

# ORGANIZIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA U HOTELU AMINESS MAESTRAL

---

**Marinović, Ana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac  
University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:297650>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied  
Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Ana Marinović

**ORGANIZIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA  
U HOTELU AMINESS MAESTRAL  
ZAVRŠNI RAD**

Karlovac, rujan 2021.

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Ana Marinović

**ORGANIZIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA  
U HOTELU AMINESS MAESTRAL**

**ORGANIZING AS A MANAGEMENT FUNCTION AT THE  
AMINESS MAESTRAL HOTEL**

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Osnove menadžmenta

Mentor: dr.sc. Lahorka Halmi

Matični broj studenta: 0621616054

Karlovac, rujan 2021.

## SAŽETAK

U današnje vrijeme okolina poduzeća u kojoj ono posluje je vrlo promjenjiva i izrazito dinamična što zahtijeva dobro smišljeno organiziranje menadženta i bitno je da poduzeća raspolazu kvalitetnim ljudskim resursima te kvalificiranim i stručnim osobljem, i menadžerima. Upravo menadžment poduzeća brine o svim promjenama okoline i glavna mu je zadaća prepoznavanje promjene i prilagodba u što kraćem vremenu uz najmanje troškova.

Temelj za otpornost poduzeća prema vanjskim i unutarnjim promjenama i uspješnom poslovanju nalazi se u pravilno postavljenoj organizacijskoj strukturi samog poduzeća. Stoga je jedna od glavnih zadaća u menadžerskoj funkciji organiziranja odabir prave organizacijske strukture jer se njome utvrđuje rad svih zaposlenika koji sudjeluju u kreiranju i stvaranju krajnjeg proizvoda ili usluge. Sama organizacija poslovanja poduzeća ovisi o vrsti poduzeća, njegovoj veličini, predmetu poslovanja i slično.

U ovom radu će se prvo definirati organizacija, funkcija organiziranja i organizacijske strukture pojmovno i teoretski. U drugom dijelu rada bit će prikazana i objašnjena menadžerska funkcija organiziranja na primjeru hotela Aminess Maestral kao i prikazana organizacijska struktura poduzeća Laguna Novigrad i samog hotela Aminess Maestral.

**Ključne riječi:** funkcija menadžmenta, organizacija, organizacijska struktura, čimbenici organizacije, Hotel Aminess Maestral

## **ABSTRACT**

Nowadays, the environment of the company in which it operates is highly variable and extremely dynamic, requiring a well-thought organization of the manager, and it is important that companies have good quality human resources and qualified and professional staff, and managers. It is precisely the management of the company that takes care of all changes in the environment and its main task is recognising change and adaptation in the shortest possible time at the lowest cost.

The basis for the resistance of company to external and internal changes and successful business is in a properly set organisational structure of the company itself. Therefore, one of the main tasks in the management function of organizing is the selection of the right organisational structure, as it establishes the work of all employees involved in the creation and creation of the final product or service. The organisation of a company's business itself depends on the type of company, its size, the subject of the business and the like.

This paper will first define the organisation, the function of organisation and the organisational structure conceptually and theoretically. The second part of the paper will present and explain the managerial function of organizing on the example of the hotel Aminess Maestral as well as the organisational structure of the company Laguna Novigrad and the hotel Aminess Maestral.

**The keywords:** management function, organisation, organisational structure, organisational factors, Aminess Maestral hotel

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	2
1.2. Struktura rada .....	2
2. TEORIJSKE ODREDNICE MENADŽMENTA .....	3
3. MENADŽERSKA FUNKCIJA ORGANIZIRANJA .....	5
3.1. Važnost i svrha funkcije organiziranja .....	5
3.2. Zadaće projektiranja organizacije .....	6
3.3. Organizacijske razine .....	7
3.4. Raspon upravljanja .....	9
3.5. Razlika između organizacije i menadžerske funkcije organiziranja .....	10
3.5.1. Pojam organizacije .....	10
3.5.2. Uloga i značenje organizacije poslovanja .....	11
4. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA .....	13
4.1. Čimbenici oblikovanja organizacije i organizacijskih struktura .....	13
4.2. Vrsta organizacijskih struktura .....	15
4.2.1. Funkcijska organizacijska struktura .....	16
4.2.2. Divizijska organizacijska struktura .....	18
4.2.3. Matrična organizacijska struktura .....	19
4.2.4. Suvremeni oblici organizacijskih struktura .....	20
5. ODABRANI SLUČAJ: HOTEL AMINESS MAESTRAL .....	22
5.1. Opći podaci o hotelu .....	23
5.2. Vizija i misija poduzeća .....	25
5.3. Organizacijska struktura .....	26
5.4. Organiziranje u hotelu Aminess Maestral .....	32
6. ZAKLJUČAK .....	45
Literatura	

# **1. UVOD**

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

Pojam menadžmenta se općenito može objasniti kao procedura usklađivanja učinkovitog djelovanja svih resursa (ljudskih i materijalnih) u svrhu postignuća postavljenih ciljeva. Menadžment se sastoji od više povezanih funkcija koje se definiraju kao njegove temeljne funkcije u koje se ubrajaju: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje.

Funkcija organiziranja podrazumijeva konstantno i kontinuirano djelovanje menadžera u usklađivanju ljudskih i materijalnih resursa, u raspoređivanju radnih aktivnosti i dodjeli zaduženja pojedincima i grupama kako bi se uspješno ostvarili prethodno postavljeni ciljevi i planovi. Organiziranje kao funkcija znatno utječe na uspješno poslovanje poduzeće jer obuhvaća postupak oblikovanja organizacijske strukture kao i dodjelu zadataka svakom pojedincu unutar organizacije, a sve to teži uspješnom ostvarivanju ciljeva samog poduzeća. Pred sam menadžment postavlja se odabir odgovarajuće organizacijske strukture.

Predmet istraživanja ovog rada je organiziranje kao menadžerska funkcija koja će prvo biti objašnjena kroz sve funkcije menadžmenta, a potom kroz proces stvaranja i oblikovanja organizacijskih struktura i svih čimbenika koji imaju utjecaj na njihov odabir. Cilj rada je istaknuti važnosti i značaj menadžerske funkcije organiziranja kao jednog od najvažnijeg činitelja za ostvarivanje menadžerskih ciljeva.

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

Izvori podataka su prikupljeni primarnim i sekundarnim istraživanjem. Sekundarni podaci prikupljeni su iz knjiga, znanstvenih i stručnih radova i publikacija, dok su primarni podaci prikupljeni iz dokumentacije samog poduzeća „Laguna Novigrad“ d.d. i hotela Aminess Maestral. U izradi rada korištena je povijesna metoda kojom se proučavao razvoj teorije menadžmenta, na temelju dostupnih izvora podataka. Metoda klasifikacije i komparativna metoda se koristila za usporedbu postojećih spoznaja i podataka u istraživanom području i

utvrđivanje različitosti između organizacijskih struktura. Korištene su i metoda generalizacije i specijalizacije te deskriptivna metoda, dok se za vizualizaciju koristila metoda slikovnog prikaza.

### **1.3. Struktura rada**

Ovaj rad sastoji se od šest cijelina. U prvom, uvodnom dijelu pojašnjen je predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja kao i sama struktura rada.

Drugi dio se bavi teorijskim odrednicama menadžmenta, opisan je pojam i definicija menadžmenta. U trećem dijelu je opisana menadžerska funkcija organiziranja, njena svrha i važnost te zadaće projektiranja organizacije, navedene su organizacijske razine i rasponi upravljanja i obrazložena razlika između organizacije i menadžerske funkcije organiziranja. Četvrti dio se bavi oblikovanjem organizacijskih struktura, analiziraju se čimbenici oblikovanja organizacije i organizacijskih struktura te prikazane vrste organizacijskih struktura. Peti dio obrađuje organiziranje kao funkciju menadžmenta na primjeru hotela Aminess Maestral te prikazuje opće podatke o hotelu te organizacijske strukture poduzeća Laguna Novigrad i hotela Aminess Maestral. Zadnje, šesto poglavlje je zaključak u kojem su iznesene spoznaje koju su otkrivene istraživanjem tematike ovog rada. Na kraju rada je literatura i popis slika.



## 2. TEORIJSKE ODREDNICE MENADŽMENTA

Riječ menadžment potječe od engleske riječi „management“ koja znači upravljanje, poslovanje, vođenje, raspolaganje i slično. Pojam menadžmenta ne označava samo jednu disciplinu nego obuhvaća više značenja koji ga pojedinačno definiraju, a odnose se na postupak ili sustav provođenja poslovnih aktivnosti, na nositelje funkcija i provoditelje zaduženja, stručne sposobnosti i kompetencije, znanstvenu disciplinu i zanimanje.<sup>1</sup> Samom razvoju menadžmenta kao znanstvene discipline podjednako su doprinijeli i mnogi teoretičari i praktičari. Pristupi menadžmentu se mogu razvrstati na klasične, bihevioralne, kvantitativne i pristupe na kojima se temelji suvremeni menadžment.<sup>2</sup>

U područje menadžmenta ubraja se pet međusobno povezanih sastavnica: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje.<sup>3</sup> Svaki proces menadžmenta počinje s planiranjem koje se može definirati kao proces postavljanja budućih ciljeva, pretpostavki o okolini u kojoj se trebaju realizirati, izbor pravaca akcije, sredstava i načina ostvarivanja ciljeva.<sup>4</sup>

Planiranje je sastavnica menadžmenta na svim nivoima poduzeća, ali se njegova veličina, obujam i primjena razlikuje pa se tako na nivou vrhovnog menadžmenta vrši strategijsko planiranje, na nivou srednjeg menadžmenta taktičko planiranje, a na nivou nižeg menadžmenta operativno planiranje. Sve navedene vrste planiranja po nivoima su od velike važnosti za uspješno poslovanje poduzeća te su međusobno zavisne da bi poduzeće dobro funkcioniralo.

Pet osnovnih koraka u procesu planiranja su<sup>5</sup>:

1. Svijest o prilici
2. Postavljanje ciljeva
3. Određivanje i izbor alternativnih pravaca akcije
4. Formuliranje derivatnih planova
5. Budžetiranje plana.

---

<sup>1</sup> Bahtijarević – Šiber, F., „Organizacijska teorija“, Informator, Zagreb,1991., str. 222.

<sup>2</sup> Rupčić, N., „Suvremeni menadžment“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., str.24-44.

<sup>3</sup> Ibid , str.3.

<sup>4</sup> Bahtijarević – Šiber, F., „Organizacijska teorija“, Informator, Zagreb,1991., str. 231.

<sup>5</sup> Dujanić, M., „Osnove menadžmenta“ Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2007., str.26.

Organiziranje je menadžerska funkcija kojom se neprestano djeluje u usklađivanju ljudskih i materijalnih resursa, raspoređivanju dužnosti i koordiniranju osoblja u njihovim naporima za ostvarivanje postavljenih ciljeva poduzeća.<sup>6</sup> Njome se grupiraju i povezuju radni zadaci po sličnosti i podudarnosti u svrhu efikasnog iskorištavanja postojećih kapaciteta i potencijala. Rješavanje problematike položaja menadžmenta i postavljanje adekvatne organizacijske strukture jedna je od najvažnijih zadataka menadžmenta u poduzeću.

Upravljanje ljudskim resursima je treći element menadžerskog procesa u kojem se pozicije i zadaci pojedinaca koji trebaju postići postavljene ciljeve raspoređuju na određene zaposlenike za koje se smatra da su najbolji odabir za izvršavanje.<sup>7</sup> Ova funkcija omogućuje uočavanje postojećih kadrova kao i novozapošljavanje, profesionalnu orijentaciju, unaprjeđenja, planiranje karijere, usavršavanje zaposlenika.

Vođenje postaje najvažnija funkcija nakon što organizacija utvrdi svoje ciljeve i raspolaze sa odgovarajućim kadrovskim i materijalnim resursima. Predstavlja interpersonalni aspekt menadžmenta i konflikti koji nastaju u realizaciji ove funkcije jesu najosjetljiviji. Vođenjem se utječe na ljude kako bi se usmjerila njihova energija i snaga na ostvarivanje ciljeva. Da bi menadžer bio dobar vođa mora spoznati ljudsko ponašanje i razumjeti ponašanje i pojedinca i grupa.

Funkcija kontrole predstavlja mehanizam utvrđivanja i vrednovanja razine postignuća ciljeva koji su postavljeni te mogućih korekcija ako se pokažu negativna odstupanja u procesu.<sup>8</sup> Svrha ove funkcije je smanjivanje mogućnosti neuspjeha na minimum. Kod funkcije kontroliranja jako je bitna povezanost sa funkcijom planiranja jer bez postavljenih planova nije moguća ni kontrola tijekom poslovanja, a isto tako niti planiranje nema smisla bez kontrole izvršenja planiranih ciljeva.

---

<sup>6</sup> Bahtijarević – Šiber, F., "Organizacijska teorija", Informator, Zagreb, 1991., str. 231.

<sup>7</sup> Bahtijarević-Šiber, F., „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.36

<sup>8</sup> Rupčić, N., „Suvremeni menadžment“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., str.324.

### **3. MENADŽERSKA FUNKCIJA ORGANIZIRANJA**

„Organizacijska struktura je sveukupnost veza i odnosa između i unutar svih činitelja proizvodnje na svim stupnjevima organizacije i u točno potrebnim količinama“<sup>9</sup>. Ona je svojevrstan alat kojim se oblikuje organizacija i predodređuje način funkcioniranja same organizacije. Oblikovanje organizacijske strukture je bitno radi određivanja razine odgovornosti za rezultate poslovanja poduzeća kao i za sam proces provođenja zadataka.

Čini jedinstveni sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća, a grafički se prikazuje organigramom ili organizacijskom shemom. Organizacijska struktura ovisi o veličini poduzeća i njegovom životnom ciklusu, dinamična je i treba se prilagođavati materijalnim i informacijskim promjenama. Struktura organizacije je funkcija organiziranja čija je zadaća uspostaviti sve aktivnosti koje su potrebne za poslovanje, razvrstati ih i povezati prema njihovom djelovanju unutar poduzeća.

