

## **Unaprjeđenje organizacije rada odjela hrane i pića na primjeru restorana hotela Radisson Blu Resort Split**

### **The Organizational Improvements of Catering in the Case of the Radisson Blu Resort Restaurant in Split**

doc. dr. sc. MARIO BOGDANOVIĆ  
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu/Katedra za management  
Sveučilište u Splitu  
Cvite Fiskovića 5  
mario.bogdanovic2015@gmail.com

STEFANIJA MARAČIĆ  
stručni prvostupnik ekonomije  
Ekonomski fakultet/Studij: Management malog poduzeća  
Sveučilište u Splitu  
Cvite Fiskovića 5  
stefanija.maracic@gmail.com

Prethodno priopćenje  
UDK: 658.56.012.4:<641:640.432(497.5 Split)>

**Sažetak:** Ugostiteljskoj djelatnosti imanentno je pružanje usluga prehrane i pića. Pružanje usluga prehrane i pića u hotelijerstvu kao najistaknutijem pojavnom obliku ugostiteljstva pruža se putem organizacijskog oblika odjela hrane i pića gdje je najvidljiviji dio restorana jer se tu susreće ponuda i potražnja za hranom i pićem. Istraživanja organizacije rada odjela hrane i pića važan su čimbenik spoznaje te unaprjeđenja organizacijske djelotvornosti odjela hrane i pića, ponajprije restorana ugostiteljskih organizacija. Svrha ovoga rada bila je istražiti organizaciju rada u odjelu hrane i pića restorana na primjeru hotela Radisson Blu Resort Split.

Ciljevi istraživanja definirani su kao problemi organizacije rada konkretnog restorana Fig&Leaf hotela Radisson Blu Resort Split. Istraživanje je provedeno metodom anketnog upitnika kojim su bili isptani svi djelatnici restorana (N=20). Uočena su neka problematična područja u organizaciji rada restorana: a) suboptimalna popunjenost radnih mjesta; b) višestruki lanac naređivanja; c) problemi suboptimalne organizacijske strukture u radu restorana; d) problemi pojedinih aspekata organizacijske kulture restorana u smislu tinskog rada, participativnog odlučivanja, interpersonalnog povjerenja.

Za dijagnosticirane probleme u organizaciji rada ponuđena su organizacijska rješenja s ciljem unaprjeđenja menadžmenta i organizacije restorana. Ovakav način rješavanja organizacijskih suboptimalnosti moguće je općenito primijeniti u restoranskom poslovanju.

**Ključne riječi:** hotelijerstvo, odjel hrane i pića, organizacija rada, restoraterstvo, organizacijski konzalting u hotelijerstvu, ugostiteljstvo

**Abstract:** The essence of the catering industry is providing food and beverages services. The food and beverages department provides the food and beverages in the hotel industry, with its restaurant being the most visible part where the food and beverages supply and demand takes place. The researching of this organizational segment is important because it contributes to the understanding and improvement of the organizational efficacy of the food and beverage department, in particular the restaurant units of the catering organizations. The aim of this paper is to explore the organization of work within the food and beverage department in the Hotel Radisson Blu Resort in Split. The proposed research evolves around the problems of the organization of work of a specific restaurant Fig & Leaf located in the Radisson Blue Resort Split Hotel. The research was conducted by means of questionnaire that included all the employees of the restaurant (N=20). Certain problem areas have been identified in the restaurant's organization of work: a) a sub-optimal number of employees; b) multiple chain of commands; c) problems of sub-optimal organizational structures in the work of the restaurant; d) problems regarding certain aspects of the organizational culture of the restaurant relating to team work, participatory decision-making, inter-personal trust. For the diagnosed problems in the organization of the restaurant organizational solutions were offered aimed at improving management. This way of solving the organizational sub-optimality can be generally applied within the restaurant business.

**Keywords:** hotel industry, food and beverage department, organization of work, restaurant management, organizational consulting, catering industry

## **1 Teorijske spoznaje o organizaciji rada odjela hrane i pića**

Hotelijerstvo je najreprezentativniji organizacijski oblik pružanja ugostiteljskih usluga. U hotelijerstvu se pružaju ugostiteljske usluge u svojem maksimalnom opsegu i kvaliteti, a osnovno se sadržajno sastoje od pružanja usluga smještaja, prehrane i točenja pića u ugostiteljskim objektima. S obzirom na to da su osim smještaja za hotelijerstvo vrlo bitne usluge prehrane i točenja pića (prehrambeno-gastronomski sadržaji), važnu ulogu u cjelokupnoj ugostiteljskoj ponudi pruža odjel hrane i pića koji je sastavni dio hotelski organiziranoga ugostiteljskog kompleksa. U odjelu hrane i pića (restoran je najvidljiviji dio navedenog odjela) obavljaju se poslovi pripreme i proizvodnje namirnica u kuhinjskom bloku te usluživanje u hotelskom restoranu (Pirića, 2003).

Hotelskim gostima naročito je vidljiv i zanimljiv restoran koji zadovoljava njihove želje i potrebe za prehrambeno-gastronomskim užicima. Zato je restoran hotela organizacijski i funkcionalni dio odjela hrane i pića u kojem dolazi do kontakta s gostima, a u širem smislu i hotela u kojem se pružaju usluge prehrane i pića gdje se prepleću različite usluge gastronomije (nabave i pripreme gotovih jela i pića) te restoraterstva (usluživanja gostiju različitim tehnikama). S obzirom na to da je usluga prehrane i pića imanentna za

cjelokupni uspjeh hotela, naravno i organizacijska jedinica odjela hrane i pića, kao i podjedinica restoran, kao iznimno važna za cjelokupnu uspješnost hotelskog poslovanja, pokazuje se kvalitetna organizacija rada restorana.

Organizacija rada restorana ključan je čimbenik zadovoljstva gostiju, odnosno postizanja osjećaja ugone i zadovoljenih želja, potreba i očekivanja, čime se posredno ostvaruju poslovno-ekonomski ciljevi. Radni proces odjela hrane i pića može se jednostavno podijeliti na: a) sve poslove vezane za kvalitetnu pripremu gotovih proizvoda (hrane i piće) te b) usluživanje (serviranje) proizvedenih proizvoda.

