je vizualno atraktivna (Servqual jaz: -0,71).
- T9: U hotelu Vestibul usluga se mora pružiti/pruža bez grešaka (Servqual jaz: -0,65).

Osim analize Servqual jaza između očekivane i ostvarene kvalitete pruženih usluga, napravljena je analiza prosječnih ocjena po dimenzijama kvalitete. Najveću prosječnu ocjenu očekivane kvalitete pružene usluge prema stavovima zaposlenika ima dimenzija „Poistovjećivanje“ (prosječna ocjena 4,8). Oni smatraju da su spremnost pomoći gostu i

odgovoriti na sva njihova pitanja stavke koje imaju visoka očekivanja da se ispune. Prosječna ocjena ostvarene kvalitete u grupi „Poistovjećivanje“ ne razlikuje se od prosječne ocjene očekivane kvalitete pružene usluge. Može se doći do zaključka da je očekivana kvaliteta pružene usluge u dimenziji „Poistovjećivanje“ ostvarena. Na drugom mjestu po važnosti su tvrdnje u grupama „Opipljivost“ i „Pouzdanost“ (od T1 do T9). Kod obje dimenzije postoji razlika između očekivane kvalitete u odnosu na ostvarenu kvalitetu pružene usluge. Obe dimenzije kod očekivane kvalitete usluge su ocjenjene istom ocjenom te se zaposlenici u potpunosti slažu s tvrdnjama (4,7), dok je ostvarena kvaliteta značajno niža od očekivane kvalitete usluge. Kod dimenzije „Opipljivost“ Servqual jaz iznosi -0,57, a kod grupe „Pouzdanost“ razlika je -0,28. Iz analize se može zaključiti da je zaposlenicima jako bitno da hotel kao objekt s vanjske i unutarnje strane atraktivno izgleda, da oni sami uredno izgledaju te da se usluga mora pružiti u dogovorenom vremenu bez grešaka. Sukladno ovome prema stavovima zaposlenika navedena očekivanja nisu ostvarena. Dimenzija kvalitete „Stručnost i povjerenje“ je opravdala očekivanu kvalitetu pružene usluge u odnosu na ostvarenu kvalitetu s prosječnom ocjenom 4,6. Ostvarena kvaliteta pružene usluge je uvelike premašila očekivanu kvalitetu u grupi „Susretljivost“. Prosječna ocjena ispitanika za očekivanu uslugu je 4,3, a ocjena ostvarene kvalitete je 4,6. Iz navedenog se može zaključiti da su tvrdnje kod kojih zaposlenici izravno dolaze u kontakt s gostima i utječu na razvoj komunikacije svojim znanjem i sposobnostima ostvarile ili premašile očekivanu kvalitetu pružene usluge (T14 do T22, dimenzije „Stručnost i povjerenje“ te „Susretljivost“).

Nakon analize prosječne ocjene očekivanog i ostvarenog zadovoljstva zaposlenika, napravljena je analiza kojom se ispitalo postoji li statistički značajna razlika između očekivanog i ostvarenog zadovoljstva zaposlenika. Rezultati ove analize pokazani su u zadnjoj koloni tablice 6.

Iz tablice 6 se može vidjeti da po dimenzijama kvalitete postoji statistički značajna razlika samo u dimenziji: „Opipljivost“ (0,001), gdje su očekivanja zaposlenika veća u odnosu na ostvarenu kvalitetu usluge.

Iz analiziranog se može zaključiti da se samo pomoćna hipoteza H1.1 ne prihvaća, dok se sve ostale pomoćne hipoteze prihvaćaju (H1.2, H1.3, H1.4 te H 1.5). Uvjetno bi se moglo reći da ne postoje značajna odstupanja između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge hotela, odnosno da se uvjetno prihvaća glavna hipoteza H1.

3.5.2.2. Stavovi gostiju o očekivanom i ostvarenom zadovoljstvu kvalitetom usluge

Kako bi se utvrdila očekivanja koje gosti imaju po pitanju pružene kvalitete usluga u hotelu Vestibul napravljena je analiza srednjih vrijednosti (prosječnih ocjena) za svaku tvrdnju pojedinačno, zatim Servqual jaz, te test signifikantnosti. Rezultati su prikazani u tablici 7.

Iz tablice 7 može se utvrditi da se gosti u potpunosti slažu s 50% tvrdnji. Ispitanici najveća očekivanja imaju kod tvrdnje T19: U hotelu Vestibul radno vrijeme treba odgovarati svim gostima (4,9). Najmanja očekivanja su kod tvrdnji T4 i T22 koje su ocijenili s prosječnom ocjenom 3,9.

Iz analize postignutog zadovoljstva gostiju može se utvrditi da se ispitanici slažu s većinom tvrdnji. S nešto više od jedne četvrtine tvrdnji se ispitanici u potpunosti slažu. Gosti se u potpunosti slažu sa sljedećim tvrdnjama kojima su dali najveću prosječnu ocjenu (4,7):

- T10: Osoblje hotela Vestibul treba obavijestiti goste o točnom vremenu kada će usluga biti pružena
- T21: Osoblje hotela Vestibul treba brižljivo voditi računa o gostima.

Gosti su najmanju prosječnu ocjenu (3,5) dali tvrdnji T2: Zgrada hotela Vestibul treba biti vizualno atraktivna.

Nakon analize prosječne ocjene očekivanog i ostvarenog zadovoljstva kvalitete pružene usluge s aspekta gostiju, napravljena je analiza kojom se ispitalo postoji li i kolika je značajna razlika između očekivanog i ostvarenog zadovoljstva kvalitete usluge. U sklopu ove analize tvrdnje su grupirane u već ranije navedenih pet dimenzija kvalitete.

Tablica 7. Očekivano i ostvareno zadovoljstvo gostiju kvalitetom usluge

	TVRDNJE	SREDNJA VRIJEDNOST		SERVQUAL JAZ	Sign. (p)
		OČEKIVANO ZADOVOLJSTVO	OSTVARENO ZADOVOLJSTVO		
Opipljivost	T1	4,1	3,9	-0,27	**0,0122**
	T2	4,2	3,5	-0,67	
	T3	4,6	3,9	-0,73	
	T4	3,9	3,7	-0,27	
		4,2	**3,7**	**-0,48**	
Pouzdanost	T5	4,7	4,3	-0,33	**0,2105**
	T6	4,5	4,3	-0,13	
	T7	4,7	4,3	-0,40	
	T8	4,6	4,5	-0,07	
	T9	4,1	4,5	0,40	
		4,5	**4,4**	**-0,11**	
Poistovjećivanje	T10	4,5	4,7	0,27	**0,4103**
	T11	4,3	4,1	-0,20	
	T12	4,3	4,3	0,00	
	T13	4,5	4,3	-0,20	
		4,4	**4,4**	**-0,03**	
Stručnost i povjerenje	T14	4,6	4,4	-0,20	**0,3137**
	T15	4,7	4,4	-0,33	
	T16	4,6	4,6	0,00	
	T17	4,1	4,3	0,20	
		4,5	**4,4**	**-0,08**	
Susretljivost	T18	4,1	4,5	0,40	**0,1396**
	T19	4,9	4,5	-0,33	
	T20	4,3	4,5	0,20	
	T21	4,3	4,7	0,40	
	T22	3,9	4,3	0,33	
		4,3	**4,5**	**0,20**	