#### **3.1. Važnost i svrha funkcije organiziranja**

Funkciju organiziranja može se tumačiti kao povezivanje i implementacija raznovrsnih kapaciteta i elemenata da bi se postigli prethodno utvrđeni ciljevi.<sup>10</sup> U procesu organiziranja se za svakog pojedinca utvrđuje opis posla, razina odgovornosti i povezanost sa drugim pojedincima, grupama i organizacijskim jedinicama. Organiziranje je funkcija koja za rezultat ima organizaciju koja je definirana organizacijskom strukturom čiji odabir vodi uspješnom obavljanju poslovnih aktivnosti.<sup>11</sup>

Definiranje strateških ciljeva i planova kao i dizajniranje globalne organizacijske strukture odvija se na razini vrhovnog menadžmenta koji je primarno odgovoran za organiziranje, ali se u proces organiziranja uključuje svaka razina menadžmenta i uređuje odnose u okviru svog područja djelovanja. Tri su grupe zadataka koje određuju funkciju organiziranja<sup>12</sup>: jedna je projektiranje organizacijske strukture, druga je projektiranje sustava upravljanja i treća je projektiranje ekonomskih odnosa u poduzeću.

---

<sup>9</sup> Buble, M., „Strategijski menadžment“ Ekonomski fakultet Split, Split, 1997., str. 104.

<sup>10</sup> Bahtijarević – Šiber, F., „Organizacijska teorija“, Informator, Zagreb, 1991., str. 14.

<sup>11</sup> Dujanić, M., „Osnove menadžmenta“ Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2007., str. 77.

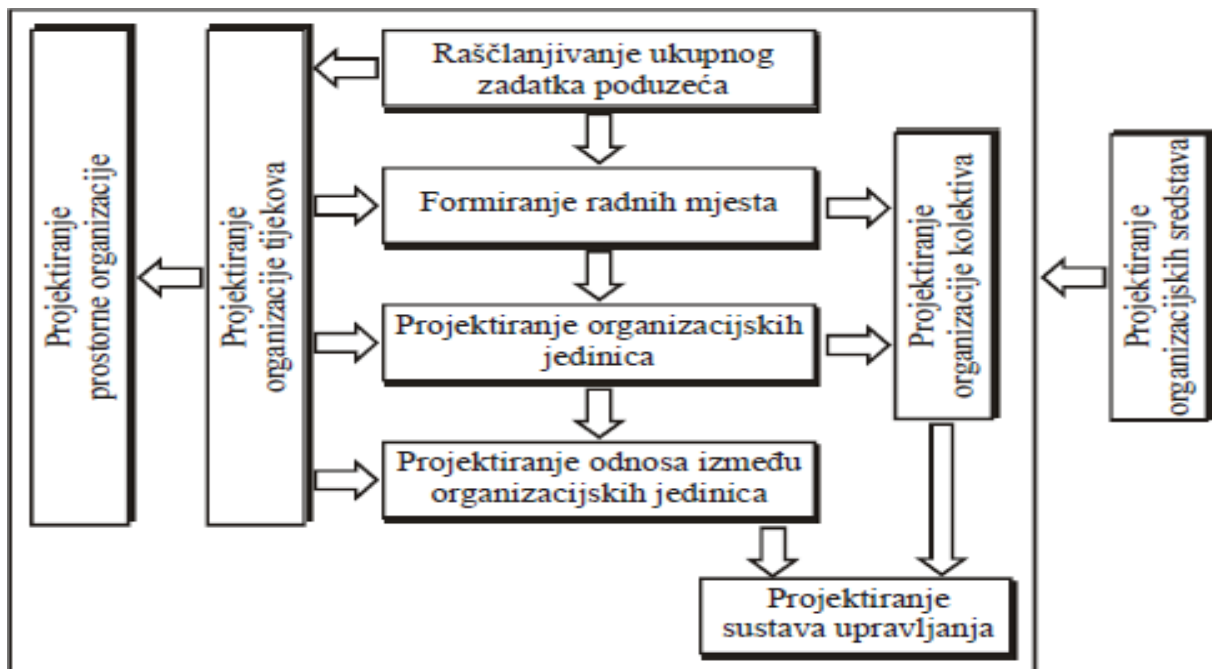
<sup>12</sup> Buble, M., „Osnove menadžmenta“, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 175.

### 3.2. Zadaća projektiranja organizacije

Projektiranje organizacije podrazumijeva pronalaženje odnosno odabir odgovarajuće organizacijske strukture, definiranje procesa u organizaciji i provedbe organizacijskih aktivnosti, a sve kako bi se uspostavila efikasna i uspješna organizacija u poduzeću.<sup>13</sup> Projektiranje ukupne organizacije je prilično zahtjevno i prema tome se mora podijeliti na manje djelomične projekte za koje se također moraju postaviti ciljevi koji će osigurati ostvarenje ciljeva u ukupnom projektu.

Glavna zadaća projektiranja organizacije je usklađivanje organizacijskih sredstava i ljudskih resursa s ciljem postizanja optimalnog rezultata i ostvarenja preduvjeta za učinkovito upravljanje.

Slika 1. Predmetni tijek i sadržaj projektiranja organizacije



Izvor: Cerović, Z.: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 357.

Slika 1. prikazuje pojedinačne zadaće samog projektiranja organizacije:<sup>14</sup>

- Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća,

<sup>13</sup> Buble, M., "Menadžment", Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 227.

<sup>14</sup> Cerović, Z., "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 357.

- Formiranje radnih mjesta,
- Formiranje organizacijskih jedinica,
- Projektiranje odnosa između organizacijskih jedinica,
- Projektiranje sistema upravljanja,
- Projektiranje organizacije radnog kolektiva,
- Projektiranje organizacije tijekova,
- Projektiranje prostorne organizacije,
- Projektiranje organizacijskih sredstava

### **3.3. Organizacijske razine**

Struktura svake organizacije je hijerarhijska i sadrži određeni broj razina menadžmenta koji ovisi o raznim faktorima kao što je npr. veličina poduzeća, vrsta organizacijske strukture, razina centralizacije i decentralizacije, a najvećim dijelom ovisi o rasponu kontrole. Sam menadžment je sustav osoba koje su odgovorne za upravljanje poduzećem, a obujam menadžerskih funkcija se različito primjenjuje i odražava ovisno o hijerarhijskim razinama u poduzeću te se menadžment obično dijeli na tri osnovne razine:<sup>15</sup>

1. Vrhovni menadžment ili top management
2. Srednji menadžment ili middle management
3. Niži menadžment ili first-line management.

Vrhovni menadžment se sastoji od jedne ili više osoba koje su odgovorne za uspjeh ukupnog poslovanja poduzeća. Ako je u pitanju veliko poduzeće, na čelu poduzeća su glavni izvršni menadžer (engl. CEO), glavni operativni menadžer (engl. COO) , glavni financijski menadžer (engl. CFO). Također u velikim poduzećima može postojati uprava koja se sastoji od predsjednika uprave i članova uprave koji odgovaraju Nadzornom odboru ili odboru direktora. Vrhovni menadžment ima kao najvažniji zadatak postaviti ciljeve organizaciji i konstantno sudjelovati u određivanju strategije organizacije. Mora imati i stratešku viziju za svaki posao jer je odgovoran za izgradnju organizacije, za oblikovanje radne sredine, za raspoređivanje sredstava, za nadgledanje posla kao i za razvoj menadžera na nižim razinama. Vrhovni menadžment je više orijentiran na eksterno nego na interno okruženje zbog toga što donosi

---

<sup>15</sup> Dujanić, M., „Osnove menadžmenta“ Veleučilište u Rijeci, 2007. godine, Rijeka, str.14.

strateške odluke i zbog toga je snimanje eksternog okruženja njegov primarni zadatak. Povezujući značajke vanjskog okruženja sa unutarnjima, vrhovni menadžment donosi ključne odluke za poslovanje poduzeća.

**Slika 2. Organizacijska piramida**



Izvor: Sikavica,P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić,N., „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 39.

Srednji menadžment je odgovoran za poslovne jedinice, glavne odjele ili divizije koje se također sastoje od više manjih organizacijskih jedinica, na čijem se čelu nalazi. Menadžeri srednje razine su pretežno voditelji odjela, sektora i slično. Uloga srednjeg menadžmenta je prije svega komunikacijska odnosno koordinacijska. Polazišna točka u njihovom radu je globalna strategija pomoću koje se definira strategija i politika njihove organizacijske jedinice kojom upravljaju. Usklađuju djelovanje organizacijskih jedinica sa djelovanjem vrhovnog i menadžmenta prve razine. Svojim djelovanjem stvaraju preduvjete za djelovanjem nižeg menadžmenta. Menadžeri na ovoj razini imaju trostranu ulogu, sami su i podređeni u odnosu na svoje pretpostavljene, i ravnopravni kolege prema drugim menadžerima na srednjoj razini, i nadređeni svojim radnim timovima. Oni moraju uspješno odrađivati sve tri uloge i konstantno se naizmjenično prilagođavati svakoj od njih.

Menadžment prve razine čine osobe koje rukovode s manjim organizacijskim jedinicama i manjim brojem ljudi. Obično su to voditelji timova ili nadzornici koji se bave realiziranjem kratkoročnih operativnih zadataka i u neposrednom su kontaktu sa izvršiteljima te nadgledaju i usklađuju posao zaposlenih čiji se rad odnosi na operativno izvršenje poslova i preuzimaju odgovornost za poslovne rezultate organizacijske jedinice. Obzirom da izravno

nadgledaju radnike, u stanju su precizirati probleme s kojima se suočava organizacija. Na temelju tih saznanja poduzeće može unaprijediti svoj poslovni položaj odnosno proces stvaranja vrijednosti.

Uz hijerarhijske razine postoji još i projektni menadžment kao međuhijerarhijski i međufunkcijski menadžment.<sup>16</sup> Projektni menadžment čine menadžeri koji se bave upravljanjem projektima koji su privremenog karaktera. Osim u upravljanju projektom u svrhu ostvarenja projektnih ciljeva, moraju biti uspješni i u integraciji različitosti da bi se postigla sinergija projektnog upravljanja. Obzirom na stalnu promjenjivost okruženja u kojem djeluje organizacija, velika poduzeća su sklona uvođenju projekata kao sredstva za poboljšanje i unapređenje procesa ostvarenja poslovnih rezultata i povećanja vrijednosti i zato je sve veća potreba za ovom vrstom menadžmenta.

### **3.4. Raspon upravljanja**

Razlika u organizacijskim strukturama uglavnom se očituje u rasponu upravljanja koji se još naziva raspon kontrole i ukazuje na broj zaposlenika koji su izravno podređeni njegovom menadžeru.<sup>17</sup> Prema tome se razlikuje už i širi raspon upravljanja ovisno ima li menadžer manji ili veći broj neposredno podređenih. Opseg raspona upravljanja i broj podređenih obrnuto su proporcionalni broju organizacijskih razina. Raspon upravljanja ovisi o konceptu zadatke zaposlenika i razini njegove kvalificiranosti kao i o stručnim sposobnostima i kompetencijama rukovoditelja pa tako za višu organizacijsku razinu primjeren je už raspon dok je za nižu razinu primjeren širi raspon kontrole jer na tim nižim razinama izvršitelji obavljaju jednostavnije zadatke. Oba navedena načina raspona upravljanja imaju svoje prednosti i manjkavosti. Ako se uspoređuje sa širim rasponom upravljanja, už raspon upravljanja odlikuje brža međusobna komunikacija između nadređenog i podređenih, ali je nedostatak velika udaljenost između najviše i najniže razine te velik broj razina koji uzrokuje visoke troškove. Odluka o optimalnom rasponu kontrole se donosi na temelju različitih čimbenika kao što su: vrsta i složenost posla, potencijal zaposlenika u smislu njihovih kompetencija i educiranosti, kvaliteti samog menadžmenta kao i o sustavu nagrađivanja i motivacije.

---

<sup>16</sup> Rupčić, N., „Suvremeni menadžment“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., str.10.

<sup>17</sup> Ibid, str. 209.

### 3.5. Razlika između organizacije i menadžerske funkcije organiziranja

Pojmovi organizacije i funkcije organiziranja su dva različita pojma i nikako se ne mogu poistovjetiti. Organizacija može biti svako svjesno udruživanje grupe ljudi u neku zajedničku svrhu i u kojoj svaki pojedinac ima svoju ulogu, a menadžerska funkcija organiziranja označava koordiniranje djelovanja pojedinaca i grupa, njihovih aktivnosti i zadaća u svrhu postignuća unaprijed postavljenih ciljeva.<sup>18</sup>

#### 3.5.1. Pojam organizacije

„Riječ organizacija izvedena je iz starogrčke riječi „organon“ koja je značila oruđe, alat, napravu, spravu, glazbeni instrument, ali i pravljenje, stvaranje organizacije.“<sup>19</sup> Organizacija je grupa ljudi različitih profila koji se svjesno udružuju radi zajedničkih interesa i u svrhu postizanja istih ciljeva.

„Organizacija označava:<sup>20</sup>

- proces organiziranja nekih aktivnosti (poslova)
- rezultate tog procesa kojim se oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta, širine i struktura u svim područjima društvenog života“

Organizacija je vrlo stara aktivnost ljudi i pojavljuje se zajedno s pojavom čovjeka. Prisutna je u njegovom svakodnevnom životu, u rasporedu dnevnih poslova i aktivnosti. U današnje vrijeme čovjek u okviru različitih organizacija ostvaruje svoje ciljeve na širokom djelokrugu aktivnosti kao što je npr. sportska, kulturna, obrazovna aktivnost, ostvaruje prava kao što su zdravstvena zaštita, politička i profesionalna prava i dr. Kao što je prisutna u čovjekovom životu, isto tako se organizacija nalazi unutar poduzeća s ciljem što efikasnijeg načina obavljanja poslova i postizanja postavljenih ciljeva u poslovanju.

Dobra organizacija u poduzeću je temelj za postizanje poslovnih ciljeva. Postoje četiri temeljna aspekta pojma organizacije:<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Rupčić, N., „Suvremeni menadžment“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., str. 2-4.

