

# ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELSKIH PODUZEĆA: PRIMJER PODUZEĆA HOTEL ACADEMIA ZAGREB

---

**Bošnjak, Darija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*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:128:850530>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-04**



**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 REPOZITORIJI

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA**

DARIJA BOŠNJAK

**ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELSKIH PODUZEĆA:  
PRIMJER PODUZEĆA HOTEL ACADEMIA ZAGREB**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2022.

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
**POSLOVNI ODJEL**  
**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA**

**DARIJA BOŠNJAK**

**ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELSKIH PODUZEĆA:**  
**PRIMJER PODUZEĆA HOTEL ACADEMIA ZAGREB**

**ZAVRŠNI RAD**

Kolegij: Poslovanje ugostiteljskih poduzeća

Mentor: dr.sc. Draženka Birkić

Matični broj studenta: 0618614090

Karlovac, prosinac 2022.

## ZAHVALA

*Iskreno se zahvaljujem svojoj mentorici dr.sc. Draženki Birkić na danim uputama i savjetima prilikom izrade ovoga završnog rada koja je svojim znanstvenim i stručnim savjetima pripomogla u oblikovanju ideje i izrade ovoga završnog rada.*

*Posebno se želim zahvaliti svojoj obitelji na potpori i pomoći kako tijekom izrade ovog rada, tako i tijekom cijelog studija. Također zahvaljujem svojim kolegama i prijateljima na potpori i pomoći tijekom svih ovih godina studiranja.*

## SAŽETAK

Kroz završni rad naglasak je stavljen na prikaz organizacijske strukture s fokusom na hotel Academia. Organizacija je društvena jedinica pojedinaca koja je osmišljena i kojom se upravlja za postizanje zajedničkih ciljeva. Budući da su takve organizacije otvoreni sustavi na koje uvelike utječe okruženje u kojem djeluju. Svaka organizacija ima svoju tipičnu organizacijsku strukturu koja definira i upravlja odnosima između različitih zaposlenika, zadacima koje obavljaju te ulogama, odgovornostima i ovlaštenjima za obavljanje različitih zadataka. Strukturu koju organizacija dizajnira uvelike ovisi o njezinim ciljevima i strategiji koju usvaja u postizanju tih ciljeva.

**Ključne riječi:** organizacija, organizacijska struktura, hotel, hotel Academia

## SUMMARY

Through the final thesis, emphasis is placed on the presentation of the organizational structure with a focus on the Academia hotel. An organization is a social unit of individuals that is designed and managed to achieve common goals. Because such organizations are open systems that are greatly influenced by the environment in which they operate. Every organization has its own typical organizational structure that defines and manages the relationships between different employees, the tasks they perform and the roles, responsibilities and authorities for performing different tasks. The structure an organization designs largely depends on its goals and the strategy it adopts in achieving those goals.

Keywords: organization, organizational structure, hotel, Academia hotel

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....	3
2.1. Definiranje organizacijske strukture .....	3
2.2. Čimbenici koji utječu na organizacijsku strukturu .....	5
2.2.1. Unutarnji čimbenici .....	5
2.2.3. Vanjski čimbenici .....	8
2.3. Elementi organizacijske strukture .....	10
2.4. Funkcijska organizacijska struktura .....	11
3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELA S OBZIROM NA VELIČINU.....	15
3.1. Hotelsko poduzeće .....	15
3.2. Organizacijska struktura hotela.....	17
3.3. Organizacijska struktura na primjeru malih, velikih i mega hotela.....	24
3.3.1. Organizacijska struktura malih hotela.....	25
3.3.2. Organizacijska struktura velikih hotela .....	26
3.3.3. Organizacijska struktura mega hotela .....	28
4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELSKOG PODUZEĆA ACADEMIA.....	32
4.1. Općenito o hotelu.....	32
4.2. Ponuda hotela.....	33
4.3. Zaposlenici hotela .....	34
4.4. Organizacijska struktura .....	41
4.5. Krički osvrt na organizacijsku strukturu hotela Academia .....	43
5. ZAKLJUČAK.....	44
6. LITERATURA .....	46
POPIS SLIKA .....	48
POPIS GRAFIKONA .....	49

# 1. UVOD

Bez obzira na svoju veličinu, hotel mora imati organizacijsku strukturu koja najučinkovitije pruža usluge svojim korisnicima. Iako se broj osoblja može promijeniti u velikom hotelu, struktura obično ostaje ista, a lanac zapovijedanja te uloge i odgovornosti svakog odjela bitni su za održavanje organizacije koja dobro funkcionira.

