**III Poslovanje u hotelijerstvu**…………………………………………………………….. 40

1. Prostorno strukturiranje……………………………………………………………. 40
	1. Prostor hotela namenjen gostima……………………………………………. 40
		1. Prijemni prostor u hotelu......................................................................... 40
		2. Komunikacioni prostori u hotelu………………………………………. 41
		3. Javni prostor za boravak gostiju u hotelu……………………………… 41
		4. Prostori za smeštaj gostiju u hotelu……………………………………. 41
	2. Proizvodni, personalni i tehničko-ekonomski prostori………………………. 42
2. Analiza radnih procesa osnovnih delatnosti……………………………………….. 42
	1. Odeljenje soba…………………………………………………………………. 43
		1. Prijemno odeljenje……………………………………………………... 44
		2. Domaćinstvo............................................................................................ 51
		3. Bezbednost............................................................................................... 55
		4. Inženjerski poslovi……………………………………………………... 56
	2. Odeljenje hrane i pića…………………………………………………………. 56
		1. Kuhinja…………..……………………………………………………... 57
		2. Barovi i piće……………………………………………………………. 58
		3. Banketi i ketering………………………………………………………. 58
		4. Hotelski restorani………………………………………………………. 59
		5. Usluge u sali……………………………………………………………. 60
		6. Stjuarding – odeljenje za pranje sudova i održavanje higijene………… 60
	3. Odeljenje za računovodstvene poslove…..……………………………………. 60
	4. Odeljenje prodaje i marketinga…………..……………………………………. 60
	5. Odeljenje zaduženo za osoblje………………………………………………… 62
3. **Prostorno strukturiranje**

Hotel se u prostorno i funkcionalno projektuje da omogući nesmetano kretanje i boravak gosta u njemu. Možemo reći da dolaskom gosta u hotel počinje ciklus gosta, koji se završava njegovim odlaskom. Prostori su podeljeni u dve velike celine:

* 1. Prostori namenjeni gostima
	2. Proizvodni, personalni i tehničko-ekonomski prostori

Prostor namenjen gostima služi za realizaciju osnovnog hotelskog proizvoda (smeštaj i ishrana) i dodatnih usluga. Proizvodni, personalni i tehničko-ekonomski prostor namenjen je za prijem, skladištenje i obradu robe i materijala koji služe za stvaranje osnovnog proizvoda hotela.

Ono što je značajno za organizaciju poslovanja u hotelu je da se ne dozvoli ukrštanje puteva gosta i puteva robe i materijala. Roba započinje svoj ciklus u hotelu dostavom. Nakon toga sledi tehnološki proces obrade do finalnog proizvoda koji konzumira gost. Kako bi se obezbedio nesmetan tok bez ukrštanja, potrebno je izdiferencirati prostor uz istovremeno zadovoljenje funkcionalne povezanosti jer se ciklus robe i materijala završava u prostorima namenjenim gostima.

* 1. Prostor hotela namenjen gostima

Usluge koje objekat namenjen gostima pruža određuje dalju podelu prostora na:

* + 1. *Prijemni prostor u hotelu*

**Ulaz** u hotel služi isključivo za gosta. Obično hoteli imaju jedan glavni i jedan sporedni ulaz za goste. Glavni ulaz mora biti uočljiv i prepoznatljiv. Potrebno je da istakne sve prednosti lokacije hotela kako bi se ostvarila konkurentska prednost. Ukoliko je okrenut prema moru, jezeru, šumi očekuje se da će posećenost biti veća. Opremljenost glavnog ulaza u smislu natkrivenosti, pristupu vozilima, oblika i dimenzije uz osvetljenost jasno pokazuje kategoriju hotela.

Sporedni ulaz je obično udaljen od glavnog ulaza i gost može doći do hotelskog predvorja indirektnim putem. Širi krug koristi sporedni ulaz, a tu ubrajamo i goste koji ne koriste usluge smeštaja.

**U predvorje** hotela se stiže nakon glavnog ulaza. Njegove funkcije su prihvatanje, prijem, otpust, komunikacija i kontrola gosta. Svojim položajem koordinira između restorana, barova, prostorija za boravak gostiju, salona za pružanje ličnih usluga…Tu se postavljaju propagandni materijali koji mu daju informativnu funkciju. Po nekada služe za miran boravak gostiju ili održavanje poslovnih sastanaka. Predvorje može imati više namena ali prijemna funkcija je prioritet.

* + 1. *Komunikacioni prostori u hotelu*

Povezanost svih prostorija u hotelu se obezbeđuje stepeništima i hodnicima.

Vertikalna komunikacija se ostvaruje stepeništima. Pored navedene komunikacione funkcije, stepeništa imaju i dekorativnu funkciju. Glavno stepenište povezuje sve prostorije koje su na raspolaganju gostima. Sporedno stepenište takođe mogu koristiti gosti sa razlikom da ono ne mora voditi u predvorje hotela već se njime ostvaruje veza sa restoranom, TV salom...

Hodnici obezbeđuju horizontalnu komunikaciju u hotelu. Pored komunikacione funkcije, hodnici mogu da služe u više namena. Sadržaji poput prodavnica, butika, banaka mogu da upotpune ugođaj gostiju. Hodnici na spratovima iz kojih se ulazi u smeštajne jedinice imaju drugačije standard dizajna. Slabiji intenzitet osvetljenja, mir i diskrecija su karakteristike hodnika na spratovima.

* + 1. *Javni prostor za boravak gostiju u hotelu*

Gosti deo svog boravka mogu provesti i u javnom prostoru hotela ukoliko je preuređen za: pružanje usluge ishrane i pica, sanitarno-higjenske prostorije, prostorije za održavanje skupova, sastanaka i drugih ličnih usluga.

* + 1. *Prostori za smeštaj gostiju u hotelu*

Lokacija smeštaja je od izuzetnog značaja za gosta. Lokacija soba i apartmana teba da obezbedi preko komunikacionih prostora jednostavnu i brzu povezanost sa javnim prostorima. Smeštajne jedinice su obično na više nivoa hotela. Prijemni prostori su po pravilu u prizemlju, smeštajni su pozicionirani na spratovima. Recepcija svoju najvažniju funkciju u smislu praćenja i kontrole komunikacije u hotelu obavlja dobro jedino ako je locirana tako da ima pregled na: ulaz, hodnik, stepenište i liftove. Mesto i položaj prijemnog odeljenja utvrđuje se projektnim zadatkom. U savremenim hotelima, prijemno odeljenje je smešteno tako da je jednim delom povezano sa predvorjem (hol), a drugim delom sa neproizvodnim delovima hotela. Tu se nalazi kancelarija administracije, garderoba, sanitarije, restoran za osoblje, ulaz za osoblje.

Prostorno-funkcionalna objedinjenost objekta kao građevinske celine treba da obezbedi unutrašnju komunikaciju javnih i smeštajnih prostora.

Novina u savremenom poslovanju hotela je pojava depandansa. Lokacija depandansa je važan kriterijum kvaliteta hotelskog proizvoda jer se realizacija dela usluga gostiju koji su smešteni u depandansu ostvaruje u glavnoj jedinici hotela. Hotelska soba je osnovna tržišna jedinica na čijoj se prodaji zasniva konkurentska prednost. Ona treba da zadovolji biološke, sociološke i kulturne potrebe gostiju. Svaka soba mora zadovoljiti potrebe gostiju za: odlaganjem prtljaga, spavanjem, održavanjem higijene, pisanjem, čitanjem, odmorom i razonodom.

Kao što zaključujemo, projektovanje i opremanje prostorija za smeštaj gostiju kao i javni prostor hotela treba da zadovolji kompleksne potrebe gostiju. Smeštaj kao osnovna jedinica opredeljuje sadržaj i kapacitet ostalih prostora u hotelu.

* 1. Proizvodni, personalni i tehničko-ekonomski prostori

Faze ciklusa robe i materijala opredeljuju prostore koji nisu namenjeni gostima ali su satavni deo hotelskog proizvoda. Kako bi realizacija proizvoda bila potpuna potrebno je dostaviti, skladištiti, čuvati robu i material, obraditi sirovine u tehnološkom procesu. Za samu obradu potrebna je ispravnost opreme koja služi u procesu obrade. Realizacija dodatnih aktivnosti nije moguća bez dodatnih prostorija, gde ubrajamo i prostorije za personal hotela.