<sup>19</sup> Sikavica, P., Novak, M., „Poslovna organizacija“ Informator, Zagreb, 1999., str. 13.

<sup>20</sup> Ibid, str. 13.

<sup>21</sup> Buble, M., „Menadžment“, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 5. i 6.



1. univerzalni pojam organizacije podrazumijeva jedinstvo sređenih međusobno povezanih dijelova (podsustava), među kojima se, kao jedan podsustav, nalazi i menadžment;
2. institucionalni pojam organizacije podrazumijeva socijalni entitet ili ciljno usmjeren socijalni sistem (poduzeće), gdje se opet menadžment javlja kao uži pojam od organizacije jer predstavlja segment organizacije;
3. strukturni pojam organizacije podrazumijeva strukturu socijalnog sistema, pri čemu svaki socijalni sistem, odnosno poduzeće, ima svoju organizaciju → menadžment se ovdje javlja kao kostur organizacije poduzeća zbog čega se često poistovjećuju organizacijska struktura i struktura menadžmenta;
4. funkcijski pojam organizacije podrazumijeva da je organizacija djelatnost oblikovanja, odnosno projektiranja organizacijske strukture poduzeća, te se u ovom kontekstu organiziranje javlja kao jedna od funkcija menadžmenta.

### **3.5.2. Uloga i značenje organizacije poslovanja**

Pod organizacijom poslovanja podrazumijeva se podjela i grupiranje poslova, raspon odgovornosti i koordinaciju pojedinih dijelova organizacije.<sup>22</sup> Organizacijom poslovanja se ubrzava sam proces izvršavanja zadataka te se smanjuju troškovi pri postizanju rezultata. Organiziranje je djelovanje koje kao rezultat ima organizaciju određenu organizacijskom strukturom koja omogućava efikasno i učinkovito obavljanje svih aktivnosti, uz delegiranje ovlasti unutar same strukture. Jasno definirana povezanost poslova i efikasno izrađena organizacijska struktura po hijerarhiji, temelj je za efikasnost rada zaposlenika. Organizacija poslovanja je najvažniji čimbenik za ostvarivanje menadžerskih ciljeva.

Prema pravnom obliku se razlikuju:<sup>23</sup>

- Samostalna poduzeća su jednostavan oblik poduzeća koji je obično u vlasništvu jednog pojedinca. Uglavnom su to mala poduzeća u obiteljskom vlasništvu i vlasnik jamči svom svojom imovinom za obveze poduzeća.

<sup>22</sup> Škrtić, M., „Osnove poduzetništva i menadžmenta“, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str.188.

<sup>23</sup> Zakon o trgovačkim društvima, (pročišćeni tekst, Narodne Novine 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19)

- Partnerska društva se nalaze u vlasništvu dvije ili više osoba koji upravljaju poduzećem ovisno o visini vlasničkih udjela i dijele dobit poduzeća, a također odgovaraju za obveze poduzeća neograničeno kao i vlasnici samostalnih poduzeća.
- Dionička društva su velike organizacije čiji raspon broja vlasnika seže od jednog pa do njih tisuće. U ovom obliku upravna tijela su mehanizam kojim vlasnici upravljaju poduzećem i za koje je razina odgovornosti utvrđena u organizacijskoj strukturi poslovanja.

## 4. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA

„Organizacijska struktura podrazumijeva cjelinu veza i odnosa između i unutar resursa poduzeća“<sup>24</sup>. Ovisi o tome koje je veličine poduzeće (mikro, malo, srednje ili veliko) te o njegovom životnom ciklusu, a bitno je da bude prilagodljiva promjenama u okruženju. Grafički se organizacijska struktura, njeni elementi, veze i odnosi prikazuju pomoću organizacijskog grafikona, organigrama ili organizacijskih shema.

Oblikovanje organizacijske strukture podrazumijeva proces razrade glavnog zadatka poduzeća na zasebne zadatke, formiranje organizacijskih jedinica kao izvršitelja pojedinačnih zadataka te formiranje sistema koordiniranja u izvršavanju tih zadataka.

### 4.1. Čimbenici oblikovanja organizacije i organizacijskih struktura

Na organizacijsku strukturu djeluje niz čimbenika koji imaju različit utjecaj i s kojima menadžeri moraju biti dobro upoznati kako bi predvidio njihov utjecaj na formiranje organizacijske strukture u budućnosti. Postoje dvije osnovne vrste čimbenika koji utječu na organizacijsku strukturu, a to su:<sup>25</sup>

1. Vanjski čimbenici – nalaze se u okolini poduzeća i na njih se ne može direktno utjecati, ali ih možemo predvidjeti te se u određenoj mjeri prilagoditi.
2. Unutarnji čimbenici – nalaze se unutar samog poduzeća i na njih se može direktno utjecati.

„Unutarnje čimbenike čine:<sup>26</sup>

- ciljevi i strategija poduzeća
- zadaci poduzeća i tehnologija poduzeća
- veličina poduzeća
- kadrovi poduzeća
- struktura proizvoda i usluga

---

<sup>24</sup> Sikavica, P., Novak, M., „Poslovna organizacija“ Informator, Zagreb, 1999. , str.142.

<sup>25</sup> Ibid, str.139.

<sup>26</sup> Cerović, Z., „Hotelski Menadžment“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija 2003., str. 372.

- lokacija poduzeća“

### **Ciljevi i strategija**

Ciljevi moraju biti u funkciji cjeline poduzeća jer određuju njegovu budućnost. Dobro razvijena strategija vodi lakšem odabiru ciljeva i time izgrađuje bolju i prikladniju organizacijsku strukturu.

### **Zadaci poduzeća i tehnologija poduzeća**

Zadaci poduzeća jasno određuju njihove nositelje izvršenja, vrijeme izvršenja, potrebne troškove, strukturu menadžmenta i očekivane rezultate. Ako su složeniji zadaci onda je složenija i struktura menadžmenta pa je tako potrebna i modernija tehnologija odnosno način da se nešto napravi. Tehnologija ima utjecaj na organizacijsku strukturu, ali isto tako u slučaju višeg stupnja tehnološke opremljenosti traži se i viša razina demokratizacije organizacijske strukture.

### **Veličina poduzeća**

Mala poduzeća zahtjevaju niže razine organizacije i dovoljna je niska tehnologija dok je kod velikih poduzeća nužna visoka razina organizacije i sa vrlo visokom tehnologijom u smislu informatičke opremljenosti i automatizma.

### **Kadrovi poduzeća**

Često se događa da kadrovi participiraju u profiliranju neslužbene organizacije koja može biti od višeg značaja nego službena. Strukturu kadrova u cijelom poduzeću čini sama struktura menadžmenta pa su vještine, educiranost i kompetencije menadžmenta kao i njegovo uspješno vođenje glavni stupovi organizacijske strukture.

### **Struktura proizvoda i usluga**

Proizvodnja proizvoda ili izvršavanje odnosno pružanje usluge su u središtu poslovnih aktivnosti i pomoću njih se ostvaruje krajnji cilj u poslovanju poduzeća, a to je zarada. Organizacija poduzeća ovisi o strukturi outputa, a oni se dijele na osnovne, pomoćne i ostale.

### **Lokacija poduzeća**

Lokacija je odredišno mjesto poduzeća gdje se odvija njegova djelatnost. O lokaciji ovisi dostupnost kadrova i ostalih potencijala, logistika i pristupačnost infrastrukture i dr., stoga se ona mora stalno uvažavati.

„Vanjski čimbenici su:<sup>27</sup>

- društveno-političko i pravno okruženje
- integracijski procesi u grani
- gospodarska infrastruktura
- tržište
- razvoj znanosti i tehnologije“

Menadžment mora biti dobro upoznat sa vanjskim čimbenicima odnosno okruženjem i tome se treba prilagođavati. Okruženje i organizacija poduzeća međusobno utječu jedan na drugoga. U slučaju nestabilnog okruženja česta je potreba za mijenjanjem i usklađivanjem organizacijske strukture. Ako je stabilno okruženje onda se poduzeće mijenja sporije. Kako bi se postigla optimalna i efikasna organizacija, potrebno je poštivati sve čimbenike i usklađivati ih u procesu realizacije postavljenih ciljeva. Prilikom oblikovanja organizacijske strukture uočavamo dva najvažnija elementa koja povezuju organizacijsku strukturu i menadžment, a to su: podjela rada prema primjenjivosti i kompetentnosti i raspon kontrole.

## **4.2. Vrsta organizacijskih struktura**

Vrsta organizacijske strukture je oblik provedbe i delegiranja poslova unutar poduzeća te utvrđivanje nižih organizacijskih jedinica u hijerarhiji poduzeća.<sup>28</sup> Niže organizacijske jedinice su najčešće sektori, službe, divizije, odjeli i sl. Međusobne razlike u vrstama organizacijskih struktura primjetne su u načinima grupiranja odnosno povezivanjima poslova koji se trebaju obavljati unutar poduzeću. Poželjno je da organizacijska struktura bude lako prilagodljiva promjenama u okruženju.

„Svi oblici obično se klasificiraju u sljedeće dvije skupine: mehanicističke organizacijske strukture i organske organizacijske strukture. U mehanicističke spadaju funkcijske, divizijske i matične organizacijske strukture, a u organske procesne i mrežne.“<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Cerović, Z., „Hotelski Menadžment“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 380

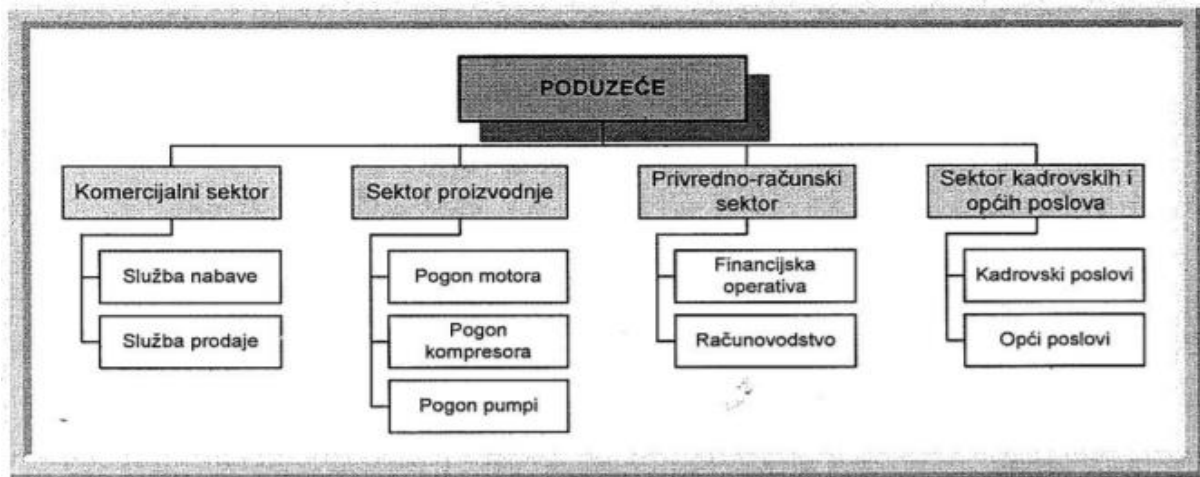
<sup>28</sup> Sikavica, P., Novak, M., „Poslovna organizacija“ Informator, Zagreb, 1999., str.165.

<sup>29</sup> Buble, M., „Menadžment“, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2006., str. 208.

### 4.2.1. Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura je najstarija i najstroženija organizacijska struktura. U njoj se organizacijske jedinice oblikuju prema poslovnim funkcijama, a isto tako se vrši podjela i grupiranje te povezivanje poslova.<sup>30</sup> Poslovna funkcija objedinjuje poslove koji su povezani i pomoću kojih se najučinkovitije obavlja zadatak poduzeća koji ima cilj stvoriti proizvod ili uslugu. Posao se grupira počevši od manjih jedinica prema većim grupama, sve do najviše razine i tako se stvara hijerarhija poduzeća. Ovisno o veličini poduzeća, razlikuju se osnovne, standardne i prijelazne funkcijske organizacijske strukture.

Slika 3. Osnovna funkcijska organizacijska struktura

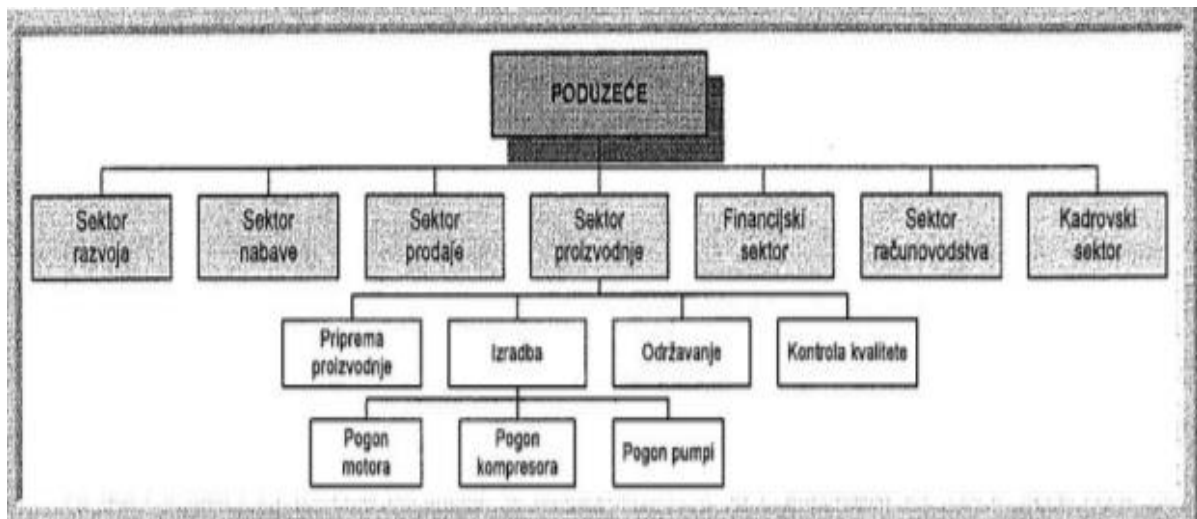


Izvor: Buble, M., „Menadžment“, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006. str. 251.