Izvor: Rezultati istraživanja

Kao što je vidljivo iz tablice 7 kod devet tvrdnji od ukupno 22 tvrdnje u potpunosti su ispunjena očekivanja o kvaliteti pružene usluge s aspekta gostiju. Kod dvije tvrdnje (T12 i T16) od devet tvrdnji koje su ispunile očekivanja, prema prosječnim ocjenama nema razlike, tj. očekivanje i percepcija kvalitete usluge je ocijenjena istom ocjenom (4,6).

Tvrdnje koje su premašile očekivanja gostiju su:

- T9: U hotelu Vestibul usluga se mora pružiti/pruža bez grešaka (Servqual jaz: 0,40).
- T10: Osoblje hotela Vestibul treba obavijestiti/obavještava goste o točnom vremenu kada će usluga biti pružena (Servqual jaz: 0,27).
- T17: Zahvaljujući svom znanju osoblje hotela Vestibul treba znati/zna odgovoriti na svaki zahtjev gosta (Servqual jaz: 0,20).
- T18: Osoblje hotela Vestibul gostu treba pružiti/pruža individualiziranu pažnju (Servqual jaz: 0,40).
- T20: Hotel Vestibul treba imati/ima osoblje koje pružiti gostima osobnu pažnju (Servqual jaz: 0,20).
- T21: Osoblje hotela Vestibul treba brižljivo voditi/vodi računa o gostima (Servqual jaz: 0,40).
- T22: Osoblje hotela Vestibul treba shvaćati/shvaća specifične potrebe gosta (Servqual jaz: 0,33).

Iz analize se može zaključiti da na sve tvrdnje koje su premašile očekivanja gostiju zaposlenici direktno utječu, tj. zaposlenici su glavni čimbenici u pružanju usluga prema navedenim tvrdnjama.

Kod ostatka tvrdnji ostvarena kvaliteta pružene usluge je manja od očekivane kvalitete usluge. Dvije od 13 preostalih tvrdnji koje se statistički najviše razlikuju po ostvarenoj kvaliteti pružene usluge u odnosu na očekivanu jesu:

- T2: Zgrada hotela Vestibul treba biti/je vizualno atraktivna (Servqual jaz -0.27).
- T3: U hotelu Vestibul osoblje treba biti/je urednog izgleda (Servqual jaz -0.67).

Osim analize razlike između očekivane i ostvarene kvalitete usluga, napravljena je analiza prosječnih ocjena po dimenzijama kvalitete.

Dvije najbitnije dimenzije kvalitete prema stavovima ispitanika su dimenzija „Pouzdanosti“ te „Stručnosti i povjerenja“. Kod ove dvije dimenzije gosti su u direktnom kontaktu s zaposlenicima hotela i njihova očekivanja su ovdje najveća (prosječna ocjena 4,5). Kod obje dimenzije očekivanja ispitanika vrlo su blizu ostvarenom zadovoljstvu te kod ove dvije dimenzije nema statistički značajne razlike između očekivane i ostvarene kvalitete pružene

usluge (p = 0,2105, te p = 0,3137). Sukladno navedenom može se reći da se H2.2 i H2.4odbacuju.

Druga po važnosti dimenzija kvalitete za ispitanike je „Poistovjećivanje“. Kod ove dimenzije ostvareno zadovoljstvo odgovara očekivanjima. Gosti smatraju da ih zaposlenici poslužuju na vrijeme te da su im uvijek spremni pomoći i odgovoriti na sva njihova pitanja. H2.3 se stoga odbacuje, jer ne postoji statistički značajna razlika između očekivanja gostiju i njihove percepcije o kvaliteti pruženih usluga.

Za goste, treća po važnosti je dimenzija „Susretljivost“. U ovoj dimenziji ostvarena kvaliteta pružene usluge je nešto veća od očekivanja. Servqual jaz kod ove dimenzije kvalitete iznosi 0,20, što govori da hotel Vestibul ima zaposlenike koji brinu o svojim gostima, razumiju njihove potrebe te im pružaju osobnu pažnju, što gosti nisu očekivali prilikom dolaska u hotel (H2.5 se također odbacuje, p = 0,1396).

Na četvrtom mjestu je dimenzija „Opipljivosti“ koja obuhvaća tvrdnje o izgledu hotela. Kod ove dimenzije ostvarena kvaliteta usluge nije i očekivana kvaliteta. Naime prosječna ocjena ostvarene kvalitete se razlikuje od očekivane kvalitete i to za 0,48. Očekivanja gostiju o vizualno atraktivnom objektu, urednim izgledom zaposlenika te modernoj opremi nisu u potpunosti ispunjena. Statistički gledano, postoji značajna razlika između ukupnih očekivanja i ostvarenog zadovoljstva kvalitetom usluga s aspekta gosta. Sukladno tom H2.1 se prihvaća (p = 0,0122).

Slijedom navedenog može se zaključiti da se temeljna hipoteza H2, prema kojoj postoje značajna odstupanja između očekivanja korisnika i njihove percepcije o kvaliteti pruženih usluga hotela uvjetno odbacuje. Naime, očekivalo se da će gosti hotela, slično dosadašnjim istraživanjima, imati znatno veća očekivanja u odnosu na doživljenu uslugu. Međutim, to se nije dogodilo, što znači da je hotel Vestibul jedan od hotela u kojem gost doista može ispuniti svoja očekivanja.

3.5.2.3. Stavovi zaposlenika i gostiju s obzirom na očekivano zadovoljstvo kvalitetom usluge

Da bi se utvrdilo postoji li razlika i kolika u očekivanom zadovoljstvu kvalitetom usluge zaposlenika i gostiju napravljena je usporedba prosječnih ocjena očekivane kvalitete usluge koja je prikazana u tablici 8.