Ekonomsko-tehnički prostor obuhvata prostorije i opremu za čuvanje robe i materijala, prijemne prostorije za merenje i skladištenje, prostorije za čuvanje (magacini, rashladne komore..), radionice za servisiranje i održavanje uređaja i opreme, perionice rublja.

Proizvodni procesi u hotelu se odnosi na sektor ishrane. Prostor namenjen sa osnovnom namenom pripremanja hrane nazivamo kuhinjskim blokom. Faze u obradi hrane su: mehanička, termička i finalna obrada hrane. Pored prostorija za obavljanje navedenih faza obrade hrane, hotel mora imati i prostorije za proizvodnju pekarskih proizvoda, prostor za pranje suđa, prostor za točenje pića i pripremu napitaka.

U prostorije namenjene personalu hotela, pored garderobera sa sanitarno-higjenskim prostorom, uključujemo i trpezarije i prostor za odmor osoblja. Uslužni karakter hotela zahteva angažovanje velikog broja zaposlenih, a da bi hotelska usluga bila kvalitetna potrebno je obezbediti adekvatne uslove za zaposlene.

Kontinuitet poslovnih operacija predstavlja najbolje rešenje u poslovanju hotela. Poslovne aktivnosti koje se obavljaju u različitim prostorijama, trebalo bi da imaju najkraću komunikaciju kako bi se u potpunosti zadovoljila očekivanja gostiju.

Trendovi i preporuke u projektovanju hotela su da se forsira lokalni karakter dizajna, bela boja je odraz svežine i treba da dominira, biti kreativan sa osvetljenjima, upotreba tehnologije, upotreba senzora i glasovne komande gosta prilikom zahteva, kreiranje manjih soba i većih predvorja kako bi se ostvario socijalni kontakt.

1. **Analiza radnih procesa osnovnih delatnosti**

Zaposleni u organizacionim delovima, koji prate funkcionalni model organizacione strukture, učestvuju u stvaranju i isporuci hotelskog proizvoda. Svako odeljenje ima definisane svoje radne aktivnosti i čini jednu organizacionu jedinicu hotela. Svojim znanjem i veštinama, zaposleni doprinose u postizanju ciljeva hotela.

Slika 30. nam pokazuje ciklus gosta od trenutka donošenja odluke o odabiru hotela do trenutka kada se odjavi. Proces počinje službom marketinga gde se u prvi plan stavlja zadovoljstvo gosta i podstiče promocija hotela. Rezervacijom započinje konkretno potencijalno korišćenje usluge hotela. Registracijom se obezbeđuje prvi kontakt sa gostom kroz brigu za prevoz, pomoć pri nošenju prtljaga, informaciona podrška koja gostu omogućava jednostavnu komunikaciju sa hotelom. Tokom boravka gost koristi usluge većine odeljenja. Jako je bitno obezbediti koordinaciju svih odeljenja zbog zadovoljenja potreba gostiju i postizanje efikasnosti u poslovanju. Prilikom odjave treba ispoštovati fleksibilnost u vremenu odjave, pružanje pomoći oko prtljaga, praćenje vremena čekanja gosta u redu.

**Slika 30. Ciklus gosta**



Prateći sliku 27. kompleksno hotelsko poslovanje možemo posmatrati kroz podelu na:

1. Odeljenje soba
2. Odeljenje hrane i pica
3. Odeljenje za računovodstvene poslove
4. Odeljenje prodaje i marketinga
5. Odeljenje zaduženo za osoblje
	1. **Odeljenje soba**

Odeljenje zaduženo za sobe se sastoji od nekoliko organizacionih jedinica. To su jedinice zadužene za: prijem, domaćinstvo, bezbednost, inženjerske poslove.

* + 1. *Prijemno odeljenje*

Finansijski uspeh poslovanja zavisi dosta od prijemne jedinice. Ciljevi i zadaci prijemnog odeljenja zavise od tipa hotela, kategorije hotela, frekvencije gostiju, period rada hotela.

Po tipu poslova i zadataka prijemno odeljenje možemo podeliti na:

* 1. poslovi rezervacije koji se obavljaju u kancelariji za rezervacije,
	2. poslovi pri dolasku gostiju koji se obavljaju na recepciji,
	3. poslovi tokom boravka gosta, koje obavlja portirnica,
	4. poslovi telefoniranja koje obavlja telefonska centrala,
	5. poslovi naplate računa koje obavlja blagajna.

Veličina i kategorija hotela opredeljuju potreban broj radnika i veličinu navedenih službi. Svaka služba u prijemnom odeljenju mora biti organizovana celina, a projektna rešenja moraju da osiguraju skladno odvijanje radnih procesa. U velikim hotelima prostori za službe projektovani su kao zasebne celine ili se između njih ugrađuju funkcionalne pregrade, da se osoblje ne bi međusobno mešalo. Poslove koje obavlja prijemna jedinica možemo predstaviti slikom 31.

**Slika 31. Organizacija prijemnog odeljenja hotela**



Kancelarija šefa recepcije je posebna prostorija u sklopu prijemnog odeljenja uz recepciju i kancelariju za rezervacije. Šef recepcije rukovodi poslovima prijemnog odeljenja od izrade plana preko dolazaka gosta u hotel, pružanja usluga gostima u hotelu, naplate usluga, do ponovne rezervacije gosta i odgovora direktoru hotela za celokupni proces. Kao inicijator daje smernice i uputstva o načinu rada. Osim rukovođenja odeljenjem, posebno je odgovoran za potvrđivanje rezervacija i razmeštaj gostiju u sobe, primenu cena, premeštaj gostiju u drugu sobu, odstupanja od cena za svaki pojedinačni slučaj, sastavljanje izveštaja o zauzetosti hotela, za pravilno i tačno vođenje celokupne dokumentacije o prijemnom odeljenju, osim menjačnice, kojoj samo određuje radno vreme.

Pomoćnik šefa recepcije je odgovoran šefu recepcije. Radno mesto mu se nalazi u predvorju ispred pulta recepcije. Između ostalog, on nadgleda i kontroliše rad zaposlenih koji su u neposrednom dodiru sa gostima, pazi da osoblje obavlja svoje zadatke stručno i ljubazno, rešava eventualne nesporazume u svom području delovanja, nadgleda disciplinu osoblja u odeljenju, izrađuje dnevni raspored rada u odeljenju i obavlja sve potrebne administrativne poslovne u vezi sa procesom rada u odeljenju.

Dočekivalac dočekuje goste u luci, na aerodromu, autobuskoj stanici, železničkom peronu. Kurir pruža usluge parkiranja vozila. Vratar je prva osoba koja pozdravlja goste pri dolasku u hotel i koja ih ispraća. Oni su nezvanični domaćini hotela, gde je ljubaznost često nagrađena napojnicom. Portir poznaje sve poslove u portirnici, daje radne naloge i nadgleda rad svih zaposlenih u portirnici, odgovoran je za prijem i raspodelu pošte, uručivanje i kontrolu ključeva slobodnih i zauzetih soba, prijem i predaju poruka, za tačnost svih primljenih i datih obaveštenja. Mora da zna nekoliko svetskih jezika, kojima govori većina gostiju u hotelu. Služba portirnice pruža usluge gostima za vreme njihovog boravka u hotelu, dolaska, odnosno odlaska iz hotela. Ona 24 sata stoji na usluzi gostu. Tu se vode evidencije, od kojih je najvažnija knjiga buđenja, indeks gostiju, knjiga pošte, knjiga izgubljenih stvari, te rukuje ključevima zauzetih soba. Portir prodaje izletničke aranžmane, nabavlja ulaznice za pozorišta ili sportske događaje.

Nosač prtljaga iskrcava prtljag iz vozila i ukrcava ga u vozila, donosi i odnosi prtljag do sobe.

Recepcija je mesto gde gosti stiči prvi utisak o hotelu. Način pružanja usluge pri prijemu je jako bitan i on ima svoje načine. Zaposlen mora biti nasmejan, oslovljavati sa “molim” i “hvala”, davati odgovore na pitanja i ne ulaziti u raspravu, izgled zaposlenog mora biti reprezentativan (čista i uredna garderoba), pružiti uslugu bez dugog čekanja gosta.