Prema Rutherfordu i O'Fallonu (2006), poslovanje hotelskog odjela hrane i pića provodi se kroz sljedeće faze:

- nabava – podrazumijeva nabavku namirnica, odabir dobavljača, planiranje i kupnju namirnica prema potrebnom intenzitetu (dnevno, tjedno, na dulji rok), procjena i uspostava standarda nabavke (protokoli, računalni programi)
- zaprimanje – izrada procedura koje uključuju provjeru zaprimljene robe, vaganje, prebrojavanje, ispunjavanje dokumenata u koje se unose podatci za financijsko i materijalno knjigovodstvo
- skladištenje – učinkovito praćenje zaliha, kontrola kvalitete namirnica na skladištu, učinkovita organizacija skladišta (lokacija i raspoređenost pojedinih namirnica)
- izdavanje – skrb o planu izdavanja namirnica (prvo se izdaju namirnice koje su najdulje na skladištu), uspoređivanje izdanih količina namirnica s normativima potrebnim za pripravak jela, pravovremeno obavještanje o potrebi nabavke namirnica i proizvoda
- pretpriprema – planiranje i priprema potrebnih namirnica za pojedina jela, minimiziranje otpada
- priprema – primjene standardiziranih receptura (normativi, vrijeme pripreme), kontrola porcija (kvaliteta i kvantiteta), postavljanje sale za doček gostiju
- serviranje – učinkovita organizacija serviranja, dostavljanje na vrijeme, a odnosi se na proces posluživanja te kontrolu izdane hrane i pića (je li servirano ono što je naručeno, odgovara li kvaliteti i kvantiteti, poštivanje i pridržavanje svih pravila posluživanja, kontrola naplate i prihoda).

Radni proces usluživanja jela i pića u hotelskom restoranu organizira se u nekoliko faza (Piriya, 2003):

- pripremanje restorana za posluživanje
- ponuda, primanje i prenošenje narudžbi u kuhinju
- preuzimanje, evidentiranje i iznošenje jela i pića te posluživanje
- obračun poslovanja
- završni radovi (pospremanje i čišćenje restorana, inventara i pribora).

Usluživanje pripremljenih i gotovih jela i pića obavljaju konobari. Voditelj restorana organizira i koordinira radnim procesom usluživanja gostiju jelom i pićem, priprema

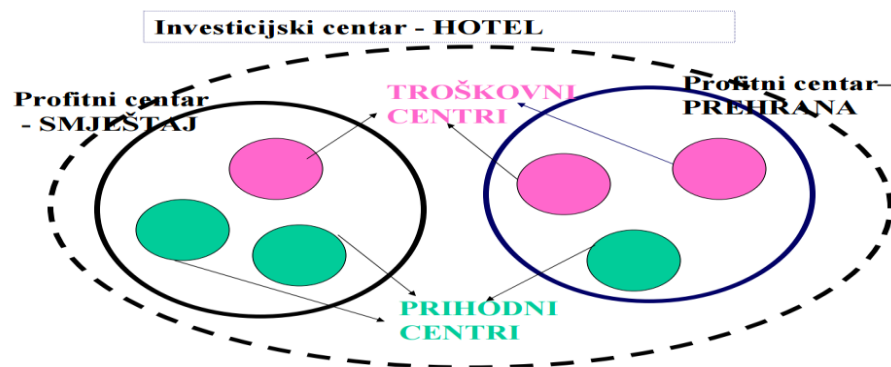
osoblje za posluživanje, nadgleda doček i smještaj gostiju kao i primanje narudžbi, kontrolira preuzimanje i posluživanje pripremljenih jela i pića.

Što se tiče organizacije rada restorana, osim najčešće funkcionalne organizacijske strukture koju karakteriziraju nedostaci kao što su odlučivanje na vrhu hijerarhije, stvaranje kašnjenja, spor odgovor na vanjske promjene, slaba komunikacija između funkcijskih odjela (Daft, 2008), navode se i prednosti organizacije restorana kao profitnog centra. Profitni centar vodi profesionalni menadžer kao samostalnu jedinicu unutar organizacijske strukture koji, kao autonomna i funkcionalno cjelovita organizacijska jedinica, osigurava pravovremenost i kvalitetu usluge, racionalizira troškove i rukovodi rezultatima rada profitnog centra. Kada bi se restoran organizirao kao profitni centar, organizacijska struktura temeljila bi se na matričnom (dualnom) obliku organizacije u kojem se križaju ili umrežavaju funkcionalni i divizijski (predmetni) oblik organizacijske strukture prema kriteriju proizvoda i usluga koje se pružaju u restoranu.

Prema Droždek, Buntak i Marić (2013), prednosti organizacije restorana kao profitnog centra su sljedeće:

- jačanje poduzetničke snage organizacije
- maksimizacija profita
- korištenje svih potencijala zaposlenih
- korištenje potencijala rukovoditelja
- učinkovito odlučivanje glavne uprave
- brže komuniciranje u organizaciji
- ostvarenje mogućnosti interne ekonomije.

Kako bi se restoran mogao učinkovito organizirati kao profitni centar, ključno je da je povezan s ostalim dijelovima organizacije učinkovitim upravljačkim informacijskim sustavom. Slika 1. prikazuje mjesto profitnog centra prehrana (restorana) u okviru hotela kao šireg, investicijskog centra.



**Slika 1.** Mjesto restorana kao profitnog centra u okviru hotela kao investicijskog centra

Izvor: Peršić (2006)

Vrlo bitna karika kod strukturiranja (organiziranja) i kultiviranja organizacije jest stručan i kvalitetan kadar, a posebno vrhovni menadžment, koji definira strategiju i ciljeve poduzeća. Organizacijska struktura i kultura posljedica je organizacijske strategije i njezine implementacije kojom se žele postići zacrtani ciljevi. Svaka organizacija također ima svoj specifično ljudski klimatsko-kulturološki aspekt – koji se primarno odnosi na međusobne odnose bitnih za upravljanje i organizacijsku djelotvornost.

Bolji međuljudski odnosi unutar poduzeća pridonose smanjenju šumova u komunikacijskim kanalima zbog čega se štede resursi (naročito vrijeme) što rezultira zadovoljnijim djelatnicima te povećanoj kvantiteti i kvaliteti rada. Zaposlenici su ti koji obavljaju operativne zadatke te su jedan od najvažnijih čimbenika ugostiteljske organizacije. Da bi se efikasno ostvarivali zadani standardi potrebno je stvoriti pozitivno radno okruženje.

## **2 Organizacija rada u restoranu Fig&Leaf hotela Radisson Blue Resort Split**

Restoran Fig&Leaf hotela Radisson Blue Resort Split ima četiristo sjedećih mjesta, čime osigurava gostima razne uslužne mogućnosti, kao što su: standardni doručak, ručak i večera; održavanje poslovnih domjenaka; održavanje privatnih druženja; održavanje društvenih zabava (proslava vjenčanja i maturalnih zabava), sve uz potencijalno vrhunsku (nagrađivanu) gastronomsku ponudu. Proces rada sastoji se od:

- a) pripreme namirnica
- b) proizvodnje proizvoda za neposrednu konzumaciju u kuhinji i slastičarnici restorana
- c) usluživanje gostiju.