Hotelski sektor je naglo pao nakon što je teško pogođen suvremenim globalnim krizama. Ugostiteljska industrija drastično je shrvana uslijed krize COVID-19. U međuvremenu, ugostiteljska industrija treba samoprocjenu kako bi shvatila prednosti i nedostatke unutar sebe i mora se još jednom podići. Kako bi se podigao učinak hotelske industrije potrebno je neprekidno promatrati i analizirati unutarnje i vanjske organizacijske čimbenike, te poštujući specifičnosti hotelske industrije prilagođavati organizacijsku strukturu.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet završnog rada je istražiti, analizirati i prikazati tipičnu organizacijsku strukturu hotela s fokusom na gradski hotel Academia, 4\*.

Cilj završnog rada je kroz teorijski dio definirati pojam organizacijske strukture, njezine čimbenike i vrste te se osvrnuti na prikaz tipične organizacijske strukture hotela s obzirom na njegovu veličinu. Također, cilj rada je analizirati te prikazati organizacijsku strukturu hotela Academia.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Za izradu teorijskog dijela rada koristio je se veći broj relevantne stručne i znanstvene literature, primjenjujući desk metodu. Za obradu podataka koristile su se sljedeće metode: metoda analize i sinteze, metoda deskripcije te metoda komparacije i klasifikacije.



### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Završni rad strukturiran je kroz šest temeljnih poglavlja. U uvodnom dijelu rada je sažeto predstavljen predmet rada, definirani su ciljevi rada te opisana metodologija. Kroz drugo poglavlje fokus je stavljen na prikaz organizacijske strukture gdje se fokus stavlja na definiranje pojam organizacijske strukture, čimbenika koji utječu na organizacijsku strukturu, te elemente organizacijske strukture i funkcijsku organizacijsku strukturu. Kroz treće poglavlje prikazuje se organizacijska struktura hotela s obzirom na veličinu, gdje je fokus stavljen na mali, veliki i mega hotel. U četvrtom poglavlju se analizira te prikazuje organizacijska struktura hotelskog poduzeća Academia.

Na samom kraju, izvedeno je zaključno razmatranje, naveden je popis korištene literature, popis slika i popis grafikona. Na samom kraju rada izveden je zaključak, naveden je popis korištene literature, popis slika te popis grafikona.

## 2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Kroz ovo će se poglavlje fokus staviti na definiranju organizacijske strukture, prikazu njezinih elemenata, kao i vrsta.

### 2.1. Definiranje organizacijske strukture

Značenje riječi “struktura” (lat. structura od struere – slagati, sklapati, zidati) podrazumijeva se npr. građa, sastav, sklop, raspored, način gradnje, tvorevina, organizam.<sup>1</sup> Može se reći kako svako poduzeće, kao poslovna organizacija, ima određen sastav, tj. strukturu unutarnjih odnosa i veza.

No, što je zapravo organizacijska struktura? Organizacijska struktura se može definirati kao skup aktivnosti, kao što su raspodjela zadataka, koordinacije i nadzora usmjereni prema postizanju organizacijskih ciljeva. Pojednostavljeno rečeno organizacijska struktura usklađuje i povezuje dijelove organizacije, tako da ona može postići maksimalnu učinkovitost.<sup>2</sup>

Utječe na organizacijsko djelovanje i pruža temelj na kojem počivaju standardni operativni postupci i rutine. Određuje koji će pojedinci sudjelovati u kojim procesima donošenja odluka, a time i u kojoj mjeri njihovi stavovi oblikuju djelovanje organizacije. Organizacijska struktura može se smatrati vidnim poljem ili perspektivom kroz koju pojedinci vide svoju organizaciju i njezinu okolinu. Omogućuje grupama da rade zajedno unutar svojih pojedinačnih funkcija kako bi upravljale zadacima.<sup>3</sup>

Tradicionalne organizacijske strukture imaju tendenciju biti više formalizirane sa zaposlenicima grupiranim prema funkciji (kao što su proizvodnja, prodaja,

---

<sup>1</sup>Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., p. 139.