U službi primanja gostiju recepcionar je osoba koja samostalno obavlja poslove prijema gostiju, dodeljuje gostu sobu, samostalno prema stanju iz plana slobodnih i zauzetih soba ili po uputstvima službe za rezervacije i šefa recepcije. Recepcionar upisuje gosta u evidencije, otvara mu račun, obaveštava druga odeljenja hotela o prispeću gostiju (domaćinstvo, kuhinja, trpezarija).

Prijem gostiju se obavlja na radnom delu recepcijskog pulta, koji je postavljen tako da se iza njega ne može ući iz predvorja, a u manjim hotelima recepcija i portirnica su spojene radi uštede na broju radnika i obimu posla. Na recepcijskom pultu gosti popunjavaju prijavnice ili registarske kartice. Podnosilac zahteva obavlja poslove prijave gostiju i odgovoran je za zakonitost rada. Dopisnik vrši korespondenciju. On je skoro uvek smešten u hotelu, kao i referent za rezervacije, osim u većim službama prodaje organizovanim na nivou hotelskih preduzeća. Tri glavne funkcije recepcije su:

* Prodaja soba

Vrste usluga koje se prodaju na recepciji su: smeštaj, hrana i ostale dopunske usluge. Kako bi se usluge mogle prodati, potrebno je pravovremeno objaviti cene i valjano ih primjenjivati. Jednom objavljena cena za određeno razdoblje ne može se menjati, izražava se u nacionalnoj valuti ili u valutama zemlje iz koje gosti dolaze.

U prodaji soba, ključnu ulogu ima referent za rezervacije koji prima uputstva o rezervacijama, potvrđuje rezervacije, vodi evidenciju rezervacija, sastavlja listu rezervacija i upućuje je recepciji. U kontaktu je sa službama prodaje, agencijama i individualnim gostima.

Prodaja hotelskih kapaciteta i usluga sprovodi se individualno i agencijski.

* Kontinuiran uvid u hotelske račune

Avansnom uplatom rezervacija, otvara se dosije gosta, gde se evidentiraju svi troškovi tokom boravka. Informaciona podrška olakšava praćenje troškova gosta, koji se evidentiraju na njegov račun a plaćanje se realizuje prilikom odjave ili se račun prosleđuje kompaniji koja plaća troškove.

* Usluge u vezi sa lokalnim hotelskim informacijama, slanje pošte, komunikacija

Poznavanje različitih aktivnosti i svestranost mora biti osobina zaposlenih na recepciji, kako bi pružena usluga zadovoljila očekivanja gosta.

Osoblje recepcije obavlja sledeće poslove:

* doček gostiju,
* prijem rezervacija za usluge smeštaja,
* prijem rezervacija za usluge hrane i pića,
* vođenje evidencije o slobodnim i zauzetim sobama,
* vođenje evidencije o gostima hotela,
* prijave i odjave gostiju,
* vođenje evidencije o pruženim uslugama,
* korespondencija s gostima i poslovnim partnerima,
* davanje informacija gostima,
* čuvanje imovine gostiju,
* promene novca,
* naplate računa gostima,
* vođenje hotelskog dnevnika,
* ispraćaj gostiju.

Konsijerž je radnik hotela koji ima posebno mesto odvojeno od recepcije i blagajne. Oni doprinose ugledu hotela jer svojim uslugama stvaraju konkurentsku prednost hotela. Informacije o kulturnim dešavanjima u gradu, zabavnim sadržajima, lokalnim atrakcijama konserijež pruža gostima. On mora biti poznavalac različitih zemalja i kultura, kako bi pružio kompletnu uslugu.

Kontinuirano obavljanje poslova prijemnog odeljenja obezbeđuju blagajnik koji naplaćuje usluge, odgovoran je za svaku novčanu transakciju u svojoj smeni, sređuje račune gostiju, sastavlja potrebne knjige, upoznaje se sa rezervacijama, zna položaj soba, njihovu opremljenost i cene, zna proceduru otkazivanja rezervacija, saldira ukupan račun na kraju smene, izdaje sefove gostima. Pored njega, za poslove finansijske prirode zadužen je fakturista koji sastavlja i prati realizaciju faktura. Blagajnik sve račune na kredit dostavlja službi za fakturisanje.

**Organizacija rezervacije i prodaje hotelskih usluga, proces prijema i evidencije**

Ako hotel radi samostalno, prodaja hotelskih kapaciteta i usluga može biti organizovana u okviru prijemnog odeljenja hotela ili u okviru službe prodaje na nivou hotelskog preduzeća ili kombinovano i u hotelu i u službi prodaje, uz adekvatnu podelu rada i primenu kompjuterske tehnike.

Kod oba načina prodaje moraju biti utvrđeni:

* vrsta usluge,
* cena usluge,
* dokumentacija, odnosno formulari sa uputstvima,
* po ugovoru između hotela i putničke agencije.

1) Prodaja putem rezervacije je karakteristična za hotele prolaznog tipa. Rezervacije mogu biti direktne individualne rezervacije i rezervacije u obliku ugovora sa putničkom agencijom.

Kontaktiranje gosta, uspostavljena komunikacija je neophodna pre same rezervacije.

Rezervisati znači unapred osigurati uslugu (hotel, sobu, saunu…). Rezervacija mora biti u pisanom obliku i mora da sadrži sledeće elemente:

* ime i prezime gosta,
* vreme boravka gosta (datum dolaska, sat i početne usluge, te datum odlaska, sat i završne usluge),
* vrsta usluge i broj osobe (jednokrevetna soba, apartman, ručak…),
* cene i uslovi plaćanja.

Rezervacija može biti uslovljena uplatom akontacije u određenom iznosu, a validna je tek onda kad se podnese dokaz o izvršenoj uplati. U redovnom poslovanju hotela nije moguće otkazivanje rezervacije od strane hotela, osim usled uticaja više sile. Ako gost nepravovremeno otkaže rezervaciju, hotel ima pravo na naplatu štete. Tokom sezone otkazni rok je 7 dana, a u gradskim hotelima koji posluju cele godine, 3 dana.

Evidencija o rezervacijama vodi se na propisani način putem indeksa rezervacija, knjige rezervacija ili grafičkog prikaza rezervacija.

* U indeksu rezervacija svaka rezervacija dobija svoj broj, čime se omogućuje da se one vode po određenom redosledu, a u grafički prikaz nije potrebno unositi ime i prezime korisnika, nego samo broj rezervacije.
* Knjiga rezervacija sadrži sve glavne podatke o gostu: broj rezervacije, ime i prezime gosta, naziv agencije koja je izvršila rezervaciju, početak i završetak korišćenja usluge, završnu uslugu, rezervisanu sobu, cenu po osobi, ko plaća, da li je doznačena akontacija, te ostale eventualne primedbe.
* Grafički prikaz omogućava uvid u stanje rezervisanosti po sobama i u datom razdoblju.

Uz osnovne elemente rezervacije vode se i sledeći podaci:

* datum kada je rezervacija zaključena,
* ko je rezervaciju ispunio (službenik),
* titula i ime, ako je rezervacija za treću osobu,
* broj sobe,
* prethodna rezervacija (ako je došlo do promene),
* zahtev gosta – odvojeni kreveti, treći krevet i sl.

Kod rezervacije neophodno je striktno poštovati zakonske odredbe i običaje u ugostiteljstvu.

1. Prodaja na osnovu ugovora između hotela i putničke agencije

U sezonskom poslovanju hotela uobičajeno je da se 50% kapaciteta prodaje putem turističke agencije, što ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti se ogledaju u sigurnosti iskorišćenja hotelskih kapaciteta, kao i daljeg zadržavanja gostiju, a nedostaci u nižoj ceni, odloženom načinu

plaćanja, te u plaćanju provizije.