### **2.1. Priprema namirnica u restoranu Fig&Leaf**

Namirnice se nabavljaju, od odabranih dobavljača, narudžbenicom, telefonom ili usmeno, te se dogovara termin isporuke. Voditelj nabave svojim potpisom na otpremnici, dokumentu dobavljača, jamči za vrstu, količinu i kvalitetu primljene robe. Dopremljena roba se skladišti po vrstama i načinu na kojima se pod odgovarajućim uvjetima i temperaturama čuvaju različite vrste namirnica u skladišnom prostoru koji je pravilno i održavan. Važno je i osiguravanje optimalne količine zaliha. Cijela procedura odvija se na sljedeći način: kuhinja prima putem intraneta na kuhinjski terminal dnevni izvještaj s recepcije, bilo za pansionerske obroke (doručak, ručak, večeru), bilo da je riječ o izvanrednim prigodama (vjenčanja, proslave, razni kongresi i slično). Dnevni izvještaj sadrži točan broj gostiju i na osnovi njega kuhinja potražuje robu iz skladišta, koja se preko internog terminala zadužuje i pohranjuje u primjerenim prostorima (različite komore, hladnjaci, zamrzivači, ostave i slično) koji se redovito kontroliraju i održavaju.

## 2.2. Proizvodnja proizvoda za neposrednu konzumaciju u kuhinji i slastičarnici restorana Fig & Leaf

Nakon što je roba zadužena i pohranjena, pristupa se njezinu pripremanju odnosno prigrutovljavanju jela. Za poslove kao što su planiranje jelovnika i standardiziranje recepata zadužena je kuharica. S obzirom na raspoložive namirnice, kuharica određuje dnevne jelovnike (menije). U slučaju svadbene svečanosti, sastavlja jelovnik za tu prigodu u dogovoru s organizatorima, a prigodom raznih proslava, sastavlja prigodni svečani jelovnik (Bunja, 2006).

Kuhar dobiva zadatke od voditelja hotela te samostalno priprema hladna predjela, juhe, topla predjela, mesna jela, razna gotova jela, kao i jela à la carte, te se pri tome pridržava normativa. Kuhar naručuje namirnice, kontrolira zalihe te je odgovaran za kvalitetu pripremljenog jela. Također osigurava pravilno rukovanje i održavanje sredstava za rad i daje prijedloge za nabavu sitnog inventara i osnovnih kuhinjskih sredstava.

## 2.3. Usluživanje u restoranu Fig&Leaf

„Fig & Leaf“ je restoran koji hranu poslužuje na švedskom stolu, odnosno buffetu. Sustav je uređen na način da je svaki dan u tjednu na večeri poslužen različit jelovnik, od internacionalne večere, do morske večere, roštilja i slično. Osigurava se dovoljna širina asortimana jela i rotacije s obzirom na duljinu boravka gostiju. „Show cooking“<sup>1</sup> koje se prakticira na za to predodređenom dijelu buffeta osigurava stvaranje ugodaja i posebne atmosfere radi stimuliranja gostiju na potrošnju.

Pripremanjem proizvoda od svijetlih sastojaka pred gostom, stvara se njegovo povjerenje u kvalitetu ponude. U restoranu se direktnim narudžbama gostiju osigurava kontrola kvalitete potrebnih namirnica jer se priprema onoliko obroka kolika je trenutna potražnja. Nedostatak ovoga načina usluživanja je taj što su povećani troškovi ljudskih resursa.

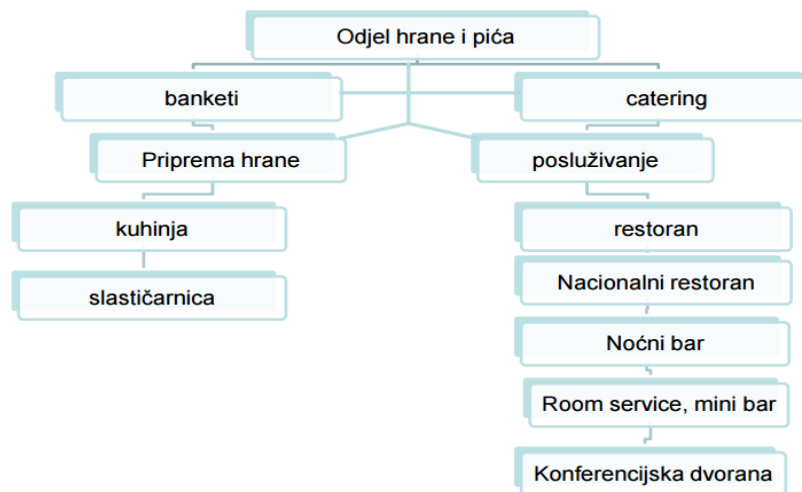
Što se tiče upravljanja restoranom, na vrhu se nalazi restoran menadžer, a neposredno ispod njega supervizor s cijelim timom konobara (sveukupno do trideset konobara). Ovaj koncept organizacije restorana sastavljen je na način da svaki konobar vodi svoj „rajon“ koji zauzima otprilike četrdeset sjedećih mjesta. Glavni konobar ima pomoćnog konobara koji mu pomaže, nadopunjava i donosi sve što mu je potrebno kako bi svaki gost dobio na vrijeme sve što je naručio.

Koliko konobara će raditi u jednoj smjeni ovisi o broju gostiju i tzv. „eventovima“ za taj dan (užine, posebne večere, vjenčanja...), kao i o slobodnim danima konobara. Okvirno bi se smjenski rad mogao kadrovski podijeliti na petnaest potrebnih konobara u jutarnjoj smjeni i deset potrebnih konobara u popodnevnoj smjeni.

---

<sup>1</sup> Engl. *show cooking* – pokaži kuhanje, jela se spremaju tako da gosti mogu vidjeti i izabrati što žele da im se pripremi.

Kompletna organizacija rada odjela hrane i pića u hotelu vidljiva je iz organizacijske strukture restorana na Slici 2.



**Slika 2.** Organizacijska struktura odjela hrane i pića u hotelu Radisson Blu Resort Split

Izvor: Interna dokumentacija hotela Radisson Blue Resort, Split, 2011.