Tablica 8. Očekivana kvaliteta usluga zaposlenika i gostiju

	TVRDNJE	SREDNJA VRIJEDNOST		SERVQUAL JAZ	SIGN (p)
		ZAPOSLENICI	GOSTI		
Opipljivost	T1	4,8	4,1	0,69	**0,0113**
	T2	4,8	4,2	0,56	
	T3	4,8	4,6	0,16	
	T4	4,5	3,9	0,54	
		4,7	**4,2**	**0,49**	
Pouzdanost	T5	4,9	4,7	0,27	**0,0565**
	T6	4,8	4,5	0,30	
	T7	4,7	4,7	-0,03	
	T8	4,7	4,6	0,11	
	T9	4,6	4,1	0,52	
		4,7	**4,5**	**0,23**	
Poistovjećivanje	T10	4,8	4,5	0,30	**0,0001**
	T11	4,8	4,3	0,43	
	T12	4,8	4,3	0,56	
	T13	4,8	4,5	0,36	
		4,8	**4,4**	**0,41**	
Stručnost i povjerenje	T14	4,8	4,6	0,22	**0,3194**
	T15	4,8	4,7	0,03	
	T16	4,8	4,6	0,22	
	T17	4,1	4,1	-0,01	
		4,6	**4,5**	**0,12**	
Susretljivost	T18	4,2	4,1	0,11	**0,4260**
	T19	4,0	4,9	-0,87	
	T20	4,5	4,3	0,20	
	T21	4,6	4,3	0,38	
	T22	4,3	3,9	0,36	
		4,3	**4,3**	**0,04**	

Izvor: Rezultati istraživanja

Kako je vidljivo iz tablice 8 od ukupno 22 tvrdnje kod njih 10 očekivanja zaposlenika su različita od očekivanja gostiju. Kod sljedećih tvrdnji očekivanja zaposlenika su znatno veća od očekivanja gostiju:

- T1: Hotel Vestibul treba biti opremljen modernom opremom. Zaposlenici hotela u potpunosti se slažu s navedenom tvrdnjom (4,8), što je razumljivo s obzirom da zaposlenici svoje vrijeme provode radeći uz pomoć odgovarajuće opreme. Gosti se slažu s ovom tvrdnjom (4,1). Kod ove tvrdnje se pojavljuje najveća razlika očekivane usluge od strane zaposlenika u odnosu na očekivanja gostiju.
- T2: Zgrada hotela Vestibul (interijer i eksterijer) treba biti vizualno atraktivna. Za navedenu tvrdnju zaposlenici imaju visoka očekivanja te su je ocijenili s ocjenom 4,8, koja može opravdati to da oni najviše vremena provode u navedenom objektu. Za razliku od zaposlenika gosti se ponovno slažu s tvrdnjom (4,2) te imaju manja očekivanja prema izgledu objekta od zaposlenika.
- T4: Materijali vezani za usluge trebaju biti vizualno atraktivni. Za navedenu tvrdnju gosti imaju najmanja očekivanja te se slažu s navedenim (3,9). Razlog za ovo može biti dostupnost svih potrebnih informacija od strane zaposlenika izravnom komunikacijom s njima. Zaposlenici se s ovom tvrdnjom apsolutno slažu (4,5).
- T9: U hotelu Vestibul usluga se treba pružiti bez grešaka. Dok se zaposlenici apsolutno slažu s navedenom tvrdnjom (4,6), gosti ne očekuju da se usluga treba pružiti perfektno, stoga su se s navedenom tvrdnjom samo složili (4,1).
- T11: U hotelu Vestibul osoblje treba promptno poslužiti gosta. Zaposlenici više od gostiju zahtijevaju da se gosta poslužuje na vrijeme te se apsolutno slažu s tvrdnjom (4,8), dok su očekivanja gostiju nešto manja (4,3).
- T12: U hotelu Vestibul osoblje uvijek treba biti spremno pomoći gostu. Kod navedene tvrdnje očekivanja zaposlenika razlikuju se od očekivanja gostiju. Zaposlenici očekuju da gostu treba prići i pomoći mu u svakoj situaciji te su ovu tvrdnju ocijenili visokom prosječnom ocjenom (4,8). Gosti se s ovom tvrdnjom slažu (4,3).
- T13: U hotelu Vestibul osoblje uvijek treba biti spremno odgovoriti gostu. Kod navedene tvrdnje Servqual jaz je nešto manje nego u prethodnoj tvrdnji što je i očekivano s obzirom da gost očekuje da će mu se odgovoriti na postavljena pitanja. Gosti (4,5) kao i zaposlenici se gotovo apsolutno slažu s navedenom tvrdnjom (4,8).
- T21: Osoblje hotela Vestibul treba brižljivo voditi računa o gostima.

- T22: Osoblje hotela Vestibul treba shvaćati specifične potrebe gosta. Kod navedene tvrdnje gosti i zaposlenici se slažu s istom. Zaposlenici imaju veća očekivanja prema potrebama gostiju nego sami gosti, što je i razumljivo s obzirom da su zaposlenici u stalnom kontaktu s gostima te im žele pružiti što bolju uslugu.

Kod tvrdnje T19: U hotelu Vestibul radno vrijeme treba odgovarati svim gostima, najveća je razlika u očekivanjima zaposlenika i gostiju. Gosti se apsolutno slažu s ovom tvrdnjom (4,9). Njihova očekivanja su opravdana jer gost očekuje da, npr., na check in može doći bilo kada, jer uzrok tome može biti kašnjenje prijevoza, gužve itd.

Kod ostatka tvrdnji mala je razlika između očekivanja zaposlenika i gostiju. Obe skupine imaju visoka očekivanja o izgledu zaposlenika, očekuju da se usluga u hotelu treba pružiti u dogovorenom vremenu, te također očekuju da će se svakom gostu ponaosob pružiti pažnja.

S obzirom na dimenzije kvalitete može se uočiti da zaposlenici i gosti imaju različita očekivanja za pojedine tvrdnje. Naime zaposlenicima su najbitnije tvrdnje pod dimenzijom kvalitete „Poistovjećivanja“, tj., smatraju da zaposlenici u hotelu trebaju biti spremni pomoći gostima, dok gosti visoka očekivanja imaju u dimenzijama pouzdanosti i stručnosti, tj. od zaposlenika očekuju da će im se odgovarajuće usluge pružiti u dogovoreno vrijeme, te očekuju sigurnost u provedbi usluga sa zaposlenicima. Gosti hotela su najmanja očekivanja imali u dimenziji opipljivost (izgled objekta, zaposlenika, te oprema unutar objekta). Obje skupine jednaka očekivanja imaju u dimenziji kvalitete Susretljivost.