Hotel i agencija ostvaruju interes koji ih trajno vezuje. Najčešće postoje tri vrste ugovora putem kojih hotelijeri posluju s putničkom agencijom:

1. ugovor o alotmanu,
2. ugovor o zakupu kapaciteta,
3. ugovor na osnovu rezervacije.
4. Ugovor o alotmanu je ugovor kojim hotelijer organizatoru putovanja, odnosno turoperatoru, stavlja na raspolaganje određeni kapacitet kroz jedno poslovno razdoblje, sezonu ili godinu. Turistička agencija je u obavezi da popuni hotelski kapacitet. O stanju prodaje smeštajnih kapaciteta, turistička agencija obaveštava hotel. Ovaj ugovor ima varijantu po kojoj hotel može da ugovori prodaju kapaciteta sa procentom popunjenosti. Ugovoreni procenat agencija mora da plati hotelu, bez obzira da li je kapacitet popunjen, što je slično ugovoru o zakupu kapaciteta.
5. Ugovor o zakupu kapaciteta obavezuje davaoca ugostiteljske usluge da turističkoj agenciji stavi na raspolaganje ceo hotel, odnosno deo kapaciteta sa osobljem ili bez osoblja, a turistička agencija se obavezuje da zakupljene kapacitete isplati hotelijeru uz ugovorenu naknadu i to unapred za određeno vreme. Ova vrsta ugovora ima dobru stranu za hotelijera, jer ne postoji rizik popunjenosti. Loša strana je što se postiže veoma niska cena.
6. Ugovor na osnovu rezervacije nastaje kada hotelijer potvrdi rezervaciju na upit turističke agencije, odnosno izda potvrdu o izvršenoj rezervaciji. Ovaj ugovor može da ima različite varijante, od kojih je najpoznatija ona kada hotel i turistička agencija sklapaju okvirni ugovor definišući sve kao što je u ugovoru o alotmanu, a hotel samo potvrđuje ugovor zbog zauzetosti soba.

Izveštaj o zauzetosti hotela recepcija sastavlja na osnovu pristiglih najava gostiju – rooming lista i rezervacija. To je najvažnija evidencija za službu prodaje hotelskih kapaciteta. Sastavlja se na osnovu broja gostiju u hotelu, uvećanog za rezervacije i umanjenog za odlazak gostiju.

Da bi gosti bili primljeni u hotel recepcionar je dužan da obavi sledeće:

* da obavi prijavu na osnovu putne isprave,
* da izda gostu hotelsku potvrdu,
* da upiše gosta u recepcijski list, u plan slobodnih i zauzetih soba, otvori mu račun, upiše ga u indeks gostiju (ako nema odvojene portirnice od recepcije), upiše vaučer u knjigu vaučera,
* da obavesti domaćinstvo, kuhinju i trpezariju o dolasku gosta.

Recepcijski list je osnovna evidencija recepcije i obično se vodi svaki dan. Predstavlja osnov za utvrđivanje broja gostiju i broja noćenja hotela. Postoje tri načina vođenja recepcijskog lista:

1. Da se broj soba i iznos za osobu sabiraju svaki dan. Pri zaključivanju recepcijskog lista odbije se zbir odlaska od broja dolaska, a time se dobije stvarno brojčano stanje u hotelu.
2. Da se brojčani podaci ne sabiraju i ne prenose na drugi dan. U ovom slučaju recepcijski list predstavlja samo evidenciju broja pridošlih i otišlih gostiju i njihova zaduženja.
3. Da se brojčani podaci broja osoba sabiraju i prenose na drugi dan, dok se cene samo evidentiraju i služe žurnalisti za zaduženje gosta u hotelskom dnevniku.

Najčešći način vođenja recepcijskog lista je prenosnom metodom, kojom se broj gostiju na određeni dan dobija tako što se broju gostiju iz prethodnog dana doda broj gostiju koji su pristigli tog istog dana i oduzmu gosti koji su tog dana otišli. Od promena koje se događaju u recepcijskom listu, najčešća je promena sobe, koja mora da se evidentira tako da se ne poremeti brojno stanje. To se postiže tako da se gost odjavi na strani odlazaka i ponovo prijavi na strani dolazaka pod brojem novododeljene sobe. Eventualna razlika u ceni evidentira se u koloni cena.

U prijemnoj službi vodi se evidencija o planu slobodnih i zauzetih soba, koji je važan za informacije o uslugama gostiju, vremenu boravka i odlaska, te o novim rezervacijama. Sama evidencija se sastoji od nepromenjivih podataka (podaci o gostu, uslugama koje gost koristi, o vremenu boravka gostiju i ostale napomene).

Indeks gostiju je evidencija o gostima po abecednom redu, a služi za brzo pronalaženje gosta i uručenje poruka.

Izveštaj pansiona je obrazac u koji se unosi broj osoba koje, prema aranžmanu, imaju pravo na obroke.

Knjiga sporednih usluga služi za unošenje računa za sporedne usluge, koje nisu u aranžmanu gosta, ukoliko gost želi da plati usluge putem broja sobe.

Hotelski dnevnik je raščlanjen prikaz hotelskih dužnika. U poslovanju hotelske recepcije postoje 4 metode vođenja hotelskog dnevnika:

1. klasična metoda,
2. kopirna metoda,
3. vođenje hotelskog dnevnika,
4. informatički sistem dnevnika i recepcijskog poslovanja vođen kompjuterom.
5. Klasična metoda obuhvata knjiženja broja sobe, podatke o gostu, broj osoba korišćene usluge, prijavu i boravišnu taksu. Novčani iznosi se sabiraju i unose u rubriku ¨dnevnog iznosa¨, kao i u rubriku ¨ukupno¨. Rubrike ¨dnevni iznos¨ i ¨ukupno¨ se sabiraju i upisuju u rubriku ¨prenos¨. Dobijeni iznosi u pojedinim rubrikama moraju da odgovaraju iznosu u rubrici ¨dnevni iznos¨.
6. Knjiženje kopirnom metodom se obavlja na osnovu istih podataka, kao i kod klasične metode. Usluge u rubrikama su jednake. Prednost ove metode je što su usluge ispisane kao i na hotelskom računu, što istovremeno omogućava sastavljanje kopirnog dnevnika i hotelskog računa.
7. Vođenje hotelskog dnevnika recepcijskom mašinom se javilo početkom 60-tih godina i značajno je doprinelo uštedi na vremenu, ubrzanju poslovanja i olakšanju rada recepcionara.
8. Informatički sistem dnevnika i recepcijskog poslovanja kompjuterom.

Hotelski račun mora da ima sledeće karakteristike:

* urednost,
* tačnost,
* preglednost i
* čitkost.

Račun otvara recepcionar po dolasku gosta, po individualnoj ili ugovorenoj ceni. Računi se uzimaju po rednom broju, o čemu se vodi evidencija. Osnov za otvaranje računa je recepcijski list, cenovnik i ugovor, odnosno nalog šefa recepcije.

Hotelska usluga može se platiti:

* gotovinski ili
* bezgotovinski.

Bezgotovinska sredstva plaćanja su čekovi, virman, vaučer i kreditna kartica. Poslednja dva načina su najčešća.

Elementi vaučera su:

* naziv i mesto agencije koja ga izdaje,
* naziv i sedište izvršioca usluga,
* ime i prezime korisnika usluge,
* usluge ugovorene aranžmanom,
* serija i broj,
* potpis ovlašćene osobe.

Vaučer je za recepciju važan kao gotov novac, pa se s njim tako i postupa. Piše se u originalu i u više kopija. Original obično donosi gost ili vođa grupe. To je hotelska uputnica kojom putnička agencija rezerviše i prodaje sobe prema uslovima hotela. Gost plaća hotelsku uslugu turističkoj agenciji, koja daje gostu original vaučera, koji se prilaže uz sobni račun i dostavlja blagajniku na knjiženje. Gost ne plaća usluge koje su navedene u vaučeru, a ostale korišćene usluge gost plaća samom hotelu. Za neiskorišćene dane, novac se može vratiti samo uz potvrdu hotela.

Da bi gost mogao plaćati kreditnom karticom, koja je sredstvo bezgotovinskog plaćanja, moraju biti ispunjena dva uslova:

* ispravnost i važnost kartice,
* postojanje ugovora između hotela i izdavača kreditne kartice.
	+ 1. *Domaćinstvo*

Domaćinstvo je najveće odeljenje po broju zaposlenih u hotelu. Posao je jako težak za malu nadoknadu, pa je čest odliv radne snage. Visoki standardi rada karakteristični su za poslovanje domaćinstva jer je u prvom planu svakodnevno održavanje soba. Odeljenje vodi domaćin hotela koji mora imati izražene organizacione i liderske sposobnosti.

**Slika 32. Organizacija odeljenja domaćinstva**



Dva bitna faktora je potrebno zadovoljiti, kako bi poslovanje domaćinstva bilo uspešno:

* ambijent hotela, tj. unutrašnji komfor i
* uloga servisa.

Ambijent hotela se rešava samom izgradnjom objekta, unutrašnjim uređenjem i komforom, a unutrašnje uređenje zavisi od kategorije hotela. Osoblje ima ulogu da udovolji zahtevima gostiju.