### 3 Empirijsko istraživanje organizacije rada restorana Fig&Leaf hotela Radisson Blu Resort Split

Ovaj rad istražuje nekoliko istraživačkih problema na način da dokazuje postavljene istraživačke hipoteze u organizaciji rada restorana Fig&Leaf hotela Radisson Blu Resort Split. Do navedenih istraživačkih problema došlo se na temelju radnog iskustva autora u navedenom restoranu, tako da postavljeni istraživački problemi imaju karakter akcijskog istraživanja jer su izraz uočenih problema u stvarnoj organizaciji rada. To su:

1. Kakva je popunjenost radnih mjesta u restoranu s obzirom na potreban broj radnika? Ovaj problem ustanovljen je zbog uočenog problema manjka radne snage u restoranu, odnosno preopterećenosti zaposlenika kako u smislu intenziteta tako i duljine rada.
2. Ima li restoran problem s višestrukim lancem naređivanja? Navedeni problem posljedica je uočene situacije da zaposlenici restorana često primaju naredbe više nadređenih osoba koje znaju biti i oprečne.
3. Je li funkcijska organizacijska struktura najpogodnija u kontekstu učinkovitosti poslovanja restorana? Formalna organizacijska struktura restorana nije idealno rješenje za restoran jer je to specifična djelatnost u kojoj je iznimno važna efikasnija upotreba resursa nego kod jednodimenzionalne funkcionalne hijerarhije, upotreba fleksibilnosti, interdisciplinarnе suradnje i stručnosti, neformalna organizacijska struktura primjerice „prirodno vodstvo“ u kriznim situacijama i vršnim opterećenjima pa se pretpostavilo i da ovakav uobičajen način organiziranja restorana nije optimalno rješenje.

4. Kakva je organizacijska klima/kultura restorana prema kriterijima: timskog rada, participativnog odlučivanja, spremnosti na pomoć kolegama? S obzirom na osobnu uključenost u rad samog restorana, ovaj istraživački problem definiran je zbog percepcije organizacijske klime i kulture koja bi mogla biti bolja u smislu timskog sklada, poštivanja osobnosti zaposlenika, spremnosti na pomoć kolegama, općenito „timskog duha“ i zajedništva.

U skladu s uočenim i postavljenim istraživačkim problemima postavljene su i istraživačke hipoteze:

**H1** – Restoran ima suboptimalnu popunjenost radnih mjesta (manjak radne snage). Pretpostavlja se da će se potvrditi ova istraživačka hipoteza zbog osobnog iskustva autora s preopterećenošću radne snage restorana.

**H2** – U restoranu postoji problem višestrukog lanca naređivanja. Pretpostavlja se da će se potvrditi ova hipoteza zbog osobnog iskustva autora s višestrukim lancem naređivanja u istraživanom restoranu, odnosno problematike preopterećenosti operativnih djelatnika različitim nalogima različitih formalno nadređenih osoba.

**H3** – Funkcijska organizacijska struktura nije pogodna za optimalnu efikasnost poslovanja restorana. Pretpostavlja se da organizacija rada temeljena samo na formalnom autoritetu funkcijske organizacijske strukture nije najbolje rješenje za organizaciju restorana. Očekuje se potvrda njezine financijske neefikasnosti.

**H4** – Organizacijska klima/kultura restorana dominantno ne podržava timski rad, participativno odlučivanje, pomoć kolegama, atmosferu otvorenosti i povjerenja. S obzirom na uočenu organizacijsku klimu u restoranu dobivenu osobnom iskustvom autora pretpostavlja se da se u restoranu već formirala organizacijska kultura koja ne daje punu potporu timskom radu (organizacijskom skladu), participativnom odlučivanju, kolegijalnim odnosima (pomoći kolegama), te atmosferi povjerenja i otvorenosti.

### **3.1. Metodologija istraživanja**

Istraživanje za dobivanje uvida u organizaciju rada restorana provedeno je primjenom metodologije anketnog upitnika kojom se standardno ispituju mišljenja zaposlenika restorana o radu i organizaciji u njihovoj organizacijskoj jedinici restorana „Fig&Leaf“ hotela Radisson Blu Resort Split.

### **3.2. Istraživački instrumenti**

Stavovi zaposlenika o organizaciji restorana „Fig&Leaf“ istraženi su putem online anketnog upitnika. Upitnik se sastoji od kombinacije jedanaest otvorenih i zatvorenih pitanja (prilog 1). Pitanja se odnose na demografsku sliku ispitanika, odnosno dob, spol,



zanimanje, zvanje i duljinu radnog staža te na stavove prema pojedinim aspektima organizacije restorana u skladu s postavljenim problemima istraživanja.

Ocjenjivala se uspješnost poslovanja restorana prema sljedećim kriterijima:

- a) broju pritužbi u ukupnom broju posluženih jela; primjerenost trajanja radnog vremena; primjerenost broja djelatnika u restoranu. Ove tri skale za ocjenjivanje bile su Likertovog tipa s rasponom stupnja intenziteta od 1 do 4 s deskripcijom 1 – loše; 2 – ni dobro ni loše; 3 – dobro; 4 – izvrsno.
- b) broju i funkciji nadređenih (pitanje otvorenog tipa) – ovo pitanje je nestrukturirano, a odnosi se na utvrđivanje lanca naređivanja u organizaciji restorana, odnosno na broj naloga koji primaju operativni djelatnici.
- c) elementima organizacijske klime/kulture restorana, i to: participativnost u odlučivanju, spremnost na pomoć kolegama i spremnost kolega na pružanje pomoći, atmosferu otvorenosti i povjerenja kao „meke“ elemente organizacije. U ovih pet pitanja korištena je Likertova skala s rasponom intenziteta od 1 do 5, odnosno u Hrvatskoj dobro poznata mjerna skala školskih ocjena (1 – nedovoljan; 2 – dovoljan; 3 – dobar; 4 – vrlo dobar; 5 – odličan/izvrsan).

Stupanj zadovoljstva ispitanika organizacijom hotela, ponajprije uvjetima rada i organizacijskom kulturom, ocijenjen je i na temelju odgovora na pitanje o aktivnom traženju drugog posla. Ispitanici su odgovorili i na pitanje koliko dugo rade u restoranu „Fig&Leaf“ jer su na temelju ovoga odgovara dobivene spoznaje o fluktuaciji operativnog osoblja restorana. U konačnici su ispitanici rangirali značaj pojedinih organizacijskih problema u restoranu „Fig&Leaf“.

Dodatna istraživačka mjera bio je benchmarking, odnosno usporedba s odabranim konkurentima. Naime, da bi se dobio potpuniji uvid u postavljene probleme istraživanja te se na temelju rezultata potvrdile, opovrgle ili modificirale postavljene hipoteze, pojedini elementi organizacije i financijski pokazatelji poslovanja restorana „Fig&Leaf“ na temelju prikupljenih sekundarnih podataka, uspoređivani su s podacima konkurentskih restorana u hotelskom naselju Solaris, d.d. Efikasnost postojeće organizacijske strukture restorana utvrđivala se usporedbom petogodišnje neto dobiti restorana s neto dobiti restoranskih sadržaja naselja Solaris, d.d. koji su organizirani kao profitni centri.