Uzimajući u obzir ukupne prosječne vrijednosti tvrdnji očekivanja za zaposlenike (4,6) i tvrdnji očekivanja za goste hotela (4,2), može se utvrditi da se one statistički značajno razlikuju (0,002), te se odbija H3: „Ne postoje značajna odstupanja o očekivanoj kvaliteti usluge hotela između zaposlenika i korisnika usluga hotela.“

3.5.2.4. *Stavovi zaposlenika i klijenata s obzirom na ostvareno zadovoljstvo kvalitetom usluge*

U tablici 9 su prikazane srednje vrijednosti ostvarenog zadovoljstva kvalitetom usluge s aspekta zaposlenika i gostiju, njihova međusobna usporedba odnosno, Servqul jaz te statistička značajnost.

Tablica 9. Ostvareno zadovoljstvo kvalitetom usluge zaposlenika i gostiju

	TVRDNJE	SREDNJA VRIJEDNOST		SERVQUAL JAZ	SIGN (p)
		ZAPOSLENICI	GOSTI		
Opipljivost	T1	4	3,9	0,13	**0,0060**
	T2	4,1	3,5	0,53	
	T3	4,4	3,9	0,49	
	T4	4,1	3,7	0,45	
		4,1	**3,7**	**0,40**	
Pouzdanost	T5	4,7	4,3	0,37	**0,3520**
	T6	4,6	4,3	0,31	
	T7	4,6	4,3	0,31	
	T8	4,4	4,5	-0,18	
	T9	3,9	4,5	-0,53	
		4,5	**4,4**	**0,06**	
Poistovjećivanje	T10	4,6	4,7	-0,15	**0,0172**
	T11	4,7	4,1	0,57	
	T12	4,8	4,3	0,56	
	T13	4,9	4,3	0,62	
		4,8	**4,4**	**0,40**	
Stručnost i povjerenje	T14	4,5	4,4	0,13	**0,0999**
	T15	4,5	4,4	0,07	
	T16	4,8	4,6	0,22	
	T17	4,5	4,3	0,20	
		4,6	**4,4**	**0,16**	
Susretljivost	T18	4,6	4,5	0,12	**0,2056**
	T19	4,4	4,5	-0,12	
	T20	4,3	4,5	-0,17	
	T21	4,8	4,7	0,16	
	T22	4,8	4,3	0,56	
		4,6	**4,5**	**0,11**	

Izvor: Rezultati istraživanja

Za razliku od analize očekivanog zadovoljstva kvalitetom usluge kod ove analize se može utvrditi da postoji manji broj tvrdnji po kojima se mišljenja zaposlenika i gostiju značajno razlikuju. Najznačajnije razlike su kod sljedećih tvrdnji:

- T2: Zgrada hotela Vestibul (interijer i eksterijer) treba biti vizualno atraktivna. Kod navedene tvrdnje zaposlenici se višu slažu s navedenim. Gosti su izgled objekta prilikom dolaska ocijenili s ocjenom 3,5, dok su zaposlenici objekt u kojem rade ocijenili s ocjenom 4,1.
- T9: U hotelu Vestibul usluga se pruža bez grešaka. Za razliku od zaposlenika koji se slažu da se usluga pruža bez grešaka (3,9), gosti se gotovo potpuno slažu da je usluga koju su dobili bez grešaka (4,5)
- T12: U hotelu Vestibul osoblje je uvijek spremno pomoći gostu. Zaposlenici smatraju da su uvijek na raspolaganju i spremni su pomoći gostu (4,8), dok gosti imaju različito mišljenje te se s navedenu tvrdnjom slažu (4,3).
- T22: Osoblje hotela Vestibul shvaća specifične potrebe gosta (servqual jaz 0,56)

Zadovoljstvo pruženom uslugom analiziralo se i po dimenzijama kvalitete usluge, te se uočilo da se zaposlenici i gosti značajno ne razlikuju po tri dimenzije kvalitete, i to prema Pouzdanosti, Susretljivosti te Stručnosti i povjerenju, dok se u ostale dvije dimenzije značajno razlikuju.

U dimenziji kvalitete Poistovjećivanje (4,8) ostvarena očekivanja se nešto razlikuju između zaposlenika (gotovo se u potpunosti slažu s navedenim tvrdnjama) i gostiju (4,4), koji se uglavnom slažu s tvrdnjama o očekivanjima.

Po dimenziji Pouzdanost u obje skupine očekivanja su gotovo ispunjena, te je razlika u njihovim stavovima svega 0,06.

Prema dimenziji Stručnost i povjerenje očekivanja zaposlenika su uspješno ispunjena, dok su kod gostiju očekivanja bila manja. U konačnici ostvareno očekivanje zaposlenika je veće od ostvarenog zadovoljstva gostiju.

Prema dimenziji Susretljivost očekivanja zaposlenika i gostiju su također ostvarena, pri čemu je ostvareno zadovoljstvo zaposlenika neznatno veće od onog kod gostiju (jaz 0,11).

Prema dimenziji Opipljivost očekivanja zaposlenika i gostiju nisu ostvarena. Obe grupe ispitanika se uglavnom slažu s ostvarenom kvalitetom usluge (zaposlenici 4,1, gosti 3,7). Statistički gledano postoji značajna razlika između ostvarene kvalitete pružene usluge između zaposlenika i gostiju (0,006).

Zaključno, kada se analiziraju prosječne ocjene ostvarenog zadovoljstva po tvrdnjama za zaposlenike (4,5) i za goste (4,3), uočava se da ta razlika nije statistički značajna prema tri dimenzije, a prema dvije jeste (opipljivost i poistovjećivanje). Stoga se ne može jednoznačno prihvatiti H4 („Postoje značajna odstupanja u percepciji o ostvarenoj kvaliteti pružene usluge između zaposlenika i korisnika usluga hotela“).

4. ZAKLJUČAK

Kvaliteta danas predstavlja neizostavan pojam bez obzira o kojem aspektu živote je riječ. U teoriji postoji niz definicija kvalitete, iz čeka proizlazi da ju je teško precizno definirati. Kroz povijest se kvaliteta definirala kroz niz specifikacija koje su se morale ispuniti da bi proizvod u konačnici bio kvalitetan. Danas se smatra da je upravo potrošač glavni koji određuje što je kvaliteta, temeljem vlastitog (ne)zadovoljstva određenim proizvodom ili uslugom.

Govoreći o kvaliteti u poduzećima i načinu mjerenja iste postoji veliki niz modela, načina mjerenja i unaprjeđivanja kvalitete. Jedna od najvažnijih stavki je upravljanje kvalitetom u određenim segmentima. Jedna od stavki upravljanja kvalitetom je kontrola kvalitete kojom se nadziru svi procesi u kreiranju usluga i proizvoda.