Domaćinstvo ima ulogu da održava čistoću zajedničkih prostorija i soba hotela. Koliko će osoblja biti zaposleno na spratovima zavisi od tipa, veličine i kategorije hotela. U gradskim hotelima (sa 4 i 5 zvezdica), na 15 soba dolazi jedna sobarica i jedan sobar u jutarnjoj smeni; od 15-25 soba sobarici se dodjeljuje pomoćnica, a u pansionskim hotelima može se sobarici dodeliti i 20 soba. U većim hotelima u domaćinstvu, zapošljava se nadzornica soba, koja rukovodi nadzorom sobarica jednog ili više spratova, dok se rad domaćice odnosi na celo odeljenje.

Domaćin je osoba sa bogatim radnim iskustvom i određenim opštim i stručnim znanjem, koji ima višegodišnje iskustvo u hotelskoj službi, te autoritet nad osobljem kojim rukovodi. Domaćin mora da stvori poverenje kod svojih pretpostavljenih i da stekne ugled kod gostiju.

Dužnosti hotelskog domaćina su:

* organizacija rada na spratovima, rukovođenje i nadzor nad radom nadzornice soba, sobarica i ostalog osoblja zaposlenog u smeštajnom delu hotela,
* briga za red i čistoću u svim prostorijama hotela,
* raspoređivanje rada osoblja zaposlenog u smeštajnom delu objekta, kao i briga o korišćenju slobodnih dana i odmora tog osoblja,
* nega cveća za ukras soba, salona i apartmana i ukrašavanje hotelskih prostorija,
* nadzor nad radom radnika na poslovima ukrašavanja,
* briga o posteljini, stoljnacima i drugom tekstilu, izdavanje nadzornicama soba, nadzor nad zamenom veša, slanje veša na pranje, predlozi za stavljanje van upotrebe itd.
* vođenje različitih evidencija (veša, utroška vode, električne energije, plina ) i kontrola nad utroškom,
* nadzor nad uređajima u smeštajnom delu,
* održavanje radne discipline i nadzor nad moralnim vladanjem osoblja zaposlenog na spratovima,
* održavanje veze sa šefom tehničke službe, šefom recepcije, šefom vešernice, ekonomom i upravom hotela,
* kontaktiranje sa stranim i domaćim gostima.

Zaposlenu u domaćinstvu zaduženi su za:

* održavanje čistoće soba i opreme u njima,
* održavanje čistoće zajedničkih prostorija i opreme u njima,
* rukovanje inventarom u sobama i zajedničkim prostorijama,
* davanje veša gostiju na pranje i peglanje,
* davanje odeće gostiju na čišćenje i peglanje,
* usluživanje gostiju jelima i pićima u sobama,
* vođenje evidencije o zauzetosti soba,
* vođenje evidencije o pruženim uslugama u sobama,
* obaveštavanje gostiju o zaboravljenim stvarima u sobama.

Poslovi domaćinstva mogu se podeliti u sledeće faze:

* planiranje koje obuhvata sastav osoblja; veš, stanje materijala; korišćenje mašina; planovi čišćenja
* postupak čišćenja i održavanja koji obuhvata program rada; standardizaciju; upitnik za proveru smeštaja i kvaliteta soba
* angažman (osoblja) i nadzor koji obuhvata prognozu poslovanja; tabele planiranja osoblja; raspored radnih obaveza; plan godišnjih odmora i slobodnih dana; nadgledavanje rada
* rukovođenje koje obuhvata motivaciju; način rukovođenja; trening
* kontrola koja obuhvata izveštaj domaćinstva; prijavu ispravnosti; kontrolu (inventar) veša; kontrolu nameštaja; ugovore za usluga izvan kuće; potrošnju sredstava za čišćenje; trajne kontrole stanja soba
* poboljšanje učinka i dalji razvoj koje obuhvata pojednostavljenje radnog procesa; standarde radnog učinka; metode rada.

Dužnost nadzornice soba je:

* raspoređivanje službe po spratovima,
* raspoređivanje nameštaja, uređivanje salona, nega cveća i nadzor nad zimskim vrtom (ako postoji),
* izdavanje posteljine i ostalog veša,
* čuvanje različitih ključeva,
* kontrola potrošenog materijala i utroška električne energije, plina i vode,
* briga o radnoj disciplini i moralu zaposlenog osoblja,
* kontrola nad hotelskim uređajima na spratovima,
* kontrola sporednih usluga gostima,
* vođenje inventara veša,
* veza sa recepcijom,
* veza sa gostima,
* čuvanje i evidencija nađenih stvari,
* veza sa vešernicom.

Dužnost nadzornice soba je ne samo da kontroliše osoblje, nego da ga upućuje na obavljanje dužnosti, da ga podučava čišćenju prostorija i predmeta, te održavanju reda i čistoće. Ako nadzornica soba nije ujedno i nadzornica vešernice, ona preuzima i posteljinu i veš iz glavnog skladišta za sve spratove, a na osnovu zahteva. Zadužuje se za preuzete količine, a pojedine sobarice zadužuju se za one količine veša koji nadzornica njima preda. Svaka sobarica zadužuje se za dva kompleta garnitura posteljine i veša, tj. po jednu koja će biti pripremljena i služi za zamenu. U slučaju da je nadzornica soba i nadzornica vešernice, ona vodi skladište posteljine i veša i zadužuje pojedine sobarice za količinu veša i posteljine, koju im izda.

Nadzornica soba u svojoj sobi ima ormarić za čuvanje ključeva, u kome se čuvaju ključevi koji inače ne moraju biti u bravi, osim ključeva sobe gosta. Svaka prostorija označena je brojem, a na svaki ključ se kači pločica sa brojem prostorije koju taj ključ otvara.

Nadzornica soba vodi brigu o racionalnom i ekonomičnom trošenju potrošnog materijala na spratovima. Ona pazi da se ne troši bespotrebno električna energija, plin, voda i sl., zatim da se u sobama ne kuva, da se ne upotrebljavaju različiti materijali na štetu hotela i da se njima ne ugrožava sama sigurnost hotela. Gostima je dozvoljena upotreba električnih aparata za brijanje i radio aparata. Ako hotel ima sobara, on je zadužen za potrošni materijal.

Nadzornica soba brine o tome da svi tehnički uređaji na spratovima ispravno funkcionišu. Svaki kvar i neispravnost mora da ubeleži i prijavi direkciji, odnosno tehničkom direktoru ili osobi koja je dužna da izda nalog za popravku. Ona vodi i knjigu popravki, mora da pazi da se vrata i prozori lako otvaraju, da ne škripe, da se brave na vratima i ormarima dobro zatvaraju, da se zavese na prozorima mogu lako navući, da vrata ne stružu po podu ili tepihu, da su svi prekidači u redu, da se svetiljke mogu lako paliti i gasiti, da se fioke stolova i ormara mogu lako izvući i uvući, da u ormaru bude dovoljan broj vešalica, da su sve slavine za vodu ispravne i da ne cure, da umivaonik nije začepljen, da su sva kupatila i toaleti u redu i da u njima ne curi voda, da tepisi u hodnicima i na stepeništu nisu zavrnuti, da na prozorima nema razbijenih stakala.

Jedan od zadataka nadzornice soba je da na spratu dočekuje delegacije, turističke grupe, važne osobe i da ih vodi u sobu, brine o udobnosti gostiju, a njihove želje prenosi na podređene osobe, sarađuje sa direktorom hotela, odnosno šefom recepcije, a u pogledu pružanja usluga gostima svoja zapažanja i primedbe gostiju prenosi na pretpostavljene, pazi na ispravnost veša i njegov kvalitet, zahteva potrošni materijal i deli ga sa sobaricama i sobarima, brine o izgledu osoblja na spratovima, brine o radnoj disciplini.

Nadzornica soba obično ima svoju sobu na spratu, u kojoj drži određenu količinu rezervnog veša i rezervne ključeve. U njoj se nalazi poseban ormar za nađene stvari, kao i potrebni kancelarijski materijal za podnošenje izveštaja.