### **3.3. Ispitanici u istraživanju**

U uzorak istraživanja uključeni su svi operativni zaposlenici restorana „Fig&Leaf“, odnosno ukupan broj ispitanika djelatnika restorana koji je u trenutku ispitivanja iznosio N=20.

**Tablica 1.** Uzorak ispitanika prema podgrupama

Podskupine ispitanika	Broj ispitanika	Postotak (%)
<b>Spol</b>	20	100
Ženski	14	70
Muški	6	30
<b>Dob</b>	20	100
18 – 25	17	85
26 – 45	2	10
> 46	1	5
<b>Zanimanje</b>	20	100
Konobari	9	45
Studenti	8	40
Ekonomist prodavač	3	15
<b>Zvanje</b>	20	100
Konobar	8	40
Hotelijersko-turistički tehničar	6	30
Kuhar	4	20
Povjesničar umjetnosti	1	5
Dr. dentalne medicina	1	5
<b>Radni staž</b>	18	100
< 1 godine	6	34
1 – 5 godina	7	39
6 – 10 godina	1	5
11 – 20 godina	2	12
21 – 30 godina	1	5
> 31 godinu	1	5

U dobnoj strukturi ispitanika prevladavali su ispitanici u dobi od 18 do 25 godina s udjelom od 85 %. Udio ispitanika dobi od 26 do 45 godina bio je 10 %, a u dobi iznad 46 godina 5 %. U spolnoj strukturi ispitanika prevladavale su žene kojih je bilo 14, dok je broj muških ispitanika iznosio šest. U strukturi zaposlenika prevladavali su konobari s udjelom od 45 % te studenti čiji je udio bio 40 %. Poslove ekonomista – prodavača obavljalo je 15 % ispitanika. Zanimanja konobar bilo je 40 % ispitanika, 30 % ispitanika su bili hotelijersko-turistički tehničari, a 20 % kuhari. Pet posto ispitanika, odnosno jedan ispitanik bio je doktor dentalne medicine, a jedan ispitanik bio je povjesničar umjetnosti.

Na pitanje o duljini radnog staža odgovorilo je 18 ispitanika, dok su dva ispitanika preskočila odgovor na to pitanje. Manje od jedne godinu radnog staža imalo je 34 % ispitanika, a 39 % ispitanika od 1 do 5 godina radnog staža. Od 6 do 10 godina radnog staža imalo je 12 % ispitanika. Pet posto ispitanika imalo je od 11 do 20 godina radnog staža, 6% od 21 do 30 godina radnog staža, a 6 % ima 31 i više godina radnog staža.

### 3.4. Postupak istraživanja

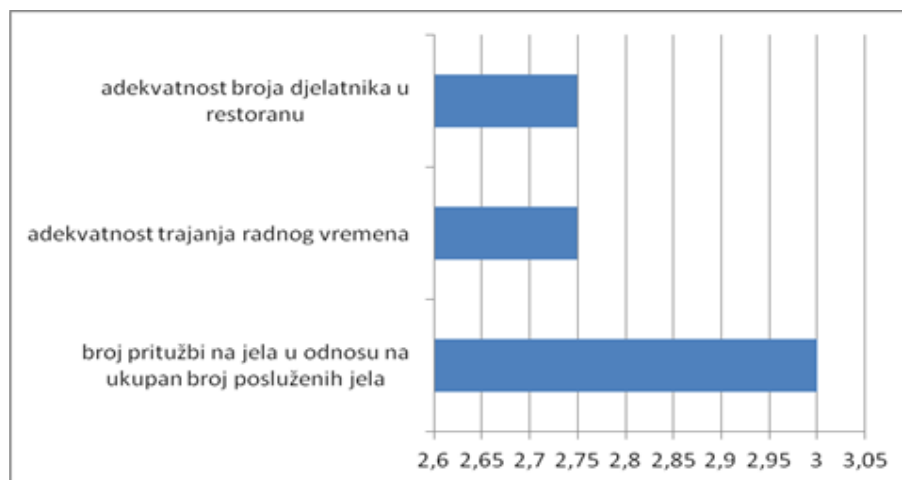
Istraživanje je provedeno putem „online“ portala Surveymonkey od 2. do 25. siječnja 2016., a ispitanici su bili obaviješteni o provedbi istraživanja telefonski i putem e-mail poruke.

## 4 Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja prikazani su u skladu s postavljenim problemima i hipotezama istraživanja.

### 4.1. Rezultati istraživanja vezani za popunjenost radnih mjesta u restoranu s obzirom na potreban broj radnika

Popunjenost radnih mjesta u restoranu s obzirom na potreban broj radnika istražena je na temelju kriterija prikazanih u Grafikonu 1.



**Grafikon 1.** Popunjenost radnih mjesta u restoranu s obzirom na potreban broj radnika  
Izvor: rezultati empirijskog istraživanja

Na temelju Grafikona 1. zaključuje se kako je kvaliteta poslovanja restorana s obzirom na broj pritužbi na poslužena jela ocijenjena dobrom ocjenom (3) (od moguće maksimalne ocjene 4,00), pa tu postoji prostor za poboljšanje. Ostali kriteriji (kvaliteta ocjene poslovanja restorana s obzirom na adekvatnost trajanja radnog vremena i broja djelatnika u restoranu) također je ocijenjena ocjenom 2,75 što jasno upućuje na to da tu postoji prostor za poboljšanje rada jer zaposlenici ne percipiraju da su navedena pitanja organizacije riješena na najbolji mogući način (ocjena izvrstan).

Usporedba broja djelatnika u restoranu „Fig&Leaf“ i restoranu „Sibinium“ (s jednakim kapacitetima i sličnom ponudom) prikazana je u Tablici 2.<sup>2</sup>

**Tablica 2.** Usporedba broja djelatnika u restoranu „Fig&Leaf“ i restoranu „Sibinium“  
Izvor: rezultati empirijskog istraživanja

<b>Godina</b>	<b>2010.</b>	<b>2011.</b>	<b>2012.</b>	<b>2013.</b>	<b>2014.</b>	<b>2015.</b>	<b>Prosjek</b>
<b>Broj djelatnika u restoranu „Fig&amp;Leaf“</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Broj djelatnika u restoranu Sibinium</b>	110 %	117 %	120 %	110 %	120 %	115 %	115 %
<b>Razlika</b>	-10 %	-17 %	-20 %	-10 %	-20 %	-15 %	-15 %

Na temelju podataka iz Tablice 2., zaključuje se kako je restoran „Fig.&Leaf“ u promatranom petogodišnjem razdoblju kontinuirano imao prosječno 15 % zaposlenih manje u odnosu na konkurentski restoran jednakih kapaciteta i slične gastronomske ponude. Na temelju rezultata empirijskog istraživanja potvrđuje se hipoteza o suboptimalnoj popunjenosti radnih mjesta u restoranu s obzirom na potreban broj radnika.