Kada je riječ o uslugama (posebice hotelskim), osobito je teško mjeriti kvalitetu zbog njezinih svojstava: neopipljivosti, nematerijalnost, nemogućnosti skladištenja, heterogenosti i istovremenosti proizvodnje i konzumacije. Kod mjerenja usluga bitno je identificirati zahtjeve korisnika i njihova očekivanja. Jedan od najznačajnijih instrumenata za mjerenje kvalitete usluga je Servqual model. Ovaj model je jedan od najpogodnijih za mjerenje kvalitete usluga u turizmu. Model nudi skalu koja sadrži modalitete kvalitete usluga, te se temelji na procjeni jaza između očekivanja korisnika o određenoj usluzi i njihove percepcije ostvarenosti te usluge. Rezultati istraživanja percepcije korisnika mogu dati važne podatke o mogućim nedostacima koje je potrebno ispraviti kako bi kvaliteta usluga bila na većoj razini.

U ovom radu Servqual model je korišten kako bi se ustanovilo postoji li razlika između očekivanog i ostvarenog zadovoljstva kvalitetom usluga zaposlenika i gostiju hotela Vestibul. Prilikom istraživanja korišten je model u kojem su bile obuhvaćene sljedeće dimenzije kvalitete: opipljivost (stanje zgrade, opreme, unutarnje i vanjsko uređenje), pouzdanost (realizacija usluge odgovorno i u točno određeno vrijeme), poistovjećivanje (spremnost pomoći gostu), stručnost i povjerenje (znanje i sposobnosti zaposlenika) te susretljivost (voljnost osoblja da pruži uslugu ili pomoć).

Istraživanje je obuhvatilo dvije skupine ispitanika, zaposlenike hotela i goste koji su boravili u hotelu. Najviše zaposlenika hotela je mlađe životne dobi (21-30 godina). Istraživanje je

pokazalo da najveća očekivanja zaposlenici imaju kada je riječ pouzdanosti te stručnosti i povjerenju, a manja kod dimenzije opipljivost. U navedenim dimenzijama, prema rezultatima ostvarene kvalitete usluga, jaz je manji nego kod dimenzije opipljivosti. Zaposlenici su uočili nedostatke u izgledu objekta, te opremi koju koriste tijekom svog rada. Postoji statistička razlika samo u dimenziji: „Opipljivost“ (0,001), gdje su očekivanja zaposlenika veća u odnosu na ostvarenu kvalitetu usluge, iz čega se može zaključiti da bi hotel Vestibul trebao najviše poraditi na uređenju objekta i stvaranju kvalitne radne atmosfere za zaposlenike. Iz ovoga proizlazi da ne postoje značajna odstupanja između očekivanja i percepcije zaposlenika o kvaliteti pružene usluge, te se prihvaća hipoteza H1.

Drugoj skupini ispitanika pripadaju gosti koji su boravili u hotelskom objektu. Usprkos većem broju negativnih jazova u očekivanoj i ostvarenoj kvaliteti pružene usluge, statistički uvjetno ne postoji značajna razlika u očekivanoj i pruženoj hotelskoj usluzi. Gosti hotela Vestibul su zadovoljni kvalitetom pružene hotelske usluge, čime se uvjetno odbacuje hipoteza H2: „Postoje značajna odstupanja između očekivanja korisnika i njihove percepcije o kvaliteti pruženih usluga hotela.“

Pomoću Ttesta je izračunata značajnost očekivane i ostvarene kvalitete usluga s aspekta zaposlenika i gostiju zajedno. Statistički postoji razlika i kod očekivane kvalitete usluge i ostvarene kvalitete usluga. Kod očekivane kvalitete test značajnosti iznosi 0,0022 a kod ostvarene 0,0115, što znači da se hipoteza H3: „Ne postoje značajna odstupanja o očekivanoj kvaliteti usluge hotela između zaposlenika i korisnika usluga hotela“ odbacuje a H4: „Postoje značajna odstupanja u percepciji ostvarenoj kvaliteti pružene usluge između zaposlenika i korisnika usluga hotela“ potvrđuje.

SAŽETAK

Ovaj rad pruža uvid u pojam kvalitete, prirodu usluge zajedno s njenim karakteristikama. Također u radu se može vidjeti zadovoljstvo kako zaposlenika tako i gostiju u turističkom sektoru. Od prošlosti pa do danas pojam kvalitete se znatno promijenio. Danas kvalitetu određuje sam korisnik usluge. Mjerenjem zadovoljstva korisnika pruženom uslugom poduzeća ili pojedinci dobivaju točne podatke o kvaliteti vlastite usluge, a na temelju toga poduzeća mogu poduzeti efikasne akcije za poboljšanje i unaprjeđivanje kvalitete svojih proizvoda i usluga. Za potrebe ovog istraživanja prikupljeni su podaci putem anketnog upitnika o stavovima zaposlenika i gostiju hotela Vestibul o kvaliteti očekivane i ostvarene usluge. Ispitivanje je obuhvatilo ukupno 32 ispitanika (17 zaposlenika i 15 gostiju). Cilj rada je bio utvrditi razlikuju li se očekivano i postignuto zadovoljstvo korisnika i zaposlenika dobivenom hotelskom uslugom. Dobivenim rezultatima je utvrđeno da postoji razlika u očekivanom i ostvarenom zadovoljstvu korisnika i zaposlenika uslugom koju su dobili u hotelskom objektu.

Ključne riječi: kvaliteta, hotelske usluge, zaposlenici, korisnici usluga

SUMMARY

This paper provides insight into the concept of quality, nature of services, together with its characteristics. Also in the work can be seen satisfaction to employees and guests in the tourism sector. From the past to the present concept of quality is significantly changed. Today quality is determined by the user service. By measuring customer satisfaction with the service provided companies or individuals receive accurate information about the quality of their services, and on this basis, companies can take effective cation for improving and upgrading the quality of their products and services. For the purposes of this study, data was collected through a questionnaire on attitudes of employees and guests of the hotel vestibule of the quality expected and actual services. The study involved a total of 32 respondents (17 employees and 15 guests). The aim of the study was to determine whether the expected and achieved customer satisfaction and employee obtained hotel service. The results: it was found that there is a difference between expected and achieved costumer and employee satisfaction with the service they have receiver in the hotel.

Keywords: quality, hotel services, employees, costumers

PRILOZI

PRILOG 1: Istraživanje stavova kvalitete pružanja hotelskih usluga zaposlenika i gostiju hotela Vestibul

Poštovani,
Anketa je anonimna i namijenjena je gostima i zaposlenicima hotela Vestibul. Cilj ankete je ocijeniti kvalitetu pružene usluge u hotelu Vestibul, tj. saznati je li se očekivana kvaliteta usluge ispunila. Istraživanje se provodi na način da će ispitanici u prvom dijelu ankete ocijeniti svoja očekivanja koja imaju o tome kakva bi usluga u hotelu Vestibul trebala biti, a u drugom dijelu će ocijeniti vlastiti doživljaj primljene hotelske usluge. Anketa se vrši u svrhu izrade Završnog rada.