U okviru domaćinstva radi i sobarica, koj je zadužena za održavanje čistoće i pripremanje gostinskih soba. Ako u hotelu nema posebnih čistačica, ona čisti i posprema i druge prostorije na spratovima (hodnici,zajednička kupatila). Ako hotel nema sobara ili sobnog konobara, ona obavlja i njihove dužnosti. Čim stupi u službu, javlja se nadzornici soba. Tom prilikom interesuje se za eventualne dolaske i odlaske gostiju, pomaže sobaru pri čišćenju odela i obuće ili to čini sama ako hotel nema sobara. Kad završi sa čišćenjem odela i obuće, čisti i posprema gostinske sobe. Kad su sobe pospremljene i očišćene, menja posteljinu i peškire. Za stalne goste posteljina se menja najmanje jednom nedeljno, a po potrebi ili na zahtev gostiju i češće. Peškiri se menjaju svaki dan. Sobarica mora u svojoj sobi da ima potrebnu količinu posteljine i veša za redovnu zamenu. Prljavu posteljinu i veš treba pravovremeno da stavi u poseban sanduk i što pre odnese na pranje. U većini hotela sobarice predaju prljav veš i posteljinu direktno vešernici, a istovremeno iz skladišta dobijaju isti broj čistog veša i posteljine i to bez ikakvih dokumenata.

Dužnost je sobarice da svaki odlazak, za koji sazna od gosta, odmah najavi recepciji, odnosno portirnici i ako je potrebno da potraži nosača prtljaga, pozove lift i sl. Sobarica ne sme da napusti službu dok joj ne stigne zamena.

Noćna sobarica dočekuje goste kod lifta, na signal iz portirnice, kojim se najavljuje da gost dolazi do lifta, prihvata putni prtljag, ide pred gostom do sobe, ulazi u sobu i pali svetlo, pita gosta za neku želju i potom odmah napušta sobu. Noćna sobarica je dužna da svakog jutra pre napuštanja službe žurnalisti dostavi izveštaj radi kontrole dnevnika i zauzetosti soba.

Sobar je zadužen za čišćenje obuće i odela gostiju, za održavanje podova u sobama i ostalim prostorijama na spratovima, za čišćenje tepiha i nameštaja. Dužnost mu je da se brine za rasvetu na hodnicima i stepeništu, da održava lift za prtljag. On učestvuje u čišćenju stepeništa i hodnika i brine o ispravnom funkcionisanju vrata, prozora, brava, rasvete, vodovoda i sl.

Pranje i čuvanje hotelskog veša i veša gostiju obavlja se u vešernici. Delatnost vešernice je sporedna hotelska delatnost koja se bavi:

* pružanjem usluga pranja i peglanja veša za unutrašnje potrebe jednog ili više hotela,
* pružanjem usluga pranja, peglanja i čišćenja veša za potrebe hotelskih gostiju, a često i drugih korisnika.

Šef vešernice mora da vodi računa o vešu koji mu je poveren, kao i o svim radovima koji se obavljaju u pojedinim radnim odeljenjima vešernice. Pravilno održavanje veša u dobrom stanju stalni je problem, pa je zbog toga savestan ljudski rad i rad mašina, važan ekonomski faktor u poslovanju hotelske vešernice. U većini hotela nadzornica soba je ujedno i šef vešernice.

U velikim hotelima postoji posebno radno mesto šefa vešernice, čije su dužnosti:

* čuvanja tekstilne robe;
* vođenje inventara tekstilne robe;
* izdavanje novog tekstila pojedinim odeljenjima;
* nadzor nad radom pralja, peglača, krojačica i ostalog osoblja;
* zahtevanje, preuzimanje i izdavanje potrošenog materijala;
* briga da pocepan veš bude zakrpljen;
* predlaganje koji se veš mora staviti van upotrebe, a koji upotrebiti u druge svrhe;
* sastavljanje predloga za nabavku novog veša i posteljine i ostalog tekstila;
* kontrola mašina u vešernici;
* kontrola utroška potrošenog materijala;
* preuzimanje i izdavanje gostinskog veša;
* vođenje dnevnika i sastavljanje mesečnog izveštaja o radu.

Što se tiče pranja, čišćenja i održavanja veša gostiju, hotelska sobarica je dužna da preuzme i preda taj veš u vešernicu i da gostu izda potvrdu o broju i vrsti veša koji je preuzela.

Za hotelsko domaćinstvo možemo reći da je duša hotela. Hotelski domaćin mora da održava vezu sa svim odeljenjima hotela, a posebno sa recepcijom i tehničkim odeljenjem.

* + 1. *Bezbednost*

Bezbednost u hotelima se može održavati sa zaposlenima u okviru hotela ili angažovanjem eksterne radne snage. Svi zaposleni su zaduženi za održavanje bezbedne situacije u hotelu jer su u obavezi da prijave svaku sumnjivu situaciju. Gosti bi trebalo da budu adekvatno upozoreni da drže svoja vrata zaključana. Zaštita lične imovine gostiju, zaposlenih I održavanje alarmnih uređaja hotela neke su od obaveza obezbeđenja. Za efikasno obavljanje zadatka potrebno je da redovno obilaze hotelske prostorije, hodnike, spratove gde se nalaze sobe, parkirališta I kancelarije. Ukoliko identifikuju neku spornu situaciju zaduženi su da preduzmu odgovarajuće mere i sarađuju sa lokalnim vlastima. Kamere, detektori dima u slučaju požara, neidentifikovane kartice za otključavanje I zaključavanje soba pomažu da se bezbednost održava u hotelima. Zaposleni na recepciji nakon odjave gosta ne dozvoljavaju odlazak u sobu I time sprečavaju krađu hotelske imovine. Izrada planova za slučaj katastrofa su obaveza zaposlenih u obezbeđenju.

* + 1. *Inženjerski poslovi*

Zaposleni zaduženi za obavljanje inženjerskih poslova nisu u kontaktu sa gostima. Oni pružaju usluge koje su jako bitne za uspešan boravak gostiju. Kancelarije se nalaze u podrumu ili na mestima gde neće biti vidljive. Odlivi radne snage su mali u inženjerskom delu hotela. Pretpostavlja se da je autonomija koja je data osoblju, gde izražavaju kreativnost, glavni razlog navedenog stanja. Inženjersko odeljenje je odgovorno za rad i održavanje fizičkog pogona hotela. Pod tim podrazumevamo: električni, mehanički, grejni, vazdušni, klimatizaciju, ventilaciju, vodovod. Ukoliko ima potrebe inženjersko odeljenje obavlja manje popravke.

Postoji velika međuzavisnost između organizacionih jedinica odeljenja soba. Rezervacije moraju obavestiti domaćinstvo i recepciju o broju prodatih soba, kako bi se obezbedio kontinuitet u poslovanju. Isto tako, domaćinstvo mora obavestiti recepciju da je soba na raspolaganju za izdavanje, kada gost napusti sobu. Takođe, ukoliko nema adekvatno opranih posteljina, domaćinstvo ne može da obezbedi sobu za gosta. Na navedenim primerima vidimo međuzavisnot između organizacionih jedinica ali i između samih aktivnosti u okviru jedne organizacione jedinice. Dobra koordinacija između jedinica, zahteva direktnu i čestu komunikaciju između rukovodilaca tih jedinica.

* 1. **Odeljenje hrane i pića**

Odeljenje hrane i pića je važan element stvaranja konkurentske prednosti poslovanja hotela. Kuvar više nije samo tehničko lice, već zaposleni koji ima menadžerske i umetničke veštine. Vrhunski kuvar na neki način pretstavlja zaštitni znak hotela.

U velikoj meri kulinarstvo opredeljuje razvoj ugostiteljstva. Prednosti u kulinarstvu se koriste i u svrhu turističke propaganda. Očuvanje zdravlja, kao prioritet ljudi zahteva kontrolisan sastav sirovina koje se koriste za pripremu jela.

**Slika 33. Organizacija sektora hrane i pića**



Odeljenjem upravlja direktor koji odgovara generalnom direktoru i odgovoran je za sledeće otganizacione jedinice: kuhinja, barovi i pića, banketi i ketering, hotelski restoran, usluge u sobi i stjuarding. Najčešća komunikacija direktora je sa kolegama zaduženim za prodaju jer su oni dobar izvor poslovnih ideja. Obaveze koje svakodnevno obavlja direktor su: čitanje izveštaja iz barova, restorana, službe obezbeđenja, obilazak sala, provera specijaliteta menija za taj dan, provera jedinice usluge u sobi, sastanak sa glavnim kuvarom, direktorom nabavke, provera funkcionisanja jedinice za pranje sudova, provera termina bitnih događaja za taj dan, usavršavanje jelovnika za buduće periode, zajednički ručak sa šefom kuhinje, direktorima nabavke, keteringa, za ljudske resurse, gde diskutuju o budućnosti poslovanja, degustacija.