Osnovna funkcijska organizacijska struktura je prikladna za manja poduzeća čije se poslovanje odvija na jednoj lokaciji i u kojima podjela poslova ne omogućuje širu primjenu funkcijskih oblika. U ovakvim vrstama poduzeća često unutar jedne organizacijske jedinice nije samo jedna funkcija nego više njih.

<sup>30</sup> Sikavica, P., Novak, M., „Poslovna organizacija“ Informator, Zagreb, 1999. , str.172.

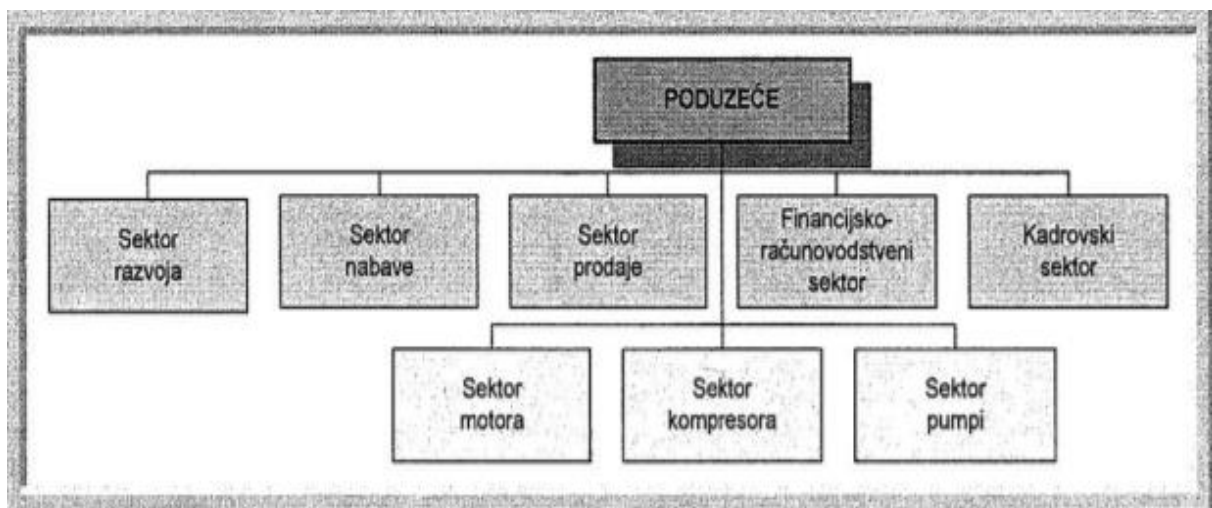
Slika 4. Standardna funkcijska organizacijska struktura



Izvor: Buble, M., „Menadžment“, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006. str. 252

Standardna struktura nalazi primjenu na većim poduzećima čije se poslovanje odvija na više lokacija i obično je poduzeće podjeljeno na profitne centre. Karakteristika ovog oblika je postizanje principa djelovanja: svaka funkcija podrazumijeva svoju organizacijsku jedinicu pa se tako razlikuje od osnovnog oblika u većem broju organizacijskih jedinica.

Slika 5. Prijelazna funkcijska organizacijska struktura



Izvor: Buble, M., „Menadžment“, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006. str. 252.

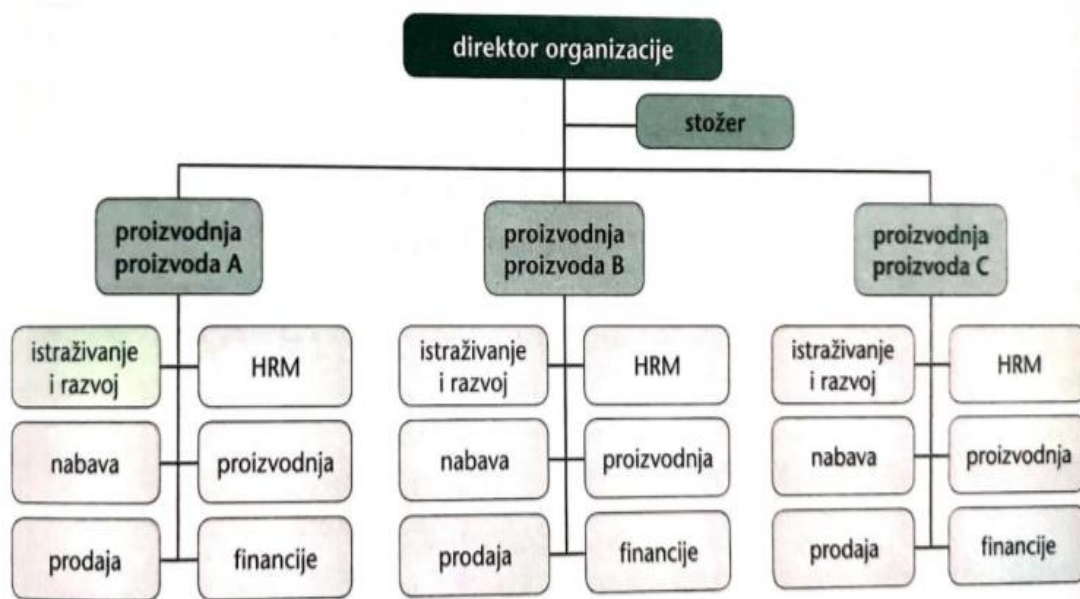
Prijelazni oblik je pogodan za velika i složena poduzeća koja imaju više profitnih jedinica jer se podjelom aktivnosti uslijed proširenja opsega poslova u okviru funkcijskih jedinica pojedine organizacijske jedinice rasčlanjuju na dodatne organizacijske jedinice.

## 4.2.2. Divizijska organizacijska struktura

Divizijska organizacijska struktura se javlja uslijed porasta i razvoja poduzeća širenjem asortimana proizvoda ili uslijed diversificiranja proizvodnje i temelji se na formiranju organizacijskih jedinica s gledišta objekta, a on može biti proizvod ili grupa proizvoda, program, projekt i dr.<sup>31</sup> Dok se kod funkcijskih oblika povezivanje poslova i zadataka vrši prema poslovnim funkcijama i obzirom na njihovu podudarnost i ovisnost, kod divizijskog oblika povezuje se prema outputima. Divizijski oblik dijelimo prema dva osnovna modaliteta:<sup>32</sup>

1. Predmetni ili proizvodni
2. Teritorijalni ili geografski

Slika 6. Predmetna organizacijska struktura



Izvor: Sikavica, P. ., Organizacija“, Školska knjiga, Zagreb, 2011. str. 391.

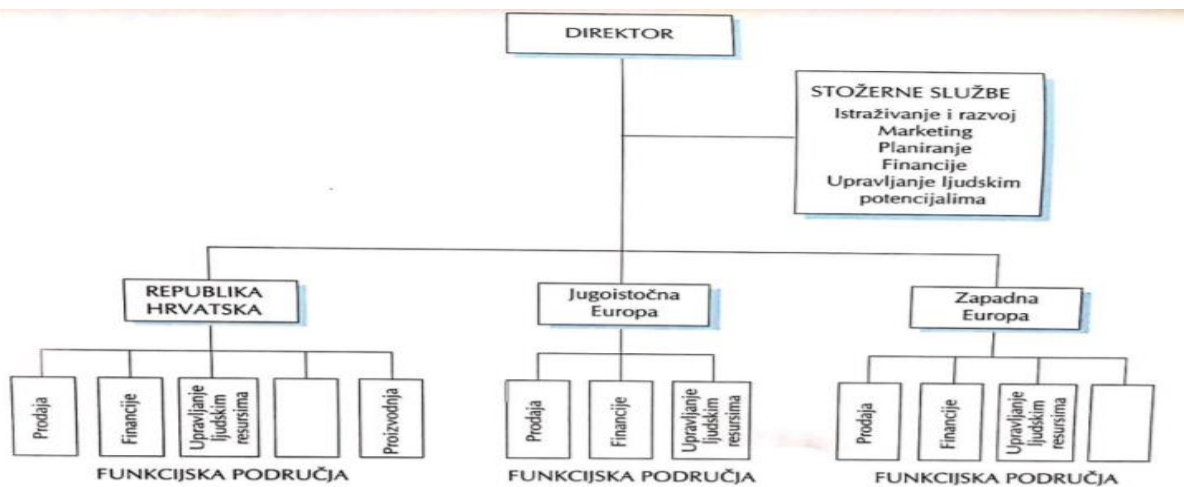
Karakteristika predmetnog oblika je grupiranje poslova u organizacijske jedinice prema proizvodnji i prodaji određenog proizvoda ili skupine proizvoda. Ovaj oblik nalazi primjenu u većim organizacijama koje imaju širi spektar proizvoda i raznovrstan asortiman.

<sup>31</sup> Sikavica, P., Novak, M., „Poslovna organizacija“ Informator, Zagreb, 1999. , str.186.

<sup>32</sup> Ibid, str.188.



Slika 7. Teritorijalna organizacijska struktura



Izvor: Fabac, R., „Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama“, Naklada Slap, Zagreb, 2017. str. 87.

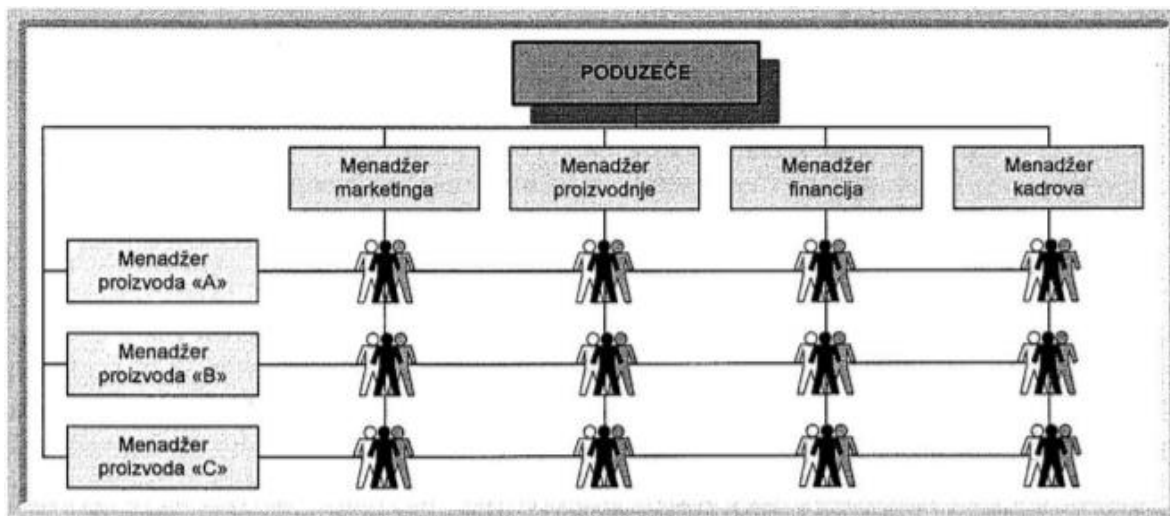
Teritorijalnu organizacijsku jedinicu karakterizira sortiranje i povezivanje poslova te osnivanje nižih organizacijskih jedinica prema teritorijalnom području. Ovaj oblik se najčešće primjenjuje u organizacijama koje djeluju na širem geografskom području i vođen je idejom kako se tako lakše svladavaju različiti zakoni i lokalni običaji te se želje i potrebe kupaca na taj način mogu najlakše zadovoljiti.

### 4.2.3. Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura je svojevrsna simbioza funkcijske i projektne organizacijske strukture jer se u njoj oblikuju funkcijske organizacijske jedinice za potrebe izvršavanja osnovnih djelatnosti, a istovremeno zaposlenici tih organizacijskih jedinica rade i na pojedinim projektima.<sup>33</sup> Sukladno tome, u ovoj organizaciji nailazi se na obostranu odgovornost članova projektnih timova i projektnom menadžeru kao i menadžeru njihove organizacijske jedinice pa se takva dvostruka odgovornost smatra i najvećom slabom točkom ovakve organizacijske strukture jer u ovakvim slučajevima često dolazi do sukobljavanja među projektnim i funkcijskim menadžerima.

<sup>33</sup> Sikavica, P., Novak, M., „Poslovna organizacija“ Informator, Zagreb, 1999. , str.212.

Slika 8. Matrična organizacijska struktura



Izvor: Buble, M., „ Menadžment“, Ekonomski fakultet Split, Split , 2006. str. 259.

Da bi matrična organizacijska struktura uspješno funkcionirala ključna je dobra suradnja između funkcijskih i projektnih menadžera te međusobno poštovanje i uvažavanje kao i stalna komunikacija. Međutim ovakav oblik ima i svoje značajke koje dolaze do izražaja u efikasnijoj iskorištenosti resursa.

#### 4.2.4. Suvremeni oblici organizacijskih struktura

Usljed brzih i stalnih promjena suvremene informatične tehnologije javljaju je suvremeni oblici organizacijskih struktura u koje ubrajamo:<sup>34</sup>

- Procesne
- Mrežne

##### Procesna organizacijska struktura

„To su organizacije s jednorazinskom hijerarhijom , dakle, s plitkom organizacijom, u kojoj svaka pojedina poslovna funkcija poprima obilježja pojedinih faza poslovnog procesa, a sve

<sup>34</sup> Ibid, str.232-233.

zajedno obuhvaća cijeli poslovni proces.“<sup>35</sup> Ovakav oblik organizacijske strukture određen je sa dva glavna elementa: proces i tim.<sup>36</sup>

Zadatak menadžera obuhvaća veliki broj menadžerskih djelovanja s utvrđenim ciljem, koji se dijeli na poslovne funkcije, odnosno pojedinačne skupove procesa. U procesnim strukturama timovi sastavljeni od specijaliziranih izvršitelja su manji i prilagodljiviji, a njihova je karakteristika multidiscipliranost. U svakom tom timu postoje i menadžerske i izvršne funkcije.