Molim Vas, zaokružite po jedan od ponuđenih odgovora za svako pitanje:

1. DOB	a) -20 b) 21-30 c) 31-40 d) 41-50 e) 51-60 f) 61-70
2. SPOL	a) Muški b) Ženski
3. VRSTA GOSTA	a) Domaći b) Inozemni
4. VRSTA ZAPOSLENIKA	c) Domaći d) Inozemni
5. ZANIMANJE GOSTA	a) Menadžer b) Službenik c) Umirovljenik d) Učenik/Student e) Domaćica f) Nezaposlen g) Ostalo
6. POLOŽAJ ZAPOSLENIKA U HOTELU	a) Direktor b) Menadžer c) Recepcioner d) Konobar e) Portir f) Kuhar g) Sobarica h) Ostalo
7. BROJ POSJETA HOTELU	a) Prvi put b) Drugi put c) Više puta

U prvom dijelu ankete ocjenjujete <u>vlastita očekivanja</u> o usluzi hotela Vestibul. Svoje mišljenje iskazujete na način da označite stupanj koji za Vas najbolje opisuje slaganje s dolje navedenim tvrdnjama. Stupnjevanje se mjeri intenzitetom od 1 do 5, gdje 1 označava apsolutno se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem niti ne slažem, 4 - slažem se, te 5 - apsolutno se slažem

TVRDNJE	Apsolutno se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	Apsolutno se slažem
	1	2	3	4	5
1. Hotel Vestibul treba biti opremljen modernom opremom (restoran-hladnjaci, kafe aparat, buffet stol, recepcija, lobby, hotelska soba-wifi, telefon, klima uređaj, televizor, mini bar, mali aparati u kupaonici, kada).					
2. Zgrada Hotela Vestibul zajedno sa svojim znakom na ulazu u objekt, recepcijom, restoranom (unutarnjim i vanjskim dijelom), osvjetljenjem, dekorativnim detaljima i rimskim zidom treba biti vizualno atraktivna.					
3. U hotelu Vestibul osoblje treba biti urednog izgleda (standardizirana uniforma, uredna kosa, uredno podšišana brada).					
4. Materijali vezani za uslugu recepcije (prospekti, cjenik, načini plaćanja, ime hotela, mjenjačnica), restorana (dnevni raspored, meni hrane i pića, beštek i salvete, izložena vina i ostala pića), usluge noćenja (spavaća soba, krevetnina, ručnici, dekorativna kozmetika, mini bar, tv programi, pisma dobrodošlice, pokloni dobrodošlice) trebaju biti vizualno atraktivni u hotelu Vestibul.					
5. U hotelu Vestibul obećanja dana gostima trebaju se izvršavati na vrijeme (room service, organizacija izleta i transfera, laundry, kupnja prijevozničkih karata, rezervacija restorana).					
6. Kada gost ima neki problem, osoblje hotela Vestibul treba pokazati zainteresiranost za rješavanje problema.					
7. U hotelu Vestibul pružena usluga u prvom pokušaju treba biti besprijekorna (doček gostiju, prijava i odjava, usluga noćenja, doručak, komunikacija s gostom).					
8. U hotelu Vestibul usluge se trebaju pružati u točno obećanom vremenu (doček gostiju, izleti, transferi, room service, wake up call, večera u hotelskom restoranu).					
9. U hotelu Vestibul usluga se treba pružiti bez grešaka (doček gostiju, prijava i odjava, naplata, posluživanje hrane i pića, pospremanje soba).					
10. Osoblje Hotela Vestibul treba obavijestiti goste o točnom vremenu kada će usluga biti pružena (prijava i odjava gostiju, vrijeme doručka i večere, izleti, transferi).					
11. U hotelu Vestibul osoblje treba promptno poslužiti gosta (odjel recepcije i restorana).					
12. U hotelu Vestibul osoblje uvijek treba biti spremno pomoći gostu.					
13. U hotelu Vestibul osoblje uvijek treba biti spremno odgovoriti gostu.					
14. Ponašanje osoblja Hotela Vestibul treba gostima ulijevati povjerenje (posluživanje hrane i pića, organizacija izleta i transfera, prijevoz gostiju, rezervacije restorana, pospremanje hotelskih soba).					
15. Gosti trebaju osjećati sigurnost tijekom obavljanja transakcija s osobljem hotela Vestibul (naplata usluga noćenja i restorana, kupnja karata).					
16. Osoblje hotela Vestibul uvijek treba biti ljubazno s gostima.					
17. Zahvaljujući svom znanju, osoblje hotela Vestibul treba znati odgovoriti na svaki zahtjev gosta.					
18. Osoblje hotela Vestibul gostu treba pružiti individualiziranu pažnju.					
19. U hotelu Vestibul radno vrijeme treba odgovarati svim gostima.					
20. Hotel Vestibul treba imati osoblje koje će pružati gostima osobnu pažnju (menadžer hotela, recepcionar, concierge, portir, konobar).					
21. Osoblje hotela Vestibul treba brižljivo voditi računa o gostima.					
22. Osoblje hotela Vestibul treba shvaćati specifične potrebe gosta.					

U drugom dijelu ankete dolje navedene tvrdnje ocjenjujete na temelju <u>vlastitog doživljaja</u> pružene usluge hotela Vestibul. Svoje mišljenje iskazujete na način da označite stupanj koji za Vas najbolje opisuje slaganje s dolje navedenim tvrdnjama. Stupnjevanje se mjeri intenzitetom od 1 do 5, gdje 1 označava apsolutno se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem niti ne slažem, 4 - slažem se, te 5 - apsolutno se slažem.