* + 1. *Kuhinja*

Šef kuhinje je odgovoran za rad u kuhinji kroz obezbeđivanje kontinuiteta u načinu serviranja, ukusu i veličini porcije, koje treba da prevazilaze očekivanja gostiju. Pozicija šefa kuhinje se vrlo često izjednačava sa direktorom kuhinje. Kako bi poslove obavljao efikasno pomaže mu često softver koji utvrđuje troškove recepata. Kontrola troškova je jako bitna u jedinici kuhinje a posebno efiksan rad zaposlenih. Poseban izazov je obezbediti dovoljan broj zaposlenih u vreme ručka kada je velika frekvencija gostiju. Radni zadaci šefa kuhinje su: provera uređaja i aparata, prisustvo zaposlenih, testira ukuse hrane, odobrava rasporede za barove i restorane, svakodnevno evidentira troškove i prihode, planira buduće obaveze, proverava rad keteringa. U zahtevnim poslovima ima pomoć zamenika šefa kuhinje. Dalja hierarhija se nastavlja sa kuvarom na rotaciji (prva zamena za sve pozicije linijskih kuvara). U linijske kuvare ubrajamo: kuvar za pečenja, za ribu, za sosove, hladne kuhinje, za bankete, poslastičar, za povrće.

Kod planiranja jelovnika potrebno je da se vodi računa o dnevnim potrebama organizma za materijama, o količini, o povećanju apetita kod gostiju, o higjeni namirnica. Hrana ne služi samo za zadovoljenje fizioloških potreba već pretstavlja jednu kulturu, izvor je radoznalosti i primamljiv činilac turističke ponude.

Prema načinu poslovanja kuhinje razvrstavamo na restauracijske koje pripremaju jela na osnovu jelovnika pripremljenog prema kapacitetu kuhinje i potrošnji. Drugi oblik kuhinja je pansionski gde se jela pripremaju na osnovu menija za određen broj gostiju.

Prema broju zaposlenog osoblja i kapacitetu razlikujemo male, sredne i velike kuhinje. Male kuhinje imaju 12 članova osoblja i jednog kuvara, a kapacitet je do 100 obroka. Redovno postoji samo topla kuhinja, gde se pripremaju samo topla jela i poslastice. Srednje kuhinje zapošljavaju 12-15 osoba, kuvar ima do dva pomoćnika, poslastičara, a često i mlađeg kuvara, kao i kafe kuvaricu koja kuva i za osoblje. Kapacitet je od 100-300 obroka. Velike kuhinje zapošljavaju više od 30 osoba u obe smjene i najmanje 6 kuvara. Velike kuhinje imaju više samostalnih odeljenja u kojima imaju toplu kuhinju, kuhinju za doručak, poslastičarnicu i sl. Kapacitet je preko 300 obroka.

*2.2.2. Barovi i pića*

Posebna jedinica je odgovorna za rad barova i usluga vezanih za piće. Barovi služe za opuštanje gosta. Profit od prodaje pića je veći u odnosu na profit od prodaje hrane. Samim tim značajna je uloga barova u ostvarivanju ukupnog profita hotelskog poslovanja. Menadžer pića je odgovoran za kupovinu, prijem, skladištenje i kontrolisanje prodaje. Pored navedenog on zapošljava, obučava, raspoređuje i kontroliše osoblje za piće. Usklađuje potrebe drugih odeljenja za potrebama pića.

Uspešnost poslovanja bara se meri učešćem troškova posluženog pica koje se dobija tako što se troškovi utrošenih zaliha pica podele ukupnom prodajom u određenom vremenskom periodu. Rentabilno poslovanje je ukoliko su troškovi popijenog pića 20-30%. U hotelima postoje više barova u zavisnosti od mesta gde se nalaze.

*2.2.3. Banketi i ketering*

Organizovanjem banketa iskazuje se gostoprimstvo sa specijalnim povodom ili bez njega. Banketi i ketering se priređuju u različitim situacijama, od državnog do individualnog povoda. Ketering je širi pojam od banketa. Razlika je u vremenu i mestu konzumacije obroka. Kod banketa ljudi obeduju zajedno u isto vreme, dok kod keteringa ne mora biti tako. Ketering tokom dana može da se organizuje za različite događaje, a može biti organizovan u okviru ili izvan hotela.

**Slika 34. Organizacija odeljenja za bankete**



Izvor: Džon Voker, Menadžment u ugostiteljstvu, peto izdanje, str. 172, Pearson, 2020.

Isprekidane linije pokazuju raspodelu odgovornosti. Direktor banketa mora posedovati određene veštine i sposobnosti. Rukovođenje zaposlenima, standardizovanje usluge, kreativnost, znanje o navikama ljudi u ishrani, neke su od njih. U saradnji sa direktorom prodaje hotela, generalnim direktorom, praćenje događaja u konkurentskim hotelima, direktor banketa pokušava da ispuni visoke standarde i efikasno obavi zahtevan posao.

* + 1. *Hotelski restorani*

Restorani pružaju usluge gostima hotela i gostima van hotela. Menadžeri restorana su zaduženi za vođenje poslova. Neka od njihovih zaduženja su: obuka i usavršavanje zaposlenih, uspostavljanje i održavanje standarda kvaliteta, organizacija banketa...

Hotelski restorani imaju nepredvidivi posao jer su želje gosta diferencirane. Kako bi imao predstavu o efikasnosti poslovanja, menadžer restorana vodi evidenciju o broju gostiju na dnevnom, nedeljnom, mesečnom i godišnjem nivou. Očekivan broj gostiju se dobija predviđanjem na osnovu poseta iz prethodnog perioda.

* + 1. *Usluge u sobi*

Usluge u sobi su modernijeg datuma. Ideja je da se pored hrane i pića, omogući kompletan ugođaj i kvalitetna usluga. Dinamičan način života zahteva potpuno opuštanje gostiju pa sa tim raste i potreba za navedenom uslugom. Usluge u sobi su pogodne i pristupačne gostima, što im daje poseban užitak. Kako bi usluga mogla da zadovolji potrebe gosta u pogledu kvaliteta, preciznosti u vremenu, menadžer mora tačno da predvidi tražnju. Razlika u vremenskoj zoni je takođe značajna za navedenu uslugu zbog serviranja doručka. Kontinuiranost u pružanju usluge se omogućava obezbeđivanjem posebnih liftova za zaposlene koji obavljaju navedene usluge. Kompletna usluga u sobi mora da ispuni visok kriterijum. Od početka naručivanja, gde je bitna postavka osobe koja prima narudžbenicu do sposobnosti predlaganja gostu određenog koktela.

* + 1. *Stjuarding – odeljenje za pranje sudova i održavanje higijene*

Glavni stjuard ima jako obimnu i složenu aktivnost. Posao se obavlja noću, kako se ne bi remetio mir gostiju. Manji deo posla se obavlja u pauzama između doručka, ručka i večere. Standardi propisuju da se tri puta dnevno održava higijena kuhinje. Pored higijene, stjuard odgovara da inventar koji se koristi za bankete, restorane i proslave bude vraćen u tačnom broju. Organizacija rada stjuarda obuhvata higjenu delova hotela koji gosti ne vide, održavanje mašina za pranje sudova, kontrolu upotrebe hemijskih sredstava za čišćenje, higjenu u restoranu, kontrolu rada zamrzivača, saradnju sa preduzećima za dezinfekciju, predviđanje potrebnog broja radne snage.

* 1. **Odeljenje za računovodstvene poslove**

Odeljenje računovodstva ima ulogu da prati finansijske transakcije, priprema i tumači finansijske izveštaje o rezultatima poslovanja. Odgovornost o isplati zarade zaposlenima i tokovima računa su takođe osnovne funkcije računovodstva. Kontrola troškova u celom hotelu, a naročito poslovanje odeljenja soba i odeljenja hrane i pića, je centralna obaveza ovog odeljenja. Blagajnik, koji je zaposlen u sektoru računovodstva, zadužen je da prati sve troškove na računima gostiju.