### **Mrežna organizacijska struktura**

Ovakav oblik organizacijske strukture se javlja uslijed sve učestalijih i kompleksnijih promjena u okolini koje zahtijevaju određenu fleksibilnost i prilagodljivost koja je podržana informatičkom tehnologijom i elektroničkim povezivanjem u razne oblike mreža.<sup>37</sup> Mrežne strukture su samoorganizirajuće i zasnovane su na timovima, a oblikovanje mrežne organizacijske strukture vodi prema smanjenju broja razina menadžmenta te informacijskom povezivanju timova unutar organizacijske mreže.

---

<sup>35</sup> Sikavica, P., „Organizacija“, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 436

<sup>36</sup> Sikavica, P., Novak, M., „Poslovna organizacija“ Informator, Zagreb, 1999. , str.183.

<sup>37</sup> Sikavica, P., Novak, M., „Poslovna organizacija“ Informator, Zagreb, 1999. , str.247.

## 5. ODABRANI SLUČAJ: HOTEL AMINESS MAESTRAL

Od društva koje je davne 1970. poslovalo u sklopu porečkih i umaških turističkih poduzeća, Laguna Novigrad d.d. prerasla je u jednu od vodećih turističkih kompanija u Hrvatskoj. Laguna Novigrad pod svojim brendom Aminess hoteli i kampovi danas upravlja s ukupno šest hotela, tri kampa, i naseljem vila na Jadranu, točnije u istarskom Novigradu, na otocima Krku i Korčuli te na poluotoku Pelješcu. Većinski vlasnik društva je J&T Private Equity Group Croatia Investments.<sup>38</sup>

Tablica 1. Povijesni razvoj poduzeća Laguna Novigrad

Godina	Događaj
1967.	izgrađen hotel Emonia u centru Novigrada
1969.	otvoren kamp Sirena u Novigradu
1970.	destinacija Novigrad obuhvaća hotele Trst, Emonia i Afrodita s 302 kreveta, novi hotel Laguna s 450 kreveta i kamp Novigrad
1971.	uz autokamp otvoren hotel Laguna u Novigradu
1977.	otvoren kamp Mareda (danas Aminess Maravea Camping Resort) u Novigradu
1986.	izgradnja hotela Novigrad (danas Aminess Maestral) sa 708 kreveta
1994.	u postupku pretvorbe Laguna Novigrad postaje dioničko društvo
2011.	u portfelj društva ulazi hotel Feral (danas Aminess Lume) na otoku Korčuli
2014.	u portfelj društva ulazi Grand Hotel Orebić (danas Aminess Grand Azur) na poluotoku Pelješcu
2016.	Laguna Novigrad d.d. lansira svoj novi brend Aminess Hotels & Campsites
2019.	J&T Private Equity Group Croatia Investments postaje većinskim vlasnikom Lagune Novigrad d.d.
2020.	Laguna Novigrad d.d. kroz svoj brend Aminess širi poslovanje na otok Krk preuzimanjem upravljanja nad turističkim poduzećem Hoteli Njivice d.o.o. koje uključuje hotele Beli Kamik (danas Aminess Magal) i Jadran (danas Aminess Veya), kamp Njivice (danas Aminess Atea Camping Resort) te Marbera Flora Green Villas (danas Aminess Gaia Green Villas) na otoku Krku
2021.	Laguna Novigrad d.d. kupuje društva HTP Korčula i HTP Orebić uključujući u svoj portfelj hotel Marko Polo (danas Hotel Marko Polo by Aminess), hotel Liburnu (danas Aminess Liburna Hotel), hotel Korčulu (danas Aminess Korčula Heritage Hotel) i kompleks Port 9 (danas Aminess Port 9 Resort) na otoku Korčuli te hotel Orsan (danas Hotel Orsan by Aminess), hotel Bellevue (danas Aminess Bellevue Hotel), vile Bellevue (danas Aminess Bellevue Village) i depandanse Bellevue (danas Aminess Bellevue Casa) na poluotoku Pelješcu.

Izvor: izrada autora prema internim dokumentima poduzeća Laguna Novigrad d.d.

<sup>38</sup> Aminess Hotels&Campsites, <https://www.aminess.com> (30.06.2021.)

U tablici 1. prikazan je povijesni tijek i razvoj poslovanja poduzeća Laguna Novigrad koji je započeo 1967. godine izgradnjom hotela Emonia u Novigradu, a danas je jedan od najvećih turističkih poduzeća u Hrvatskoj.

**Slika 9. Logo brenda Aminess Hotels&Campsites**



Izvor: Aminess hoteli&kampovi, <https://www.aminess.com> ( 30.06.2021.)

Na slici 9. prikaz je logo brenda Aminess koji je personifikacija gostoprimstva što se odražava i u imenu nastalom spajanjem francuske riječi ami koja znači prijatelj i nastavka -ness koji asocira na naše temeljne vrijednosti: friendliness, kindness, happiness.<sup>39</sup>

## **5.1. Opći podaci o hotelu**

Hotel Aminess Maestral je najveći hotel u Novigradu, nalazi se na adresi Tere 2 i udaljen je 10-ak minuta šetnje stazom uz more do centra Novigrada. U neposrednoj blizini hotela smještena je uređena plaža s velikim brojem popratnih sadržaja (razni vodeni sportovi i mogućnost najma pedalina, skutera i plovila, usluge tajlandske masaže, beach bar).

---

<sup>39</sup> Aminess, <https://www.aminess.com/hr/o-aminessu> (30.06.2021.)

**Slika 10. Hotel Aminess Maestral**



Izvor: Aminess hoteli&kampovi, <https://www.aminess.com/hr/aminess-maestral-hotel> (30.06.2021.)

Na slici 10. prikazan je hotel koji se sastoji od jedne građevine, koja ima podrum, prizemlje i 4 kata. Građevinska dozvola izdana je 1985. godine, a uporabna je dobivena 1987. godine. Rekonstrukcije objekta izrađene su tijekom 2006. godine (temeljita rekonstrukcija) te tijekom 2017. (restoran, uređen bike club) i 2019. godine (recepција, lobby bar).

Kategoriziran je kao vrsta „Hotel“ iz skupine „Hoteli“, kategorijom koja se označava sa četiri zvjezdice. Ukupni smještajni kapacitet hotela iznosi 521 krevet; hotel ima 308 smještajnih jedinica, od čega 276 soba i 32 hotelska apartmana. Struktura smještajnog kapaciteta je sljedeća:

- 105 jednokrevetnih soba,
- 161 dvokrevetna soba,
- 10 obiteljskih soba s jednom dvokrevetnom prostorijom za spavanje i jednom jednokrevetnom prostorijom za spavanje,
- 32 hotelska apartmana s jednom dvokrevetnom prostorijom za spavanje.

Hotel ima unutarnji i vanjski bazen, opremljeni moderni fitness centar i wellness centar, 17 teniskih terena, 3 nogometna igrališta, teren za odbojku na pijesku, teren za košarku, dječji

mini klub (Mirami), kongresnu dvoranu sa 120 sjedećih mjesta i malu kongresnu dvoranu sa 70 sjedećih mjesta te 3 manje dvorane za sastanke.<sup>40</sup>

## 5.2. Vizija i misija poduzeća

„*VIZIJA*

- Usmjeravamo svoju kreativnost na stvaranje čarobnog doživljaja kojem se gost iznova vraća.“<sup>41</sup>

„*MISIJA*

- U stvaranju inspirativnog okruženja i kreiranju nezaboravnog iskustva vode nas entuzijazam i predanost, pri čemu negujemo načela pripadnosti, društvene odgovornosti i partnerstva.“<sup>42</sup>

„Temeljne vrijednosti Aminess hotela i kampova su sljedeće:<sup>43</sup>

- USMJERENOST NA GOSTA

Prepoznajemo i s entuzijazmom ispunjavamo želje svakog gosta predano, ljubazno i profesionalno.

- TIMSKI RAD

Ohrabrujemo i uvažavamo različita znanja, vještine, stavove i iskustva u svrhu ostvarenja zajedničkog cilja i pozitivne radne atmosfere.

- POŠTENJE

Posao obavljamo u skladu s moralnim načelima i pravilima struke u najboljoj namjeri i iskreno komuniciramo sa suradnicima i partnerima.

- LOJALNOST

Odano i odgovorno dijelimo osjećaj pripadnosti istim vrijednostima

---

<sup>40</sup> Interni dokumenti poduzeća Laguna Novigrad

<sup>41</sup> Aminess kampovi , <https://www.aminess-campsites.com/hr/vizija-i-misija-aminessa> ( 30.06.2021.)

<sup>42</sup> Aminess kampovi , <https://www.aminess-campsites.com/hr/vizija-i-misija-aminessa> ( 30.06.2021.)

<sup>43</sup> Interni dokumenti poduzeća Laguna Novigrad d.d.

### 5.3. Organizacijska struktura

Dobra organizacijska struktura je temelj uspješnog poslovanja pa se tako i poduzeće Laguna Novigrad d.d. vodilo tim ciljem i oblikovalo strukturu sa većim brojem organizacijskih jedinica koje zajedničkim aktivnostima vode prema cilju uspješnog poslovanja hotela.

Poduzeće Laguna Novigrad ima organizacijsku strukturu koja na vrhu ima upravu poduzeća i ona predstavlja početak poslovnog procesa jer je uprava ta koja određuje organizacijsku strukturu i njeno funkcioniranje. Za stratešku poziciju poduzeća kao i za samu strategiju koju provodi poduzeće kako bi bilo što uspješnije u svom poslovanju, odgovorna je uprava. Uprava poduzeća Laguna Novigrad se sastoji od predsjednice uprave i uprave odnosno člana uprave čija je zadaća zajedničko donošenje odluka koje su bitne za poslovanje.

**Direktor financija** -zadužen je za financijsko poslovanje poduzeća kao i za koordinaciju i vođenje poslova u područjima financija, računovodstva, analiziranja i planiranja, revizije i interne kontrole kao i izrađivanje financijskih izvještaja.

**Direktor prodaje i marketinga** - zadužen je za strateško planiranje prodaje i marketinga, formiranje cijena, koordinaciju i vođenje poslovnih aktivnosti u odjelu prodaje i marketinga, upravljanje marketinškim mixom, planiranje i provedbu plana prodaje i marketinga.

**Direktor operacija** - zadužen je za poslove koji su vezani za efikasno poslovanje i funkcioniranje operativnih poslova ureda te je također nadređen direktorima prodajnih centara odnosno destinacija Istra i Dalmacija koji imaju direktore zadužene za hotele na svom području.

**Direktor hrane i pića** - zadužen je za sve vezano uz poslove HiP-a, predlaže plan prodaje, širenje asortimana proizvoda i usluga, odgovara za rad Odjela, organizira i koordinira poslove proizvodnog i uslužnog dijela kao i vrši kontrolu kvalitete izvršavanja radnih zadataka osoblja HiP-a.

**Direktor investicija** - zadužen je za pripremu i koordinaciju poslova vezanih za provedbu investicijskih projekata, kao i kontroliranje troškova u poslovima vezanim za investicije, a također odgovara i za postizanje uspješnih rezultata.

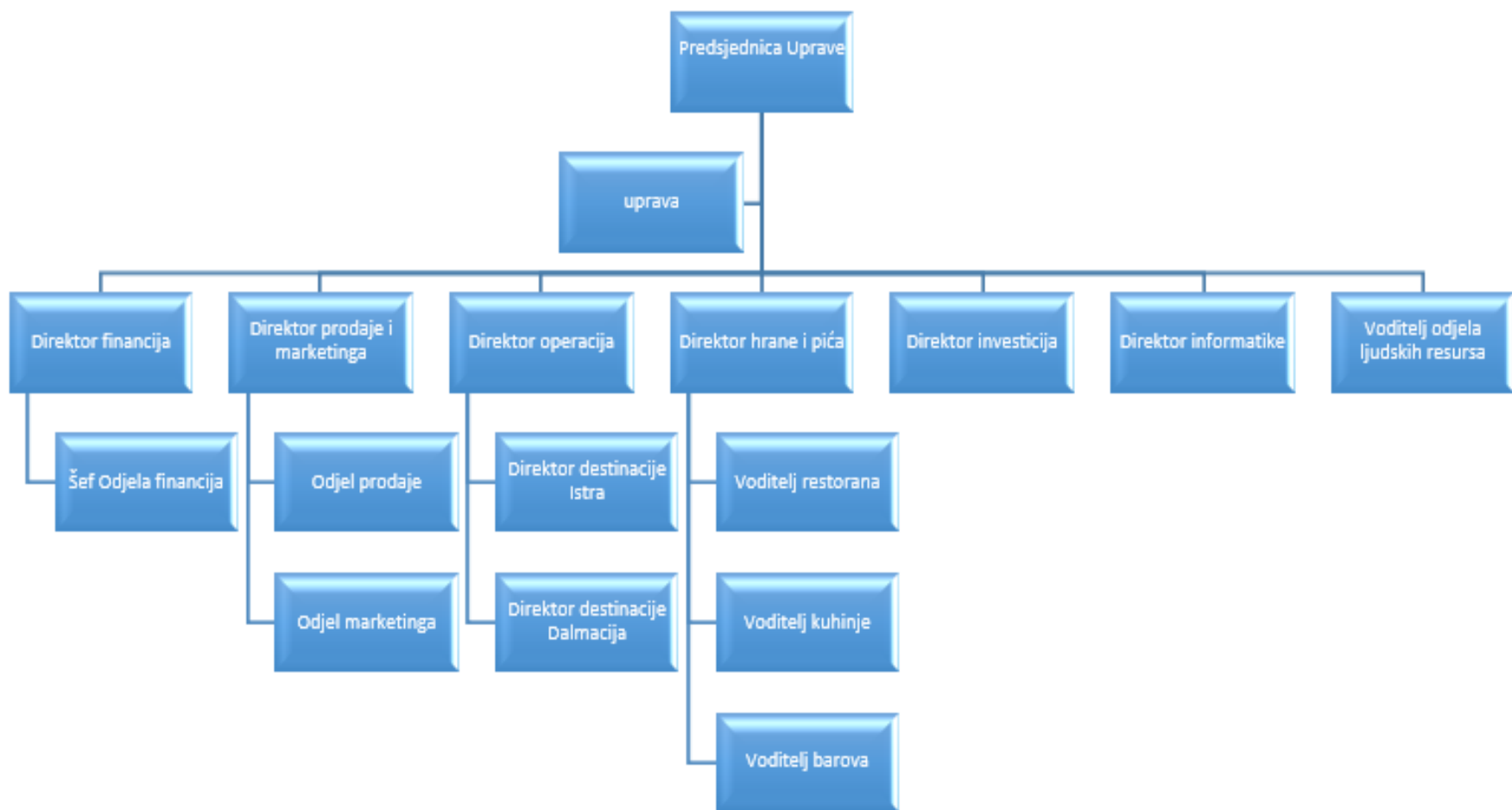
**Direktor informatike** - zadužen je za koordinaciju i upravljanje odjelom IT te planiranje i brigu o tehničkoj ispravnosti i održavanje informatičke opreme i servera.