TVRDNJE	Apsolutno se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti ne slažem	Slažem se	Apsolutno se slažem
	1	2	3	4	5
1. Hotel Vestibul je opremljen modernom opremom (restoran-hladnjaci, kafe aparat, buffet stol, recepcija, lobby, hotelska soba-wifi, telefon, klima uređaj, televizor, mini bar, mali aparati u kupaonici, kada).					
2. Zgrada Hotela Vestibul zajedno sa svojim znakom na ulazu u objekt, recepcijom, restoranom (unutarnjim i vanjskim dijelom), osvjetljenjem, dekorativnim detaljima, rimskim zidom je vizualno atraktivna).					
3. U hotelu Vestibul osoblje je urednog izgleda(standardizirana uniforma, uredna kosa, uredna podšišana brada).					
4. Materijali vezani za uslugu recepcije (prospekti, cjenici, načini plaćanja, ime hotela, mjenjačnica), restorana (dnevni raspored, menu hrane i pića, beštek i salvete, izložena vina i ostala pića), usluge noćenja (spavaća soba, krevetnina, ručnici, dekorativna kozmetika, mini bar, tv programi) vizualno su atraktivni u hotelu Vestibul.					
5. U hotelu Vestibul obećanja koju su dana gostima se izvršavaju na vrijeme (room service, organizacija izleta i transfera, laundry, kupnja prijevozničkih karata, rezervacija restorana).					
6. Kada gost ima neki problem, osoblje hotela Vestibul pokazuje zainteresiranost za rješavanje problema.					
7. U hotelu Vestibul pružena usluga je u prvom pokušaju besprijekorna (doček gostiju, prijava i odjava, usluga noćenja, doručak, komunikacija s gostom).					
8. U hotelu Vestibul usluge se pružaju točno u obećanom vremenu (doček gostiju, izleti, transferi, room service, wake up call, večera u hotelskom restoranu).					
9. U hotelu Vestibul usluge se pružaju bez grešaka (doček gostiju, prijava i odjava, naplata, posluživanje hrane i pića, pospremanje soba, organizacija izleta i transfera, organizacija večera).					
10. Osoblje u hotelu Vestibul obavještava goste o točnom vremenu kada će usluga biti pružena (prijava i odjava gostiju, vrijeme doručka i večere, izleti, transferi).					
11. U hotelu Vestibul osoblje promptno poslužuje gosta (odjel recepcije i restorana).					
12. U hotelu Vestibul osoblje je uvijek spremno pomoći gostu (rezervacije restorana, organiziranje transfera i izleta, pospremanje sobe, pomoć s prtljagom, upute za dolazak…)					
13. U hotelu Vestibul osoblje je uvijek spremno odgovoriti gostu (usmeno, pismeno).					
14. Ponašanje osoblja Hotela Vestibul gostima ulijeva povjerenje (posluživanje hrane i pića, organizacija izleta i transfera, prijevoz gostiju, rezervacije restorana, pospremanje hotelskih soba).					
15. Gosti osjećaju sigurnost u transakcijama s osobljem hotela Vestibul (naplata usluga noćenja i restorana, kupnja karata).					
16. Osoblje hotela Vestibul je uvijek ljubazno s gostima.					
17. Zahvaljujući svom znanju, osoblje hotela Vestibul zna odgovoriti na svaki zahtjev gosta (preporuke hrane i pića, turističke atrakcije, povijest grada Splita, raspored vožnji, turistička događanja, preporuke restorana i izleta).					
18. U hotelu Vestibul gostu se pruža individualiziranu pažnja.					
19. U hotelu Vestibul radno vrijeme odgovara svim gostima.					
20. Hotel Vestibul ima osoblje koje pruža gostima osobnu pažnju (menadžer hotela, recepcionar, concierge, portir, konobar).					
21. U Hotelu Vestibul brižljivo se vodi računa o gostima.					
22. Osoblje hotela Vestibul shvaća specifične potrebe gosta.					

Dear,

The questionnaire is anonymous and it is intended for the guests and employees of Hotel Vestibul. The purpuse of this questionnaire is to evaluate the quality of service which is provided at Hotel Vestibul and to find out if the expected quality of service is fulfilled. In the first part of guestionnaire the examinees will evaluate their expectations regarding the hotel Vestibul and in the second part they will evaluate their own experience of received hotel service. The questionnaire is conducted for the purpose of issuing the Final Work at the University.

Please circle one of the answers provided for each question:

1. AGE	a) -20 b) 21-30 c) 31-40 d) 41-50 e) 51-60 f) 61-70
2. GENDER	a) Female b) Male
3. GUESTS ORIGIN	a) Domestic b) Foreign
4. VRSTA ZAPOSLENIKA	a) Domestic b) Foreign
5. GUESTS CAREER	a) Menager b) Officer c) Retiree d) Student e) Housewife f) Uneployed g) Other
6. EMPLOYEE POSITION AT HOTEL VESTIBUL	a) Director b) Menager c) Receptionist d) Waiter e) Bell boy f) Chef g) Housemaid h) Other
7. NUMBER OF VISITS TO THE HOTEL	a) First time b) Second time c) Several times

In the first part of the questionnaire, you evaluate your own expectations about the hotel Vestibul. You express your opinion in the way that you mark out the degree that best describes your arrangement with the statements below. Grading is measured at the intensity from 1 to 5, where 1 indicates I absolutely disagree, 2 - I disagree, 3 - nor do I agree nor disagree, 4 - I agree and 5 - I absolutely agree.

STATEMENTS	I absolutely disagree	I disagree	Nor do I agree nor disagree	I agree	I absolutely agree
	1	2	3	4	5
1. Hotel Vestibul should be equipped with modern facility (restaurant-refrigerator, coffe machine, buffet table, reception, lobby, hotel room-wifi, telephone, air condition, TV, mini bar, small appliances in the bathroom, bathtub).					
2. The building of the hotel Vestibul along with its sing at the entrance, reception, restaurant (interior and exterior), lightening, decorative details and roman walls should be visually attractive.					
3. The hotel Vestibul staffs should be representative (standardized uniform, neat hair, neatly trimmed beard).					
4. Materials that are related to the service: reception (prospects, price list, payment method, hotel's name, exchange rates and exchange office), restaurant (working time, food and drink menu, cutlery's and napkins, wine and other drinks), room service (bedroom, bedding, towels, decorative cosmetics, mini bar, TV programs, welcome letters, welcome gifts) should be visually attractive at hotel Vestibul.					
5. The promises that are given to the guests at hotel Vestibul should be accomplished on time (room service, excursions and transfer organization, laundry, tickets purchase, restaurant reservations).					
6. When the guest has a problem, hotel Vestibul's staff should show the interest for solving the problems.					
7. The service provided at hotel Vestibul should be spotless in the first attempt (check in and check out, overnight stays, breakfast, communication with guests).					
8. At the hotel Vestibul, services should be provided at the exact time (guest reception, excursions, transfers, room service, wake up call, dinner at the hotel restaurant).					
9. At the hotel Vestibul, service should be provided without any mistakes (guests welcome, check in and check out, charge for the room, food and beverage service, room service).					
10. Hotel Vestibul's staff should inform the guests of the exact time when the service will be provided (guests arrival and departure, breakfast and dinner time, excursions, transfers).					
11. The hotel Vestibul staffs should promptly serve the guests (reception, restaurant department and housekeeping).					
12. At the hotel Vestibul, staff should always be ready to help the guests.					
13. At the hotel Vestibul, staff should always be ready to answer the guests questions.					
14. The behaviour of Hotel Vestibul's staff should give the confidence to the guests (food and beverage service, excursions and transfer organization, guests transport, restaurant reservations, hotel accommodation).					
15. Guests should feel secure during the transactions with the hotel Vestibul staff (a charge for overnight stays and restaurant, ticket purchase).					
16. Hotel Vestibul staff should always be kind to the guests.					
17. Thanks to hotel's stuff knowledge, they should be able to answer to every guest's request.					
18. At the hotel Vestibul guests should be given individualized attention.					
19. At the hotel Vestibul working hours should be appropriate for all guests.					
20. Hotel Vestibul should have staff that will provide guests the personal attention (hotel manager, receptionist, concierge, porters, and waiter).					
21. Hotel Vestibul staff should take great care to the guests.					
22. Hotel Vestibul stuff should understand the guest's specific needs.					