#### 4.2. Rezultati istraživanja vezani uz problem višestrukog lanca naređivanja

Rezultati istraživanja vezani uz problem višestrukog lanca naređivanja prikazani su u Tablici 3.

**Tablica 3.** Lanac naređivanja u restoranu „Fig&Leaf“  
Izvor: rezultati empirijskog istraživanja

<b>Broj nadređenih</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Prosjek</b>
<b>Broj ispitanika</b>	3	4	11	1	1	
<b>UKUPNO</b>	3	8	33	4	5	2,65

<sup>2</sup> Na sugestiju menadžmenta restorana Sibinium, podaci su iskazani u relativnim iznosima.

Podaci u Tablici 3. pokazuju kako prosječan broj nadređenih osoba operativnom osoblju restorana „Fig&Leaf“ iznosi 2,65. Ispitanici su u najvećem broju odgovorili da su im nadređeni:

- generalni menadžer
- menadžer hrane i pića
- banket menadžer.

Na temelju rezultata istraživanja, potvrđuje se hipoteza o postojanju višestrukog lanca naređivanja u restoranu „Fig&Leaf“.

#### 4.3. Rezultati istraživanja vezani uz efikasnost organizacijske strukture

U Tablici 4. prikazani su rezultati istraživanja vezani uz efikasnost postojeće, funkcijske organizacijske strukture. U tablici je prikazana usporedba neto dobiti restorana „Fig&Leaf“ (u 000 kn) s restoranom „Sibinium“ u sklopu hotelskog naselja Solaris d.d. koji je organiziran kao profitni centar.

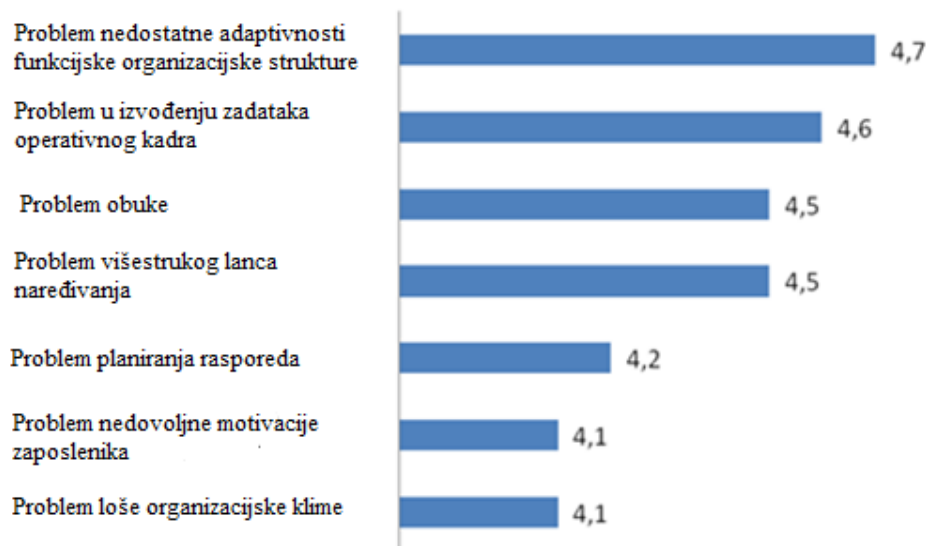
**Tablica 4.** Rezultati istraživanja vezani uz efikasnost organizacijske strukture – t-test  
Izvor: obrada rezultata empirijskog istraživanja

<b>Godina</b>	<b>Sibinium</b>	<b>Fig&amp;Leaf</b>
2010.	89	87
2011.	92	93
2012.	91	92
2013.	89	86
2014.	95	87
2015.	96	88
UKUPNO	552	533
	<b>Varijabla 1</b>	<b>Varijabla 2</b>
Prosjek	92	88,83333
Varijanca	8,8	8,566667
Broj opservacija	6	6
Broj stupnjeva slobode	5	
t Stat	1,905726	
<b>P(T&lt;=t)</b>	<b>0,057508</b>	
<b>t (granična vrijednost)</b>	<b>2,015048</b>	

Prosječno neto dobiti za promatrano razdoblje u restoranu „Sibinium“ iznosi 92.000 kn, a u restoranu „Fig&Leaf“ 88.830 kn. Utvrđena je statistički neznačajna razlika u efikasnosti organizacijske strukture mjereno neto dobiti između dva restorana prema kriteriju  $p < 0,05$ , jer je  $t = 2,02$ ;  $p = 0,058$ ) iako se može govoriti o graničnoj značajnosti razlike na razini  $p < 0,06$ .

Stoga se može prihvatiti pretpostavka da ne postoji statistički značajna razlika u efikasnosti organizacijske strukture dvaju restorana. Ipak, rezultati deskriptivne statistike (prosječno) upućuju na činjenicu da komparabilni restoran Sibinium ima nešto bolji prosječni financijski rezultat, na što upućuje i granična statistička značajnost na razini  $p < 0,06$ .

Rezultati rangiranja pojedinih organizacijskih problema u restoranu Fig & Leaf prikazani su Grafikonom 2.



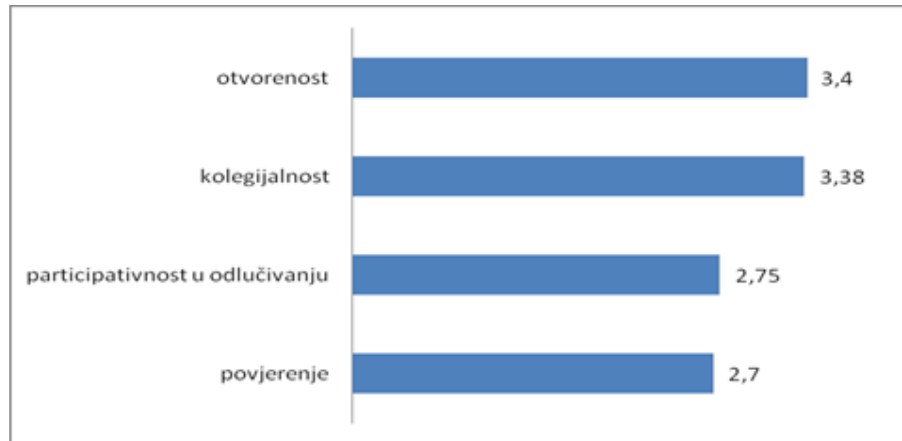
**Grafikon 2.** Prosječna procjena pojedinih organizacijskih problema u restoranu Fig & Leaf

Izvor: rezultati empirijskog istraživanja

Prosječne procjene organizacijskih problema upućuju na nedostatnu adaptivnost funkcijske organizacijske strukture, problem popunjenosti radnih mjesta u restoranu s obzirom na potreban broj radnika, problem višestrukog naređivanja i probleme vezane uz pojedine aspekte organizacijske kulture poduzeća. Na temelju rezultata istraživanja potvrđuje se hipoteza o neadekvatnosti organizacijske strukture u pogledu efikasnosti restorana „Fig&Leaf“.