**Voditelj odjela ljudskih resursa** je odgovoran za regrutaciju, zapošljavanje i upravljanje zaposlenicima. Odjel za ljudske resurse ima zadatak brinuti o raspoloživosti odgovarajućeg broja zaposlenih s odgovarajućim kvalifikacijama, znanjima i vještinama na svim radnim mjestima tvrtke. Glavni zadatak voditelja odjela za ljudske resurse je planiranje i budžetiranje radnih mjesta i broja zaposlenih, analiziranje i sastavljanje opisa poslova i selekcija i uvođenje novih zaposlenika u posao, kao i pomoć u razvoju i edukaciji zaposlenika. Zadužen je za praćenje radne učinkovitosti zaposlenika, brine o plaćama kao i o sustavu nagrađivanja.

Na sljedećoj slici je prikazana organizacijska struktura poduzeća Laguna Novigrad, a u nastavku teksta će također biti prikazana organizacijska struktura hotela Aminess Maestral.

Slika 11. Organizacijska struktura poduzeća Laguna Novigrad d.d.



Izvor: Interni dokumenti poduzeća Laguna Novigrad d.d.

Hotel Aminess Maestral ima standardnu funkcijsku organizacijsku strukturu koja započinje od direktora operacija koji je nadređen direktoru hotela. Direktor hotela Aminess Maestral je na čelu samog hotela i on je taj koji je zadužen za cijelu organizaciju rada hotela, za planiranje svih poslovnih aktivnosti i koordiniranje rada i izvršavanje poslova te ostvarivanje svih postavljenih ciljeva u poslovanju hotela.

Ciljevi hotelskih operacija uz stalnu primjenu i prilagodbu standardnih operativnih procedura u poslovnim procesima društva kao osnova izgradnje sustava poslovne izvrsnosti u hotelu Aminess Maestral su:

- Povećanje poslovnog rezultata društva,
- Povećanje razine kvalitete usluga,
- Povećanje zadovoljstva gosta,
- Optimizacija radnih postupaka,
- Smanjenje troškova i povećanje učinkovitosti rada,
- Povećanje produktivnosti i profitabilnosti društva.

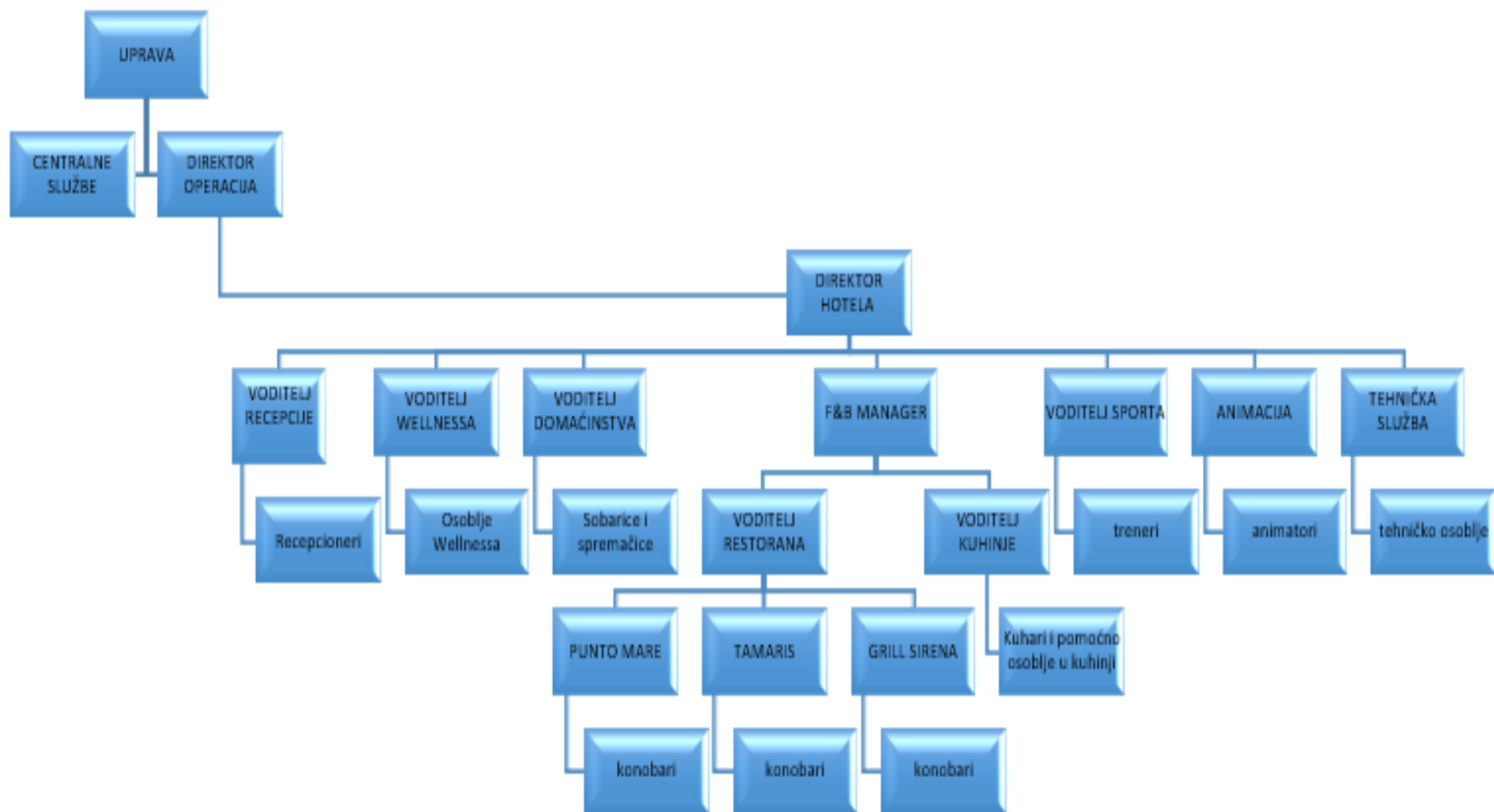
Osnovni alat kojim se postiže zadovoljstvo gosta, poboljšava organizacija i standardiziraju postupci i pravila su standardne operativne procedure (skraćeno SOP) koje trebaju biti:

- Ostvarive
- Promjenjive -svaki zaposlenik može predložiti promjene
- Minimum- svaki direktor i voditelj može pružiti i više, vodeći računa da se budget ne prekorači.

Svaki suradnik u operacijama djeluje isključivo u cilju zadovoljstva gosta:

- Prema gostu se ponaša kao domaćin
- Dužan je gostu pružiti najbolju moguću uslugu
- Za pruženu uslugu dužan je ispostaviti ispravan račun

Slika 12. Organizacijska struktura hotela Aminess Maestral



Izvor: Interni dokumenti poduzeće Laguna Novigrad d.d.

## 5.4. Organiziranje u hotelu Aminess Maestral

Prije početka svake sezone postavljaju se ciljevi i određuju budgeti koji se trebaju ostvariti i koji moraju biti odobreni od strane Uprave poduzeća. Također se sve odluke Uprave ili direktora operacija provode preko direktora hotela do voditelja odjela pa do djelatnika u svim odjelima.

Organiziranje u hotelu Aminess Maestral započinje sa direktorom hotela koji je odgovoran za sve procese u hotelu. On organizira procese rada u dogovoru sa svojim pomoćnicima kako bi se pružila najbolja usluga.

Zadaci i poslovi direktora hotela su:<sup>44</sup>

- Odgovoran je za realizaciju poslovnog plana (budgeta)
- Odgovoran je za zadovoljstvo gosta u objektu
- Kontinuirano analizira stanje zadovoljstva gostiju u objektu, posebice kroz najvažnije web portale
- Odgovoran je za poznavanje i primjenu svih SOP-a, Pravilnika, Postupaka i Odluka Uprave u svom objektu
- Odgovoran je za primjenu svih zakonskih akata koji su vezani uz poslovanje hotela
- Odgovoran je cjelokupnu imovinu hotela
- Odgovoran je za pravilnu primopredaju dužnosti voditelja odjela
- Odgovoran je za radnu disciplinu
- Prati mjesečni račun dobiti i gubitka i zajedno s voditeljima odjela vrši analizu istog
- Na temelju analize poslovanja usmjerava rad objekta na realizaciju zadanog budgeta
- Kontrolira evidenciju odrađenih sati i usklađuje iste s planiranom produktivnosti
- Kontrolira utroške namirnica, sirovina, potrošnog materijala, rezervnih dijelova i izdaje narudžbe za nabavu istih
- Kontrolira i odobrava (potpisuje) ulazne račune
- Kontaktira s predstavnicima agencija u cilju što boljeg prijema gostiju i njihovog boravka te rješavanja eventualnih reklamacija gosta prije odlaska
- Brine se o postupku kategorizacije objekta, koja se određuje strateškim planom društva
- Izrađuje godišnji plan kadrova za potrebe smještajnog objekta (Manning guide)

---

<sup>44</sup> Interni dokumenti poduzeća Laguna Novigrad d.d.

- Na temelju plana kadrova sastavlja dinamiku rada i godišnjih odmora zaposlenika
- Prati i analizira mjesečno poslovanje objekta i predlaže mjere za povećanje ekonomičnosti i produktivnosti
- Provodi kontrolu izvršenja tjednih edukacija u objektu
- Odgovoran je za provedbu redovnog (tekućeg), izvanrednog i investicijskog održavanja objekta u skladu s odobrenim budgetom
- Organizira uvođenje u posao novih zaposlenika i kontrolira pravilno i pravovremeno izvršavanje radnih zadataka
- Kontrolira potrošnju energenata
- Supotpisuje mjesečne radne liste
- Organizira i kontrolira korištenje sredstava za rad
- Vodi svakodnevne jutarnje briefinge s voditeljima odjela kako bi se utvrdili dnevni zadaci, riješili problemi te usporedili trendovi poslovanja u odnosu na poslovni plan
- Svakodnevno provjerava stanje i čistoću smještajnih jedinica, javnih prostora, gospodarskih dvorišta, plaža, okoliša i drugih prostora
- Periodički provjerava tehničku ispravnost pojedinih sustava
- Provjerava je li kvaliteta u objektu i objektima u najmu u skladu s propisima i standardima
- Poznaje, razumije i primjenjuje sve lokalne i državne propise koje se odnose na funkcioniranje objekta
- Sudjeluje u izradi i promjeni sistematizacije radnih mjesta u objektu, a u suradnji s odjelom ljudskih resursa
- U suradnji s odjelom ljudskih resursa izrađuje Plan edukacije zaposlenika objekta te provodi vrednovanje zaposlenika te mentorira nad istima

Direktoru hotela su podređeni voditelji odjela sa kojima na tjednoj bazi održava sastanke na kojima se dogovara tjedni plan i rješava tekuća problematika. Za svaki odjel su propisani standardi rada. Voditelj odjela je odgovoran za svoj odjel i u dogovoru sa direktorom odlučuje o organiziranju procesa rada u svom odjelu. Sve svoje djelatnike mora upoznati sa Standardnim operativnom procedurama (SOP) u tom odjelu. Voditelj odgovara za troškove u svom odjelu (radni sati i potrošni materijal, vanjske usluge) i ima uvid u svoje budgete koje mora pratiti. Sva prekoračenja troškova moraju se pismeno obrazložiti, a također se za sve veće narudžbe treba ishoditi odobrenje direktora objekta. Također voditelj odjela se obučava da može sam rješavati

situacije da se brzina odluke smanji i da gost dobije što prije povratnu informaciju (za sve veće odluke treba pozvati direktora). Svi djelatnici u hotelu se obučavaju da sami prepoznaju situaciju kad je gost nezadovoljan da se što prije ispravi problem (direktor ili voditelj odjela je uvijek raspoloživ za pomoć ako djelatnik procjeni da ne može sam riješiti problem). Djelatnike se motivira da daju prijedloge kako bi procesi rada bili što bolje organizirani i gost dobio što bolju uslugu.

**Voditelj recepcije** zadužen je za vođenje i kontrolu i koordiniranje svih poslovnih aktivnosti u radu recepcije, uključujući i uvođenje u posao novih djelatnika recepcije, vođenje evidencija i administriranje poslova recepcije, zaprimanje i vođenje rezervacija te informiranje gostiju, kao i sve ostale poslove recepcije po nalogu direktora hotela. Voditelj recepcije također šalje sve izvještaje prema računovodstvu koje se nalazi u sjedištu poduzeća Aminess Hotels&Campsites. Posao osoblja na recepciji odnosno recepcionera je interakcija i komunikacija uživo ili telefonski sa gostima i klijentima hotela.