<sup>2</sup>Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., p. 54.

<sup>3</sup>op. cit.

nabava, financije ili operacije). Manje tradicionalne strukture su labavije i fleksibilnije, sa sposobnošću brzog reagiranja na promjenjivo poslovno okruženje.

Iz prethodno prikazane definicije, naslućuju se kako struktura predstavlja uređeno jedinstvo elemenata organizacije. Naime, kao uređeno jedinstvo dijelova organizacijsku cjelinu poslovnog sustava mogu činiti funkcionalno povezani zadaci, kao i pojedinci ili pak skupine pojedinaca koji su u međusobnim odnosima moći ili interesnim odnosima. Također, sveukupnog ekonomskih aktivnosti koji su ujedinjeni u jednom poslovnom sustavu mogu činiti organizacijsku cjelinu, kao i mnogi drugi aspekti strukture, kao što je npr. vlasnička struktura. „Slijedi da se iz načina poimanja organizacijske strukture definiraju temeljni elementi organizacije, te oni mogu biti radna mjesta, radni zadaci, pojedinci, socijalne skupine, veze među pojedincima ili zadacima, funkcionalne ili ekonomske jedinice, pravno-vlasnički određeni dijelovi jednog poduzeća i članice neke poslovne mreže. Način na koji pojedinci pristupaju organizacijskoj strukturi u pravilu je uvjetovan izloženošću pojedinca određenom razdoblju u razvoju gospodarstva i određenom pravcu u razvoju organizacijske teorije.“<sup>4</sup>

Organizacijska struktura može biti centralizirana ili decentralizirana. Kako svako mjesto na ljestvici ima jasno definirane zadatke, centralizacija se odnosi na vrstu organizacije u kojoj je upravljanje i rukovođenje poslom ili cijelom tvrtkom koncentrirano na vrhu hijerarhijski uspostavljene organizacijske strukture. Zbog toga su niže rukovodeće pozicije u pravilu do najsitnijih detalja podređene višima, a više najvišima. Kada je upravljanje ili vodstvo decentralizirano, to znači da su nadležna niža tijela umjesto središnjih tijela. U toj situaciji organizacija i način izvršavanja zadataka više-manje su neovisni o tim nižim tijelima.<sup>5</sup>

Tradicionalno, organizacije su strukturirane s centraliziranim vodstvom i definiranim lancem zapovijedanja. Došlo je do porasta decentraliziranih

---

<sup>4</sup>Organizacijska struktura, dostupno na: [https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/02\\_-\\_Organizacijska\\_struktura.pdf](https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/02_-_Organizacijska_struktura.pdf), (29.10.2022.)

<sup>5</sup>Sikavica, P., Novak, M., op. cit., p. 33.

organizacija, kao što je slučaj s mnogim tehnološkim startupima. To omogućuje tvrtkama da ostanu brze, agilne i prilagodljive, pri čemu gotovo svaki zaposlenik dobiva visoku razinu osobnog posredovanja. U decentraliziranoj organizaciji zaposlenici moraju preuzeti više inicijative i ponuditi kreativno rješavanje problema. To također može pomoći u postavljanju očekivanja o tome kako zaposlenici mogu pratiti vlastiti rast unutar tvrtke i naglasiti određeni skup vještina, kao i za potencijalne zaposlenike da procijene bi li takva tvrtka dobro odgovarala njihovim interesima i stilovima rada.<sup>6</sup>