#### 4.4. Rezultati istraživanja vezani uz pojedine aspekte organizacijske klime/kulture restorana „Fig&Leaf“

Na Grafikonu 3. prikazana je organizacijska klima/kultura restorana „Fig&Leaf“, i to prema kriterijima participativnosti radnika u odlučivanju, kolegijalnosti te atmosfere otvorenosti i povjerenja.



**Grafikon 3.** Organizacijska klima/kultura restorana „Fig&Leaf“  
Izvor: rezultati empirijskog istraživanja

Na temelju rezultata u Grafikonu 3. zaključuje se kako je prosječna ocjena pojedinih elemenata organizacijske klime/kulture restorana 3,05 od mogućih 5,00. Ispitanici su dali najvišu ocjenu otvorenosti, zatim kolegijalnosti i participativnosti, dok im je povjerenje najslabije ocijenjen element organizacijske klime/kulture. Rezultati istraživanja ujedno pokazuju kako jedna trećina zaposlenika aktivno traži drugi posao, a prosječno trajanje radnog staža u restoranu „Fig&leaf“ traje dvije turističke sezone. Rezultati istraživanja potvrđuju hipotezu da organizacijska klima/kultura restorana ne podržava timski rad, participativno odlučivanje, pomoć kolegama, atmosferu otvorenosti i povjerenja.

## 5 Diskusija rezultata istraživanja

Na temelju rezultata istraživanja može se potvrditi hipoteza da restoran ima suboptimalnu popunjenost radnih mjesta. Naime, odgovori radnika upućuju na probleme s primjerenošću trajanja radnog vremena i probleme vezane uz primjerenost broja radnika u restoranu. Usporedba s brojem zaposlenih u sličnom restoranu *Sibinium* dodatno potvrđuje realnost u odgovorima djelatnika o suboptimalnom broju djelatnika u restoranu *Fig&Leaf*. Dobiveni rezultat u skladu je sa zaključcima Mountinha (2005) koji je prepoznao turizam kao radno intenzivnu ekonomsku granu koja često ima probleme s ljudskim resursima za vrijeme glavne sezone te zaključuje da je rasterećenje vršnog kapaciteta za vrijeme glavne turističke sezone moguće angažiranjem

podizvođača, mijenjanjem rasporeda ili promjenom veličine radne snage. To upućuje na potrebu angažiranja stalnoga sezonskog kadra čime bi se osigurala manja fluktuacija radnika i osigurala viša kvaliteta usluge te na potrebu povećanja broja operativnog osoblja u glavnoj turističkoj sezoni.

Rezultati istraživanja također potvrđuju hipotezu o višestrukome lancu naređivanja u restoranu jer svaki operativni djelatnik ima prosječno tri nadređena, a to su generalni menadžer, menadžer hrane i pića te banket menadžer. Navedena situacija uzrokuje nesporazume i smetnje u komunikaciji te raspodjeli funkcija i zadataka. Opisana pojava može znatno ometati kvalitetu realizirane usluge te se stoga, prema Pološki (2003), sugerira da se fokus s višestrukog lanca naređivanja premjesti na inovativnost (sam zaposlenik rješava tekuće operativne probleme za koje je sposoban i ovlašten) i na brzu razmjenu informacija. Primanje naloga od većeg broja formalno nadređenih nije idealna situacija, jer u pravilu izaziva visoku razinu frustracije i konflikta, mnogo diskusije, sastanaka što ometa radnu učinkovitost koja može bitno smanjiti kvalitetu pruženih usluga.

Hipoteza o neefikasnosti funkcijske organizacijske strukture ne može se u potpunosti potvrditi, ali niti opovrgnuti, jer je utvrđena statistički neznčajna razlika koja je zapravo granična ( $p=0,058$ ) između neto dobiti restorana „Fig&Leaf“ i „Sibinium“. Ipak, podaci dobiveni deskriptivnom statistikom (aritmetička sredina) upućuju na činjenicu da komparabilan restoran „Sibinium“ s nešto većim brojem zaposlenika (15 % u petogodišnjem razdoblju) ostvaruje i nešto višu prosječnu neto dobit u odnosu na „Fig&Leaf“, koja bi se mogla tretirati i značajnom uz labaviji kriterij značajnosti ( $p<0,06$ ).

Odgovori zaposlenika pri rangiranju organizacijskih problema također potvrđuju hipotezu o neprimjerenosti postojeće funkcijske organizacijske strukture u restoranu. Iz tog razloga može se predložiti organizacija restorana kao profitnog centra (Peršić, 2006), s matičnom organizacijskom strukturom, na način kako je primjerice organiziran konkurentski restoran „Sibinium“.

Rezultati istraživanja jasno i nedvosmisleno potvrđuju hipotezu da organizacijska klima/ kultura restorana suboptimalno podržava timski rad, participativno odlučivanje, pomoć kolegama, atmosferu otvorenosti i povjerenja. Stoga je u restoranu nužno razvijati suradničku klimu/kulturu i atmosferu povjerenja, budući da je povjerenje okosnica svake uspješne zajednice, odnosno pojam zajednice i tima je neodvojiv od povjerenja kao temeljnog obilježja međuljudskih odnosa. Kurtić (2008) stoga ističe da participativna organizacijska kultura vodi prema izgradnji odnosa općenitog povjerenja u organizaciji.

Ako organizacija ili dio organizacije nema izgrađenu odgovarajuću organizacijsku strukturu i kulturu, odnosno nepodudarnu strukturu i kulturu, to koči njegovo trenutačno poslovanje te sprječava i daljnje napredovanje i razvitak, kao što se događa u slučaju poslovanja glavnog restorana „Fig & Leaf“ hotela Radisson Blue Resort Split.