Zadaci i poslovi voditelja recepcije su:

- Odgovoran je za cjelokupni rad i organizaciju rada recepcije te za izgled recepcije čiji prostori moraju biti čisti i uredni
- Ispunjava tjedni pregled ostvarenih sati, tjedni plan sati, radne liste zaposlenika svog odjela te je odgovoran za produktivnost odjela
- Dodjeljuje zadatke zaposlenicima recepcije i vrši kontrolu primjene SOP-a
- Svako jutro provjerava jesu li fiskalizirani svi računi izdani prethodni dan
- Pregledava izvještaje realiziranih i nerealiziranih („no show“) rezervacija od prethodnog dana te u slučaju nerealiziranih rezervacija o istima najkasnije do 9:00 sati mailom obavještava direktora objekta i odjel prodaje
- Ovisno o popunjenosti objekta obavještava zaposlenike recepcije o mogućim popustima na cijenu smještaja za individualne goste bez prethodne rezervacije (walk in)
- Predlaže stop booking-a, koji mailom dostavlja voditeljima u odjelu prodaje
- Svakodnevno obavještava zaposlenike recepcije o posebnim ponudama
- Provjerava popis rođendana gostiju
- Provjerava pisma dobrodošlice
- Provjerava prijave i odjave gostiju
- Kontrolira unesene rezervacije
- Pregledava stanje i najave popunjenosti objekta

- Kontrolira unesene usluge kod prijave s ugovorenim uslugama
- Provjerava dnevnik recepcije
- Kontrolira nenaplaćene račune gostiju u odlasku i o nepravilnostima odmah pismeno obavještava direktora hotela, žurnalista i odjel prodaje
- Dnevno prosljeđuje žurnalistu sve predmete potrebne za izradu faktura i žurnala
- Komunicira sa drugim odjelima oko posebnih usluga (VIP gosti i slično)
- Dnevno kontrolira podatke unesene u sustav eVisitor
- Kontrolira podatke iz ugovora sa agencijama koje unosi odjel prodaje i marketinga
- Dnevno komunicira s predstavnicima agencija
- Vodi brigu o stanju promotivnog i uredskog materijala za recepciju i hol recepcije
- Upoznaje sve zaposlenike recepcije sa tjednim planom događanja koji mu voditelj animacije dostavlja mailom
- Provjerava obrasce za podnošenje prigovora gosta i knjigu utisaka te informacije prosljeđuje direktoru hotela i voditeljima drugih odjela objekta
- Odgovoran je za stanje osnovnih sredstava i sitnog inventara svog odjela
- Provjerava stanje popunjenosti ormarića opreme za prvu pomoć i potrebnu nadopunu naručuje od odjela sigurnosti i zaštite
- Naručuje potrebne obrasce i uredski materijal
- U slučaju potrebe obavlja poslove recepcionara
- Provodi tjedne treninge zaposlenika svog odjela sukladno godišnjem programu tjednih edukacija
- Provodi redovitu analizu dijela anketa gostiju koji se odnosi na recepciju
- Sudjeluje u izradi budget-a objekta
- Obavlja i ostale poslove po nalogu neposrednog rukovoditelja u skladu sa njegovim stručnim i drugim sposobnostima.

**Voditelj wellnessa** zadužen je za planiranje i organiziranje poslova u odjelu wellnessa, nadzor aktivnosti osoblja, obučavanje terapeuta i kontrolu nad njihovim radom, praćenje i kontroliranje troškova unutar odjela wellnessa, vrši vrednovanje i ocjenjivanje zaposlenika, kako bi motivirali svoje djelatnike te osigurali što bolje poslovne rezultate wellness centra. Suraduje s direktorom hotela na dnevnoj bazi vezano za nove wellness pakete i ponude te brine o pravovremenoj nabavci i distribuciji svih materijala potrebnih za uredno funkcioniranje wellness centra. Osoblje obavlja kozmetičke i terapijske tretmane prema ugovorenim



terminima te je zaduženo za pružanje informacija o proizvodima i aktivno nuđenje usluga klijentima u wellness centru.

Zadaci i poslovi voditelja wellnessa su:

- Odgovoran je cjelokupni rad i organizaciju rada te za izgled wellness centra čiji prostori moraju biti uredni i čisti
- Ispunjava tjedni pregled ostvarenih sati, tjedni plan sati, radne liste zaposlenika svog odjela te je odgovoran za produktivnost odjela
- Dodjeljuje zadatke zaposlenicima wellness centra i vrši kontrolu primjene standardnih operativnih procedura
- Pregledava izvještaje realiziranih i nerealiziranih rezervacija od prethodnog dana
- Svakodnevno obavještava zaposlenike wellness centra o posebnim ponudama
- Odgovoran je za ažurno, uredno i kvalitetno obavljanje povjerenih poslova
- Odgovoran je za ispunjenje radnih zadataka u skladu s pravilima struke, uputama i postupcima
- Pregledava stanje rezerviranosti tretmana te organizira posao tekućeg dana
- Pregledava naplaćene i stornirane račune
- Pregledava kaucije ručnika i ogrtača
- Kontrolira pridržavanje pravila kućnog reda
- Najmanje jednom tjedno obavlja sastanke sa svojim timom -tekuće informacije, važni događaji, sugestije, informacije o VIP gostima, važne informacije o uvjetima i zahtjevima grupa, agencija , paketa i sl.
- Odgovoran je za čuvanje poslovne tajne
- Financijski je odgovoran za zadužen novac ili naplatu usluga
- Vodi brigu o stanju promotivnog materijala
- Odgovoran je za svaku štetu koja bi proizašla za Društvo zbog njegovih odluka, postupaka ili propusta učinjenih namjerno ili krajnjom nepažnjom
- Dužan je stvarati radni moral te održavati tehnološku-radnu i organizacijsku disciplinu
- Obvezan je pridržavati se higijensko-sanitarnih propisa, pravila zaštite na radu i zaštite od požara te vršiti kontrolu pridržavanja istog od strane zaposlenih
- Obvezan je kontinuirano kontrolirati ispravnost sredstava i opreme te je odgovoran za svrsishodnu i racionalnu upotrebu i korištenje, oštećenje ili otuđenje osnovnih sredstava i sitnog inventara za koje je interno zadužen

- Provjerava stanje popunjenosti ormarića za prvu pomoć i potrebnu nadopunu naručuje od odjela upravljanja kvalitetom
- Dostavnice za nabavljena osnovna sredstva dostavlja direktoru hotela, odjelu nabave i odjelu upravljanja kvalitetom
- Dostavnice za sitni inventar i potrošni materijal odmah po primitku istog mailom dostavlja direktoru hotela i odjelu nabave
- U slučaju potrebe obavlja poslove recepcionara wellness centra
- Provodi tjedne treninge zaposlenika svog odjela sukladno godišnje programu tjenih edukacija
- Provodi redovitu analizu dijela ankete gostiju koji se odnosi na rad wellness centra
- Sudjeluje u izradi budget-a objekta
- Obavlja i ostale poslove po nalogu neposrednog rukovoditelja u skladu sa njegovim stručnim i drugim sposobnostima.

**Voditelj domaćinstva -Domaćica** zadužen je za brigu oko čistoće svih prostorija hotela, uključujući i noćno čišćenje, provodi rutinske svakodnevne kontrole čišćenja i spremanja gostinskih soba i svih ostalih površina hotela, obučava novozaposlene u svom odjelu i vrši treninge osoblja domaćinstva kao i nadzor nad poštivanjem standarda i procedura u odjelu domaćinstva, prati troškove i nadzire njihov plan unutar odjela, brine o utrošku sredstava i materijala za čišćenje sukladno prometu hotela ,evidentira radne sate odjela. Čistačice su dužne održavati higijenu u objektu i zadužene su za čišćenje svih prostorija usisavanjem, čišćenjem soba, brisanjem prašine, čišćenjem sanitarnih čvorova, pranjem prozora i sl.

Zadaci i poslovi Domaćice su:

- Briga za red i čistoću te organizaciju poslova čišćenja
- Nadzor nad radom nadzornica i sobarica/čistačica
- Održavanje tjednih sastanaka sa zaposlenicima odjela
- Sudjeluje na dnevnom kratkom sastanku direktora hotela
- Planiranje i evidencija rada zaposlenika domaćinstva kao i briga o korištenju slobodnih dana i dana odmora
- Svakodnevno ubacivati zadatke u Flexkeeping aplikaciju te iste redovito kontrolirati
- Evidencija i kontrola utroška sredstava (papirnata galanterija, sapuni i šamponi, vreće za smeće, sredstva za čišćenje)

- Evidencija i kontrola inventara smještajnih jedinica
- Svakodnevni kontakt s voditeljem recepcije radi dnevne organizacije rada odjela domaćinstva
- Suradnja s voditeljima odjela hrane i pića
- Kontaktiranje s voditeljem tehničke službe radi određivanja prioriteta izvršavanja pojedinih poslova popravaka i održavanja
- Zaprimanje, povrat i provjera rublja
- Postava artikala za booking.com i VIP goste te dodatnih paketa u smještajne jedinice
- Postava kuhala i pripadajućih artikala u sobe
- Postava pisma dobrodošlice u smještajne jedinice
- Postava dječjih krevetića i pomoćnih ležajeva u smještajne jedinice
- Potpisivanje i čuvanje kartona zaduženja zaposlenika
- Briga o ispravnosti sredstava za rad
- Sve kvarove i neispravnosti objekta, infrastrukture ili radne opreme iz svoje domene odmah prijavljuje tehničkoj službi objekta ili direktno vanjskom ugovornom servisu (za one dijelove i uređaje za koje je tehnička služba dostavila uputu o direktnom pozivanju servisa)
- Kontrola zaposlenika u smislu primjene SOP-a i pridržavanja radnih uputa
- Kontinuirana suradnja prilikom planiranja poslova održavanja i investicija
- Izrada godišnjeg plana nabave sitnog inventara i osnovnih sredstava za odjel domaćinstva
- Ispunjavanje tjednog pregleda ostvarenih sati, plan tjednih sati te izrada radne liste za zaposlenike domaćinstva
- Provjera stanja popunjenosti ormarića za prvu pomoć i naručivanje potrebne nadopune od odjela sigurnosti i zaštite
- Dostavnice za nabavljena osnovna sredstva dostavlja direktoru objekta, odjelu nabave i odjelu sigurnosti i zaštite
- Dostavnice za sitni inventar i potrošni odmah po primitku istog mailom dostavlja odjelu nabave i direktoru objekta
- Obavlja poslove nadzornice u slučaju potrebe
- Provedba tjednih treninga zaposlenika domaćinstva sukladno godišnjem planu tjednih edukacija

- Provedba redovite analize dijela ankete gostiju koji se odnosi na rad domaćinstva i informiranje zaposlenika o postignutim ocjenama i postavljenim ciljevima

**F&B menadžer** je zadužen za odjele hrane i pića, odnosno kuhinju i restoran, koordinira voditeljima tih odjela i procesom usluživanja te odgovara za efikasno upravljanje i obavljanje svih poslovnih aktivnosti vezanih za navedene odjele. Odgovoran je za primjenu operativnih postupaka, kontrolira rad zaposlenika, slaže ponudu hrane i pića.

**Voditelj restorana** zadužen je za brigu oko zaliha i ažurno naručivanje potrebnih količina pića i ostalih potrepština, koordiniranje poslova unutar odjela, educiranje zaposlenika u odjelu i organizacija rada te evidentiranje i praćenje sustava naplate unutar odjela restorana. Konobari u restoranu su zaduženi za posluživanje gostiju, postavljanje stolova i raspremanje, odlaganje, pranje čaša i pribora, pripremu toplih i hladnih napitaka.

Zadaci i poslovi voditelja restorana su:

- U suradnji sa F&B menadžerom upravlja i koordinira procesom usluživanja te je odgovoran za primjenu standardnih operativnih postupaka, kontrolira rad zaposlenika
- Organizira i raspoređuje zaposlenike na svim radnim zadacima unutar uslužnog prostora
- Izrađuje dnevne i tjedne rasporede zaposlenika prema zahtjevima posla te vodi evidenciju rada prema broju noćenja i odgovoran je za dnevnu produktivnost svog odjela
- Odgovoran je za evidenciju, kontrolu i valjanost sanitarnih knjižica zaposlenika
- Odgovoran je za racionalnu nabavu i korištenje potrošog materijala
- Najmanje jednom tjedno prisustvuje tjednom sastanku kuhinje objekta
- Zajedno sa voditeljem kuhinje prije početka obroka provjerava izgled bifea (prezentacija jela, dekoracije, čistoća..) i točnost natpisa na svim jelima
- Pregledava bife nekoliko puta tijekom obroka
- Brine o čistoći prostorija za usluživanje kao i čistoći sredstava za rad
- Dočekuje, prihvaća i ispraća goste u uslužnim prostorijama i brine o njihovom smještaju unutar uslužnog prostora vodeći računa o racionalnom korištenju prostora i ljudskih resursa
- Prihvaća primjedbe i reklamacije gostiju u vezi hrane, pića i rada osoblja, poduzima mjere za otklanjanje negativnosti te nastoji udovoljiti željama gostiju
- Daje upute u vezi načina usluživanja jela i pića
- Po potrebi zaprima narudžbe i poslužuje goste

- Nadzire kvalitetu i količinu usluženih jela i pića
- Obučava mlade zaposlenike , nove (sezonske) zaposlenike i učenike na praksi
- Kontrolira pravilnost blokiranja i naplate konzumacije kao i ažurnost prodaje dnevnog utrška i intervenira u slučaju nepravilnosti
- Provodi izvanrednu provjeru novčanika konobara u objeku (uz prisutnost svjedoka drugog voditelja) i ispunjava prateći zapisnik koji se šalje direktoru hotela
- Račune reprezentacije svakodnevno dostavlja direktoru hotela
- Brine o asortimanu robe (namirnica) i pića na šankovima
- Obavještava voditelja kuhinje o specijalnim zahtjevima gostiju
- Sve kvarove i neispravnosti infrastrukture ili radne opreme iz svoje domene odmah prijavljuje održavanju objekta ili direktno vanjskom ugovornom servisu (za one dijelove i uređaje za koje je održavanje dostavilo uputu o direktnom pozivanju servisa)
- Obavještava voditelja kuhinje kada se može početi sa raspreamanjem bife stola na kraju obroka
- Po pozivu domaćinstva organizira sakupljanje veće količine suđa iz soba ili hodnika objekta
- Dužan je povremeno a najmanje jednom mjesečno obaviti „spot-check“ kontrolu odnosno inventuru desetak najčešće korištenih artikala
- Sa barmenom specijalistom sudjeluje u provedbi inventure šanka
- Sudjeluje u provođenju godišnjih inventura i izvanrednih inventura objekta/odjela
- Jednom mjesečno zajedno sa domaćicom obavlja inventuru restoranskog rublja
- Odgovoran je za stanje osnovnih sredstava i sitnog inventara u svom odjelu
- Dostavnice za nabavljena osnovna sredstva dostavlja direktoru objekta, odjelu nabave i odjelu sigurnosti i zaštite
- Dostavnice za sitni inventar i potrošni odmah po primitku istog mailom dostavlja odjelu nabave i direktoru objekta.