In the second part of questionnaire, you evaluate the statement below based on your own experience of providing hotel Vestibul service. You express your opinion in a way that you mark out the degree that best describes your arrangement with the statements below. Grading is measured at the intensity from 1 to 5, where 1 describes I absolutely disagree, 2 - I disagree, 3 - nor do I agree nor disagree, 4 - I agree and 5 - I absolutely agree.

STATEMENTS	I absolutely disagree	I disagree	Nor do I agree nor disagree	I agree	I absolutely agree
	1	2	3	4	5
1. Hotel Vestibul is equipped with modern facility (restaurant- refrigerator, coffee machine, buffet table, reception, lobby; hotel room- wifi, telephone, air condition, TV, mini bar, small appliances in the bathroom, bathtub).					
2. The building of the hotel Vestibul along with its sing at the entrance, reception, restaurant (interior and exterior), lightening, decorative details and roman wall is visually attractive.					
3. The hotel Vestibul staffs is representative (standardized uniform, neat hair, neatly trimmed beard).					
4. Materials that are related to the service: reception (prospects, price list, payment method, hotel's name, exchange rates and exchange office), restaurant (working time, food and drink menu, cutlery's and napkins, wine and other drinks), room service (bedroom, bedding, towels, decorative cosmetics, mini bar, TV programs, welcome letters, welcome gifts) are visually attractive at hotel Vestibul.					
5. The promises that are given to the guests at hotel Vestibul are accomplished on time (room service, excursions and transfer organization, laundry, tickets purchase, restaurant reservations).					
6. When the guest has a problem, hotel Vestibul staff shows the interest for solving the problems.					
7. The service provided at hotel Vestibul is spotless in the first attempt (check in and check out, overnight stays, breakfast, communication with guests).					
8. At the hotel Vestibul services are provided at the exact time (guest reception, excursions, transfers, room service, wake up call, dinner at the hotel restaurant).					
9. At the hotel Vestibul service is provided without any mistakes (guests welcome, check in and check out, charge for the room, food and beverage service, room service).					
10. Hotel Vestibul's staff inform the guests of the exact time when the service will be provided (guests arrival and departure, breakfast and dinner time, excursions, transfers).					
11. The hotel Vestibul staff promptly serves the guests (reception, restaurant department and housekeeping).					
12. At the hotel Vestibul, staffs is always ready to help the guests.					
13. At the hotel Vestibul, staff is always ready to answer the guests questions.					
14. The behaviour of Hotel Vestibul's staff gives the confidence to the guests (food and beverage service, excursions and transfer organization, guests transport, restaurant reservations, hotel accomodation).					
15. Guests feel secure during the transactions with the hotel Vestibul staff (a charge for overnight stays and restaurant, ticket purchase).					
16. Hotel Vestibul staff is always kind to the guests.					
17. Thanks to hotel's stuff knowledge, they are able to answer to every guest's request.					
18. At the hotel Vestibul guests are given individualized attention.					
19. At the hotel Vestibul working hours are appropriate for all guests.					
20. Hotel Vestibul has staff that provides guests with personal attention (hotel manager, receptionist, concierge, porters, waiter).					
21. Hotel Vestibul staff takes great care to the guests.					
22. Hotel Vestibul stuff understands the guest's specific needs.					

Thank You for the time You spend to fill out the questionnaire!

LITERATURA

1. Bunja, Đ., (2006.): Turističko ugostiteljstvo, Sveučilište u Zadru, Zadar, 19.str.
2. Galičić, V. (2014): Leksikon ugostiteljstva i turizma, Fakultet za menadžment i ugostiteljstvo Opatija, Opatija, str. 349
3. Galičić, V. : Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Fakultet za menadžment i ugostiteljstvo Opatija, str.55
4. Galičić, V. (2005): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, str. 23
5. Klaić, Riječnik stranih riječi, 1985.
6. Lazibat T., Baković T., Šest sigma sustav za upravljanje kvalitetom (izvorni znanstveni rad), Poslovna izvrsnost Zagreb, Zagreb 2007., str. 55-67.
7. Marković, S. (2005): Statističko mjerenje kvalitete usluga; Hrvatska konferencija o kvaliteti-Opatija, 18.-20.05.2005.
8. Schroeder, R.G., Upravljanje proizvodnjom, MATE, Zagreb 1999., str. 90.
9. Šiško Kuliš, M., Grubišić, D., Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Split 2010., str. 13.
10. Vertrakova M., Procjena kvalitete hotelskog osoblja, Tour. Hosp. Manag, 1998., Str. 384-386

INTERNET IZVORI:

1. https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1116-joseph-moses-juran
2. https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/368-potpuno-upravljanje-kvalitetom-tqm
3. https://www.managementstudyguide.com/total-quality-management-models.htm
4. https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/iso-9000
5. https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/918-kano-model
6. http://customerservicezone.com/what-is-the-service-quality-gap-model/
7. https://www.slh.com/destinations/europe/croatia/
8. https://www.storiescroatia.com/
9. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf

POPIS TABLICA

Tablica 1. Prikaz odgovora prema skupinama ispitanika 29
Tablica 2. Prikaz ispitanika prema spolu 30
Tablica 3. Prikaz ispitanika prema dobnoj skupini 30
Tablica 4. Prikaz ispitanika prema mjestu rođenja/boravišta 31
Tablica 5. Prikaz zaposlenika prema radnom mjestu 31
Tablica 6. Očekivano i ostvareno zadovoljstvo zaposlenika kvalitetom usluga 33
Tablica 7. Očekivano i ostvareno zadovoljstvo gostiju kvalitetom usluge 37
Tablica 8. Očekivana kvaliteta usluga zaposlenika i gostiju 40
Tablica 9. Ostvareno zadovoljstvo kvalitetom usluge zaposlenika i gostiju 43

POPIS SLIKA

Slika 1: Podjela hotelskih usluga……..19
Slika 2: Organizacijska struktura hotela Vestibul…….27