## **2.2. Čimbenici koji utječu na organizacijsku strukturu**

Čimbenici predstavljaju sve ono što utječe na izbor organizacijske strukture. Naime, oni određuju ključne dimenzije organizacije, tj. dubinu podjele rada, razinu ovlasti i odgovornosti, stupanj (de)centralizacije i koordinaciju u organizaciji. Svaki se čimbenik mora analizirati zasebno, ali svi oni zajedno rezultiraju sinergijski. Menadžeri tijekom kreiranja organizacijske strukture se moraju voditi dvjema postavkama, a to su da svi čimbenici u organizaciji uzajamno djeluju jedan na drugoga i međusobno su povezani, te da utjecaj barem jednog čimbenika može određivati izbor organizacijske strukture, ali potpuna promjena jednog ili više njih može postojeću strukturu promijeniti ili čak poništiti.<sup>7</sup> Ističu se dvije podjele čimbenika, odnosno unutarnji i vanjski čimbenici organizacijske strukture. U nastavku će se malo detaljnije prikazati unutarnji vanjski čimbenici organizacijske strukture.

### **2.2.1. Unutarnji čimbenici**

Unutarnji čimbenici su oni koje organizacija može sama definirati ili kontrolirati, kao i oni na koje može značajno utjecati. Unutarnji i vanjski čimbenici

---

<sup>6</sup>op. cit., p. 33.

<sup>7</sup>op. cit., p. 34.

organizacije međusobno su povezani, pa promjene u jednom aspektu automatski utječu na druge čimbenike i unutarnju organizacijsku strukturu organizacije.<sup>8</sup>

U unutarnje čimbenike ubrajaju se strategija, veličina, tehnologija, lokacija i životni ciklus organizacije te ljudi u njoj i vizija, misija te ciljevi organizacije. Organizacijska strategija je dugoročni plan koji raspoređuje kako tvrtka planira koristiti svoje resurse za podršku poslovnim aktivnostima. Služi kao smjernica za to kako tvrtka može postići svoje ciljeve. Na organizacijsku strukturu svake organizacije značajno utječe njezina veličina. Budući da su stupanj formalizacije, složenosti i centralizacije izravni rezultati veličine organizacije, između ostalog, nemoguće je usporediti veličinu organizacije s njezinim mnogim karakteristikama, kao što su formalizacija, centralizacija ili složenost. Brojni čimbenici, uključujući broj zaposlenika, veličinu ostvarenog prihoda, veličinu ostvarenog profita, vrijednost imovine organizacije i udio organizacije na tržištu prodaje određene robe ili usluga, koriste se za procjenu veličine organizacije.<sup>9</sup>

Organizacijske lokacije su relevantne stabilne varijable, za razliku od svih navedenih internih sastavnica poduzeća. Bez obzira na lokaciju, uvijek ima utjecaja na organizaciju. Tekući troškovi organizacije nedvojbeno će biti viši ili niži ovisno o odluci o lokaciji, što zahtijeva nekoliko izmjena i prilagodbi. Lokacija potrošača i dobavljača organizacije ima utjecaj na nju, baš kao što lokacija organizacije ima utjecaj i na kupce i dobavljače.

Jedan od ključnih elemenata koji utječu na način na koji je organizacija dizajnirana je tehnologija. Tehnologija ne utječe samo na organizacijske promjene, već mijenja i društvo u cjelini, otvarajući pojedine društvene epohe. Tehnologija, koja obuhvaća proizvodne tehnike, tijek rada i opremu, u središtu je procesa

---

<sup>8</sup>Hernaus, T., Aleksić, A.: Unutarnji čimbenici organizacije, p. 1., dostupno na: <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/thernaus/POGLAVLJE%20-%20Unutarnji%20cimbenici%20organizacije%20WEB.pdf>, (31.10.2022.)