**Voditelj kuhinje** zadužen je za funkcioniranje sveukupnog poslovanja kuhinje kao i kontroliranje kvalitete pripreme hrane, nadzor svih aktivnosti u kuhinji i osiguravanje razine usluge na visokom nivou, nadziranje i obuka kuhinjskog osoblja, delegiranje poslova i zaduženja unutar rada kuhinje, poštivanje svih propisanih standarda koji se tiču higijene i kvalitete. Pomoćno kuhinjsko osoblje je zaduženo za pomoć pri primanju namirnica, pranju posuđa i kuhinjskog pribora, skladištenju, i drugim aktivnostima prema uputama kuhara.

Zadaci i poslovi voditelja kuhinje su:

- Odgovoran je za efikasno upravljanje zaposlenicima i profitabilno poslovanje pomoću djelotvornog planiranja ljudskih i ostalih resursa
- Dodjeljuje zadatke zaposlenicima u kuhinji i provjerava je li se posao obavlja točno i valjano, u skladu sa SOP
- U praksi provodi i kontrolira postupke kojima se postiže zdravstvena ispravnost hrane utemeljena na principima HACCP sustava
- Upravlja i nadgleda pripremu hrane te osigurava da se postižu postavljeni standardi
- Odgovoran je za evidenciju, kontrolu i valjanost sanitarnih knjižica svih zaposlenika u kuhinji
- Obučava i ocjenjuje zaposlenike kuhinje
- Održava tjedne sastanke sa zaposlenicima odjela
- Kontrolira kvalitetu i kvantitetu primljene robe
- Odgovoran je za skladištenje i postupanje s hranom sukladno propisanim standardima
- Planira obroke, naručuje namirnice i sastavlja jelovnike
- Brine se o pripremi jela i odgovara za kvalitetu, izgled i okus jela
- Pomaže kod izdavanje gotove hrane i ujedno vrši kontrolu izlazaka iste
- Na zahtjev gosta izlazi do stola i daje mu informacije o svim sastojcima koji su korišteni za pripremu jela
- Dva puta mjesečno provodi izvanrednu inventuru na 5 artikala
- Sudjeluje na dnevnom sastanku sa direktorom hotela
- Jednom tjedno sudjeluje na dnevnom sastanku odjela restorana i barova
- Zajedno sa voditeljem restorana prije početka obroka provjerava izgled bifea
- Dnevno razdužuje pansionerske obroke
- Brine o ispravnosti sredstava za rad
- Sve kvarove i neispravnosti objekta, infrastrukture ili radne opreme iz svoje domene odmah prijavljuje tehničkoj službi objekta ili direktno vanjskom ugovornom servisu (za one dijelove i uređaje za koje je tehnička služba dostavila uputu o direktnom pozivanju servisa)
- Sudjeluje u provođenju godišnjih i izvanrednih inventura odjela
- Odgovoran je za stanje osnovnih sredstava i sitnog inventara u svom odjelu

- Dostavnice za nabavljena osnovna sredstva dostavlja direktoru hotela, odjelu nabave i odjelu sigurnosti i zaštite
- Dostavnice za za sitni inventar i potrošni odmah po primitku istog mailom dostavlja direktoru hotela i odjelu nabave

**Voditelj sporta** zadužen je za planiranje i nadzor te vođenje sportsko-rekreativnih programa i događanja u sklopu hotela te osmišljava aktivne sadržaje odmora gostiju. Nadzire i koordinira rad sportsko rekreativnog osoblja. Odgovoran je za opremu i sitan inventar s kojim radi. Po nalogu direktora obavlja i druge poslove u okviru svog radnog mjesta. Treneri su zaduženi za pružanje usluga osnovnog savjetovanja korisnicima sportskih usluga, organizaciju i vođenje osobnih treninga i grupnih sportskih programa, izradu individualnih planova i programa vježbanja te informiranje gostiju o ponudi i ostalim sadržajima hotela.

Zadaci i poslovi voditelja sporta:

- Ispunjava tjedni pregled ostvarenih sati, tjedni plan sati, radne liste zaposlenika svog odjela te je odgovoran za produktivnost odjela
- Dodjeljuje zadatke zaposlenicima wellness centra i vrši primjene SOP-a
- Pregledava izvještaje realiziranih i nerealiziranih rezervacija od prethodnog dana
- Svakodnevno obavještava zaposlenike wellness centra o posebnim ponudama
- Odgovoran je za ažurno, uredno i kvalitetno obavljanje povjerenih poslova
- Odgovoran je za ispunjenje radnih zadataka u skladu sa pravilima struke, uputama i postupcima
- Pregledava stanje rezerviranosti tretmana te organizira posao tekućeg dana
- Pregledava naplaćene i stornirane račune
- Pregledava kaucije ručnika i ogrtača
- Kontrolira pridržavanje pravila kućnog reda
- Najmanje jednom tjedno obavlja sastanke sa svojim timom -tekuće informacije, važni događaji, sugestije, informacije o VIP gostima, važne informacije o uvjetima i zahtjevima grupa, agencija, paketa i sl.
- Odgovoran je za čuvanje poslovne tajne
- Financijski je odgovoran za zadužen novac ili naplatu usluga
- Vodi brigu o stanju promotivnog i uredskog materijala
- Odgovoran je za svaku štetu koja bi proizašla za poduzeće zbog njegovih odluka, postupaka ili propusta učinjenih namjerno ili krajnjom nepažnjom

- Dužan je stvarati radni moral te održavati tehnološko-radnu i organizacijsku disciplinu
- Obvezan je pridržavati se higijensko-sanitarnih propisa, pravila zaštite na radu i zaštite od požara te vršiti kontrolu pridržavanja istog od strane zaposlenih
- Obvezan je kontinuirano kontrolirati ispravnost sredstava i opreme te je odgovoran za svrsishodnu i racionalnu upotrebu i korištenje, oštećenje ili otuđenje osnovnih sredstava i sitnog inventara za koji je interno zadužen
- Dostavnice za nabavljena osnovna sredstva dostavlja direktoru hotela, odjelu nabave i odjelu upravljanja kvalitetom
- Dostavnice za sitni inventar i potrošni materijal odmah po primitku istog mailom dostavlja odjelu nabave i direktoru hotela.

**Voditelj animacije** zadužen je provedbu aktivnosti odjela animacije u sklopu hotela. Identificira i prati razvoj društveno-kulturnih interesa razne populacije te razvija ciljane animacijske programe i društvene tehnologije za njihovu provedbu, potiče inovacije i uvodi efikasne pedagoške tehnike razvoja kulturne i estetske kreativnosti. Također obučava animatore i nadzire njihov rad. Obavlja i druge poslove po nalogu direktora. Animatori su zaduženi za izvođenje programa provođenja slobodnog vremena turista. Osmišljavaju sadržaje za animaciju gostiju (rad s djecom, fitness, zabava, ples...). U odnosu sa gostima moraju biti komunikativni i susretljivi.

Zadaci i poslovi voditelja animacije:

- Koordinira i nadzire odjel animacije
- Kontrolira provođenje SOP-a
- Upravlja svim procesima vezanim uz animaciju, financijskim, ljudskim i materijalnim resursima
- Izrađuje kratkoročne, dugoročne, financijske i operativne poslove animacije
- Redovito prikuplja informacije i analizira rad odjela animacije te kontrolira svrsishodnu i racionalnu upotrebu (ljudskih resursa, sitnog inventara, osnovnih sredstava, investicija, održavanja, tiskanog materijala, potrošnog materijala, radne odjeće, zabave i vanjskih suradnika, evidencije posjećenosti na aktivnostima)
- Odgovoran je za točno i pravodobno prikupljanje informacija koje se odnose na ugovoreni ili potencijalni boravak gostiju vezanih za usluge animacije
- Prati rezultate o zadovoljstvu gosta



- Istražuje i prati potrebe gostiju u cilju pravilnog odabira zabavno-animacijskih sadržaja i radi što uspješnije realizacije programa
- Planira i prati uspješnost realizacije programskih sadržaja/aktivnosti te redovito unapređuje kvalitetu ponude i radnog postupka novih aktivnosti i sadržaja, godišnjeg kalendara, mjesečnih i tjednih akcija u suradnji sa odjelom prodaje i marketinga
- Organizira i koordinira dinamiku zapošljavanja odjela animacije, organizira natječaje za posao i intervjuje u odjelu animacije, vrši selekciju, edukaciju i trening starih i novih animatora
- Prati produktivnost rada odjela animacije, planira i radi raspored radnih sati, unosi i kontrolira provođenja istoga
- Prati uspješnost provođenja redovitog programskog sadržaja
- Motivira Team leadere na uvođenje inovacija
- Potiče suvremene metodičke i interakcijske pristupe u izvođenju programskih sadržaja
- Koordinira nove zaposlenike pri uvođenju u posao i radne postupke te prati ponašanje i disciplinu zaposlenika, međuljudske odnose, brine o zadovoljstvu i radnoj atmosferi
- Izrađuje godišnji plan edukacija i stručnih usavršavanja za odjel animacije
- Brine o prostornom uređenju radnih prostorija u smislu ispravnosti i funkcionalnosti te da su u skladu sa suvremenim trendovima
- Brine za sigurnost gosta na aktivnostima animacije
- Predlaže, organizira i ostvaruje različite oblike suradnje kao i stručnog usavršavanja s društvenom zajednicom (suradnje s osnovnim školama, dječjim vrtićima, različitim javnim službama, vatrogascima, crvenim križem i slično)
- Suraduje s direktorom hotela i direktorom operacija, kao i ostalim odjelima unutar objekta oko provođenja i prilagođavanja programa zabave i animacije
- Zaprima žalbe gosta vezane za odjel animacije te je odgovoran za njihovo rješavanje na primjeren način.

**Voditelj tehničke službe** ima zaduženje u koordinaciji i organiziranju svih tehničkih poslova u hotelu, kontrolira osoblje svog odjela i nadzire i brine za besprijekoran rad tehničkih uređaja koje hotel ima kao i servisiranje istih. Osoblje tehničke službe obavlja sve tehničke poslove u hotelu.

## 6. ZAKLJUČAK

Svako poduzeće da bi bilo uspješno u svom poslovanju treba imati dobro postavljenu organizacijsku strukturu koja je temelj cijeloj organizaciji. Sukladno tome, prilikom odabira organizacijske strukture zadaća menadžmenta je da uloži maksimalan napor i trud i dobro sagleda sve unutarnje i vanjske čimbenike kako bi odabrali najbolju strukturu za optimalno poslovanje poduzeća.

Organizacija poslovanja poduzeća se razlikuje ovisno o vrsti poduzeća i ovisi o njegovoj veličini, o broju i strukturi zaposlenika, prilagođena je predmetu poslovanja što znači da je svaka organizacijska struktura individualna. Njome se utvrđuje rad svakog zaposlenika u poduzeću koji sudjeluje u kreiranju krajnjeg proizvoda ili usluge.

Na primjeru poduzeća Laguna Novigrad i hotela Aminess Maestral prikazana je organizacijska struktura i objašnjena menadžerska funkcija organiziranja kao temelj za efiksno i uspješno poslovanje poduzeća odnosno hotela. Unatoč dobrom poslovanju hotela Aminess Maestral, menadžment svakog poduzeća mora kontinuirano pratiti situaciju na tržištu te konstantno prilagođavati i unapređivati organizacijsku strukturu prema svim promjenama u okolini.

## LITERATURA:

1. Bahtijarević – Šiber, F., “Organizacijska teorija”, Informator, Zagreb, 1991.
2. Buble, M., “Management”, Ekonomski fakultet, Split, 2000.
3. Buble, M., „Osnove menadžmenta“, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2006.
4. Buble, M., „Strategijski menadžment“ Ekonomski fakultet Split, Split, 1997.
5. Cerović, Z., “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
6. Dujanić, M., „Osnove menadžmenta“ Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2007.
7. Fabac, R., „Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama“, Naklada Slap, Zagreb, 2017.
8. Rupčić, N. , „Suvremeni menadžment“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018.
9. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
10. Sikavica, P., Novak, M., „Poslovna organizacija“ Informator, Zagreb, 1999.
11. Sikavica, P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
12. Škrtić, M., „Osnove poduzetništva i menadžmenta“, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008.
13. Interni dokumenti poduzeće Laguna Novigrad
14. Aminess <https://www.aminess.com> (30.06.2021.)
15. Aminess Maestral hotel <https://www.aminess.com/hr/aminess-maestral-hotel> (30.06.2021.)
16. Aminess kampovi <https://www.aminess-campsites.com/hr/vizija-i-misija-aminessa> (30.06.2021.)

## **POPIS SLIKA:**

Slika 1. Predmetni tijek i sadržaj projektiranja organizacije .....	6
Slika 2. Organizacijska piramida .....	8
Slika 3. Osnovna funkcijska organizacijska struktura .....	16
Slika 4. Standardna funkcijska organizacijska struktura .....	17
Slika 5. Prijelazna funkcijska organizacijska struktura .....	17
Slika 6. Predmetna organizacijska struktura .....	18
Slika 7. Teritorijalna organizacijska struktura .....	19
Slika 8. Matrična organizacijska struktura .....	19
Slika 9. Logo brenda Aminess Hotels&Campsites .....	23
Slika 10. Hotel Aminess Maestral .....	24
Slika 11. Organizacijska struktura poduzeća Laguna Novigrad .....	29
Slika 12. Organizacijska struktura hotela Aminess Maestral .....	31

## **POPIS TABLICA:**

Tablica 1. Povijesni razvoj poduzeća Laguna Novigrad.....	22
-----------------------------------------------------------	----