U prilog tome idu i rezultati istraživanja da jedna trećina zaposlenika aktivno traži drugi posao, da je prosječno trajanje radnog staža u restoranu Fig&Leaf dvije turističke sezone, znatan broj privremeno zaposlenih studenata, pa je fluktuacija pored strategijskog opredjeljenja organizacije, mogući simptom suboptimalne organizacijske klime/kulture. Hotel Radisson Blu Resort Split, a u njegovu organizacijskom okviru restoran Fig&Leaf još je uvijek mlado poduzeće koje treba stabilizirati svoju organizaciju. Njegova glavna misija je mnoštvo zadovoljnih gostiju i njihovo zadržavanje kako bi se kontinuirano razvijali i pri tome poboljšavali svoj ugled i poziciju među konkurencijom. Provedeno istraživanje uputilo je na mogućnosti unaprjeđenja organizacije rada restorana te na područja i načine kako bi se takvo unaprjeđenje moglo realizirati.

## **6 Zaključak**

Istraživanjem organizacije rada na primjeru restorana Fig&Leaf hotela Radisson Blu Resort Split pokazalo se da je za uspješnu realizaciju poslovnih zadataka ključna primjerena organizacijska struktura te koordinacija svih elemenata navedene strukture, a sve u cilju realizacije zadanih ciljeva poduzeća. Jedan od ključnih ciljeva hotela Radisson Blu Resort Split je poboljšanje kvalitete usluga kako bi dobili petu zvjezdicu i time veći ugled i priznatost. Rezultati empirijskog istraživanja organizacije restorana „Fig & Leaf“ hotela Radisson Blu Resort Split pokazali su:

a) suboptimalnu popunjenost radnih mjesta (premali broj zaposlenika), posebice ako se uzme u obzir to da je turizam radno intenzivna djelatnost. Ovom je problemu potrebno posvetiti iznimnu pažnju s obzirom na činjenicu da je kvaliteta usluga u ugostiteljstvu izravno uvjetovana optimalnim rasporedom radnih mjesta i optimalnim brojem djelatnika restorana. Problem suboptimalne popunjenosti radnih mjesta dobiva još veći značaj s obzirom na činjenicu da hotel teži poslovnoj izvrsnosti kroz kategorizaciju od pet zvjezdica.

b) problem višestrukog lanca naređivanja i nužnost modernizacije sustava komunikacije u poduzeću.

c) suboptimalnu primjerenost funkcijske organizacijske strukture; predlaže se organizacija restorana kao profitnog centra s matičnom strukturom kako bi se u restoranu ojačao poduzetnički duh zaposlenika i stvorile pretpostavke za jačanje efikasnosti.

d) problem organizacijske klime/kulture u kojoj je narušena atmosfera povjerenja, a upravo ona je ključna s više aspekata; zadovoljstva zaposlenika, motivacije i ostvarenja rezultata, razvoja odnosa s gostima i težnje za poslovnom izvrsnošću kroz timski rad i suradnju. Ovaj element moguće je mijenjati praksama menadžmenta ljudskih resursa te primjerima dobre prakse drugih hotelskih kuća.

Istraživanje organizacije rada restorana „Fig&Leaf“ hotela Radisson Blu Resort Split svakako značajno pridonosi analizi postojeće situacije i organizacijskih problema u konkretnom restoranu te rezultira jasnim smjernicama koje menadžeri mogu primijeniti kako bi uklonili postojeće probleme i razvili nove poboljšane organizacijske strategije. No rezultati mogu biti primjenjivi i šire u sektoru pružanja ugostiteljskih usluga koji karakterizira radna intenzivnost i vršna opterećenja kadra tijekom glavne turističke sezone. Provedeno istraživanje ima značajan doprinos u području menadžmenta u ugostiteljstvu, odnosno organizacijskog konzaltinga jer daje praktičan uvid u probleme organizacijske strukture, organizacijske klime/kulture i organizacijske efikasnosti u ugostiteljskoj praksi.

Značajno ograničenje istraživanja je nemogućnost usporedbe poslovanja restorana „Fig&Leaf“ s poslovanjem većeg broja restorana s obzirom na dominantnu nespремnost menadžmenta na suradnju u provedbi istraživanja. Usporedba restorana „Fig&Leaf“ s jednim konkurentom je korisna, ali ne može osigurati cjeloviti uvid u organizacijske probleme restorana. Stoga je preporuka u daljnjim istraživanjima usporediti organizacijske probleme većeg broja restorana na razini Republike Hrvatske kako bi se pojedini organizacijski problemi u restoranima mogli klasificirati kao opći problemi (zajednički za sve restorane) ili specifični problemi koji proizlaze iz nepovoljnih obilježja u mikrookruženju restorana.

#### ***Literatura:***

Bunja, Đ. (2006). *Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu*, Školska knjiga, Zagreb.

Daft, R. L. (2008). *The new era of management*, 2nd Edition, Thompson South-Western, Mason (Ohio).

Droždek, I., Buntak, K., Majić, Z. (2013). Profitni centri i interne kontrole u funkciji učinkovitosti poslovanja, *Ekonomski vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues* 26 (1), 339-349.

Interna dokumentacija (podatci) restorana Radisson Blue Resort Split (2011).

Kurtić, N. (2008). Vjerodostojnost medijskih objava, *Medianali – međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima*, 2(3), 127-136.

Maračić, S. (2016). *Organizacija rada u restoranu hotela Radisson Blu Resort Split*, Završni rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, mentor doc. dr. sc. Mario Bogdanović.

Moutinho, L. (2005). *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb.

Peršić, M. (2006). USALI-standard of reporting system for hospitality manager. In: *Hotelski menadžer*. Hrvatska znanstvena bibliografija i MZOS-Svibor, 103-117.

Pirija, D. (2003). *Standardi u turističkom ugostiteljstvu*, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik.

Pološki, N. (2003). „Ženski stil” vođenja-empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 54(1-2), 38-54.

Rutherford, D. G., O'Fallon, M. J. (2006). *Hotel management and operations*, 4th Edition, John Wiley, New York.

Prilozi:

**PRILOG: UPITNIK EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA ORGANIZACIJE RADA RESTORANA „FIG and LEAF“ HOTELA RADISSON BLUE SPLIT**

1. Vaša dob je:

2. Vaš spol je:

3. Po zanimanju ste:

4. Po zanimanju ste:

5. Koliko radnog staža imate?

6. Ocijenite uspješnost poslovanja restorana prema sljedećim kriterijima:

	loše	ni dobro ni loše	dobro	izvrsno
broju pritužbi na jela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
adekvatnosti trajanja radnog vremena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
adekvatnosti broja djelatnika u restoranu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Koliko nadređenih imate na radnom mjestu i tko su vaši nadređeni?**

**8. Kako biste ocijenili sljedeće elemente organizacijske kulture restorana?**

	nedovoljan	dovoljan	dobar	vrlo dobar	odličan
participativnost u odlučivanju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pomoć kolegama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otvorenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povjerenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Tražite li aktivno drugi posao?**

**10. Koliko dugo radite u restoranu „Fig and Leaf“?**