<sup>9</sup>Sikavica, P., op. cit., p. 222.

transformacije. Organizacijski rast i transformacija razmatra se u smislu životnog ciklusa organizacije.<sup>10</sup>

Za organizacije se smatra da imaju životni ciklus koji uključuje rođenje, postojanje i konačnu smrt. Organizacijski dizajneri trebaju ozbiljno uzeti u obzir životni ciklus organizacije kao relevantnu komponentu. Organizacijska struktura mora se modificirati za svaku fazu životnog ciklusa organizacije kako bi se prilagodila potrebama te faze.<sup>11</sup>

Najvažnija komponenta organizacije su njeni ljudi jer su oni jedino živo biće u njoj. Najvrjedniji resurs svake organizacije je njezina radna snaga. Svo osoblje u organizaciji koje treba koordinirati, usmjeravati, inspirirati i voditi prema ostvarenju ciljeva organizacije naziva se "ljudima" ili "ljudskim potencijalom" kao unutarnjim faktorom. Ljudi imaju različite učinke na organizacije, uključujući način na koji je sastavljena radna snaga, što znaju i mogu raditi, kako gledaju na svoje poslove i što im je potrebno, kako su radna mjesta postavljena, kako su dizajnirane neformalne organizacije i jesu li ili ne provode se.<sup>12</sup>

Među najvažnijim elementima koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture organizacije su njezina misija, vizija i ciljevi. Svaki od njih treba razmotriti u smislu kako će utjecati na organizaciju ili kako će se promijeniti kao rezultat onoga što čini. Budući da ciljeve organizacije spominjemo kao zbirnu imenicu za njezinu viziju, misiju i ciljeve u sve tri kategorije, misija, vizija i ciljevi organizacije povezuju se i ispituju zajedno. Jedina stvar koja ih razdvaja su njihovi vremenski horizonti i hijerarhije ciljeva. Vizija se smatra dugoročnim ciljem kojem organizacija teži, a misija se često naziva primarnim ciljem organizacije u smislu hijerarhije organizacijskih ciljeva. Cilj ili svrha organizacije služi kao temelj njenog postojanja.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup>op. cit..

<sup>11</sup>Hunjet, A., Kozina, G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever KC/VŽ, Varaždin, 2014., p. 145.

<sup>12</sup>op. cit., p. 146.

<sup>13</sup>Robbins Stephen, P., Judge Timothy, A.: Organizacijsko ponašanje, Dvanaesto izdanje, Mate, Zagreb, 2009., p. 556.

### 2.2.3. Vanjski čimbenici

Vanjski čimbenici, poznati i kao čimbenici okoline, oni su kojima se organizacija mora brzo prilagoditi jer su već unaprijed definirani na institucionalnoj, nacionalnoj ili globalnoj razini, ali nisu izravno pod kontrolom menadžmenta organizacije. Organizacija treba dobro poznavati gospodarsko okruženje jer o stabilnosti i sigurnosti tog okruženja prvenstveno ovisi njezina vlastita stabilnost i sigurnost. Kada se govori o vanjskim čimbenicima, tu se kao glavni mogu istaknuti ekonomska, društvena, tehnološka, politička, demografska, pravna, kulturna te međunarodna okolina.

Svako poduzeće pridonosi gospodarstvu države u kojoj posluje. Menadžment organizacije mora biti dobro upućen u temeljne ekonomske pokazatelje ili okruženja u kojem djeluje ako želi biti uspješan. Radnje određenih poduzeća na određenom tržištu mogu se opisati zahvaljujući ispitivanju gospodarskog okruženja. Stoga ne čudi što su na naše tržište ušle manje poznate tvrtke koje bi ulagale u proizvodnju.<sup>14</sup>

Društveno okruženje opisuje stavove, sklonosti, standarde, razine obrazovanja i inteligencije, kao i uvjerenja i tradicije pripadnika određene skupine ili kulture. Određen skup ideala koji prevladavaju u društvu naziva se društvenim okruženjem. Ima utjecaj na svaki aspekt društva, uključujući organizacije. Ponašanjem organizacije i menadžmenta upravljat će dominantni sustav vrijednosti u društvu o kojem je riječ.