Za sve operativne i finansijske ativnosti hotela, prikupljanje podataka i izveštavanje o tokovima finansija navedenih aktivnosti, odgovara računovodstvo. Saradnja zaposlenih u hotelu i sektora računovodstva je obavezna. Ispravne odluke i priprema budžeta nije moguća bez inputa koji se dostavljaju iz drugih službi u računovodstvo. Šef računovodstva je odgovoran generalnom menadžeru ali i vlasniku hotela. Dvostruko izveštavanje za potrebe generalnog menadžera i hotelsku korporaciju je praksa u hotelima, kako bi se proverila tačnost informacija i obezbedila nezavisnost u tumačenju poslovnih rezultata hotela.

Kontrolor i blagajnik za odeljenje hrane i pića pripadaju službi računovodstva, vode evidenciju o prihodima i troškovima za hranu i piće. Zaključak je da računovodstvo mora biti uključeno u svakodnevne aktivnosti hotela.

* 1. **Odeljenje prodaje i marketinga**

Marketing omogućava hotelima da svoju ponudu prilagode gostima, da stvore konkurentsku prednost, povećaju prodaju svojih kapaciteta i samim tim povećaju profit.

Briga o gostima, sa aspekta obrade anketa o zadovoljstvu gostiju, kao i promocija hotela, osnovne su aktivnosti odeljenja marketinga. Koordinacija aktivnosti svih poslovnih funkcija hotela i komuniciranje sa tržištem zbog prodaje hotelskog proizvoda ostvaruje služba marketinga. Predviđanja buduće tražnje hotelskog proizvoda ne bi moglo da se analizira da nije odeljenja marketinga. Zadaci marketinga je uvid u tržišna kretanja i tražnja. Marketing funkcija može biti u okviru proširene recepcije (u okviru manjih hotela) ili da postoji odvojeno odeljenje (veliki hoteli). Organizacija odeljenja marketinga zavisi od organizacije hotela, veličine, obim prodaje, ciljna tržišta. Cilj u poslovanju odeljenje marketinga ostvaruje kroz istraživanje turističkog tržišta, planiranja razvoja hotelskog proizvoda, promocije hotelskog proizvoda, prodaje na domaćem i stranom tržištu.

Marketinške službe mogu biti organizovane prema funkcijama, proizvodima, tržištima i kupcima. Najčešći oblik organizovanja je prema funkcijama gde se aktivnosti marketinga realizuju po funkcijama za celo preduzeće.

Marketing miks i marketing plan su dve baze rada službe marketinga.

 Osnovne aktivnosti službe marketinga su istraživanje tržišta, targetirati siljne kupce, organizovati kanale prodaje, definisati uslove prodaje, pozicionirati proizvod uz pomoću promotivnih aktivnosti.

Direktor marketinga je zadužen za koordinaciju zaposlenih u marketingu, planiranje aktivnosti marketinga, izvršenje planova, kontrolu toka realizacije marketinškog plana.

Dve osnovne strategije u marketing su orjentacija prema tržištu ili turistima za koje se oblikuje marketing miks proizvoda. Osnovni elementi marketing mixa su:

* ljudi
* hotelski proizvod,
* cena,
* kanali prodaje hotelskog proizvoda,
* promocija hotelskog proizvoda.

Oblikovanje hotelskog proizvoda i usluga koje se nude tržištu sastavni su delovi marketinškog plana. Ukoliko odeljenje marketinga raspolaže informacijama o zahtevima turističkog tržišta, može formirati hotelski proizvod koji će doprineti rentabilnom poslovanju.

Marketing zajednički sa prodajom osmišljava standard koji se odnose na procedure prodaje u okviru hotela. Hotelska prodaja mora biti u svakodnevnoj vezi sa jedinicama rezervacije i recepcije. Hotelska prodaja svoje aktivnosti obavlja u nekoliko etapa. Počinje od traženja tržišne niše za bolje poslovanje, stvaranja i oblikovanja proizvoda i usluga za potencijalne goste, stvaranja konkurentske prednosti u pružanju usluga kako bi se gosti ponovo vratili. Rukovodilac prodaje zadužen je za vođenje dokumentacije o svim dnevnim transakcijama. On mora da odlaže dokumentaciju, da priprema formulare u vezi sa rezervacijama i svakodnevno prati ostvarivanje marketing plana. Kroz modernizaciju službe marketinga u segment vođenja prihoda i rashoda, kao i digitalizaciju hotelske prodaje dolazi se do stvaranja konkurentske prednosti poslovanja hotela.

Kontinuitet u poslovanju se obezbeđuje nesmetanim odvijanjem radnih aktivnosti pomoću sredstava za rad i predmete rada. Kontinuirana evidencijama o zalihama je jako bitna stavka uspešnog poslovanja hotela. Direktor nabavke je odgovoran za aktivnosti odeljenja nabavki.

Služba nabavke je zadužena za materijale, sirovine koje se koriste prilikom hotelskog poslovanja. Poznavanje tržišta i tržišnih kretanja je osnovni zadatak odeljenja nabavke. Nakon detaljnog ispitivanja i usklađivanja zahteva, počinje proces naručivanja robe. Osnovu za nabavku čini plan nabavke koji sadrži vrstu robe, količine, dobavljače, način transporta. Nakon naručivanja kada roba dolazi na isporuku, odeljenje nabavke je zaduženo za primanje i skladištenje robe.

* 1. **Odeljenje zaduženo za osoblje**

Jedan od najbitnijih faktora uspeha u poslovanju hoteliskih preduzeća, predstavlja način rada zaposlenih. Kako bi se postigli najbolji rezultati i uskladilo psihološko zadovoljstvo zaposlenih i ekonomska dobit za hotel, posebna pažnja treba da se obrati na brigu o zaposlenima kroz aktivnosti:

1. Prijema, testiranja, obuke i uključivanja zaposlenih u hotelsko preduzeće
2. Stvaranje pozitivnih međuljudskih odnosa
3. Usavršavanje i mogućnost napredovanja u skladu sa tržišnim izazovima
4. Stimulacija zaposlenih kroz nagrade

Razvojni put zaposlenih se određuje već negde pri samom prijemu. Početna obuka i probni rad su početne aktivnosti koje opredeljuju sposobnosti zaposlenog. Stvaranje atmosfere pripadnosti hotelu uz dobrodošlicu i upućivanju zaposlenog koliko je značajan, jako su bitni za efikasno poslovanje. Na taj način stvara se sigurnost i samouverenost kod zaposlenog. Obavljajući svakodnevne radne aktivnosti, razvijaju odgovornost koja vodi ka uspešnom poslovanju. Upoznavanje zaposlenog sa hotelom odvija se od ošteg saznanja o hotelu kao celini do upoznavanja sa radnim zadacima za koje je zadužen.

Zadovoljan gost može biti samo ukoliko u hotelu vladaju skladni međuljudski odnosi. Saradnja zaposlenih i pozitivni odnosi, se prenose kroz usluge zaposlenih i na goste. Ukoliko gosti vide da im usluge pruža tim zaposlenih koji je profesionalan i skladan, njihovo zadovoljstvo je veće. Ljubaznost i tolerantnost u neposrednom kontaktu sa gostima je glavni cilj za koji je zaduženo odeljenje za osoblje. Neposredni rukovodioci su zaduženi za praćenje atmosfere i raspoloženje kod zaposlenih. Motivisan radnik je jedino zadovoljan radnik. To se postiže kroz adekvatne uslove rada, nagrade, priznanja.

Konkurentsko okruženje zahteva stalno praćenje promena i prilagođavanje. U skladu sa tehnološkim i tržišnim tendencijama, rast i razvoj hotela se postiže kroz usavršavanje zaposlenih i motivaciju kroz napredovanje. Napredovanje sa sobom nosi i veću odgovornost, koja se savladava kroz sticanje samopouzdanja zaposlenih tokom poslovnih aktivnosti.

Standardi koje hoteli postavljaju određuju načine nagrađivanja zaposlenih. Povezanost ekonomski efikasnog poslovanja hotela i nagrađivanja zaposlenih je velika. Uspeh i profitabilnost koju hotel postiže kroz najbitni faktor poslovanja a to je usluga zaposlenog, doprinosi i samoj nagradi zaposlenom. Nagrade mogu biti kroz novčane iznose ali i kroz druge vidove stimulacije. Eksterni faktori iz okruženja kao što je država može uticati na poslovanje i nagrade zaposlenih kroz mere koje sporovodi na tržištu turističkih i ugostiteljskih usluga.