Poduzeće se mora brzo prilagoditi tehnološkom okruženju, posebno u trenutnoj klimi, ako se nada da će ostati konkurentno. Riječ revolucija često se koristila u kombinaciji s velikim tehnološkim napretkom kroz povijest. Na primjer svjedoci smo industrijskoj revoluciji u 18. stoljeću i informacijskoj, računalnoj i komunikacijskoj revoluciji danas, koje su iz temelja promijenile način na koji se poslovanje odvija diljem svijeta. Tu povezanost tehnologije i poslovanja najbolje

---

<sup>14</sup>Sikavica, P., op. cit., p. 283.

pokazuje važnost tehnologije te praćenje i uvođenje novih tehnologija. Promjene koje donosi nova tehnologija utječu na sve aspekte poslovanja, a ne samo na proizvodnju. To je širina širokog tehnološkog i znanstvenog napretka, bez kojeg je nemoguć i opći ekonomski napredak.

Menadžeri moraju prepoznati važnost promjenjivog demografskog okruženja organizacije i prilagoditi način na koji vode i upravljaju tvrtkom kako bi zadovoljili te potrebe. Na organizaciju tijekom vremena utječe demografsko okruženje na razne načine. S jedne strane, to bi mogao biti potencijalni izvor zapošljavanja, ali također i potencijalni izvor klijenata. Organizacije bi trebale pratiti demografske trendove i iz njih izvoditi svoje sadašnje i dugoročne ciljeve. Nizak natalitet bez odgovarajućih mjera pronatalitetne politike ovim će zemljama uzrokovati dugoročne i višestruke izazove.<sup>15</sup>

Izazovno je raspravljati o političkom okruženju u izolaciji jer je ono neraskidivo povezano s društvenim i pravnim okruženjima, pri čemu političko i pravno okruženje dijele posebno snažnu vezu. Budući da je svako poduzeće smješteno u različitom političkom kontekstu, svako mora uzeti u obzir učinke svih tih politika kao organizacijskih čimbenika i prilagoditi se u skladu s tim. Organizacije i njihovi menadžeri koriste različite političke strategije kako bi se nosili s pritiscima političkog okruženja.

Društveno okruženje, posebno političko okruženje, i pravno okruženje usko su povezani. Unatoč ovoj međuovisnosti, smatra se da je još uvijek održivo raspravljati o pravnom okruženju kao jedinstvenom aspektu okruženja kojeg organizacija treba biti svjesna, poštovati i djelovati u skladu s njim. Izraz "pravno okruženje" odnosi se na sve zakone, pravila i uredbe koje je donijela zakonodavna grana bilo koje zemlje. Sve tvrtke i druge organizacije na koje se odnose moraju se ponašati u skladu sa zakonima koje donosi parlament svake nacije.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>Hunjet, A., Kozina, G., op. cit., p. 149.

<sup>16</sup>Robbins Stephen, P., Judge Timothy, A., op. cit., p. 559.



Organizacije moraju razumjeti ne samo vlastitu kulturu ili korporativnu kulturu, već i kulture svoje lokalne zajednice, svoje zemlje i nacija u kojima posluju ako žele uspjeti. Sustav vrijednosti, razumijevanja, uvjerenja, etike, stilova života, osobnosti i karaktera može se koristiti za karakterizaciju bilo koje kulture. Kulturne vrijednosti uče se od rođenja i traju cijeli život; nisu genetski prenosivi. Stoga organizacije moraju poštovati vrijednosti i sustave vrijednosti mnogih kulturnih skupina. Gotovo sva današnja društva su multikulturalna, multireligijska i višejezična.<sup>17</sup>

Smatra se da organizacija koja posluje u inozemstvu funkcionira u međunarodnom okruženju. Vlada, kupci, distributeri, sindikati, konkurenti i dobavljači dio su specijaliziranog međunarodnog okruženja. Opće međunarodno okruženje također uključuje ekonomske, tehnološke, demografske, kulturne i društvene utjecaje.

### **2.3. Elementi organizacijske strukture**

Postoji nekoliko autorskih objašnjenja kako se određuje organizacijska struktura, a svako proizlazi iz različite interpretacije organizacijske strukture. H. Mintzberg je objasnio strukturu koja uključuje sljedeće komponente:

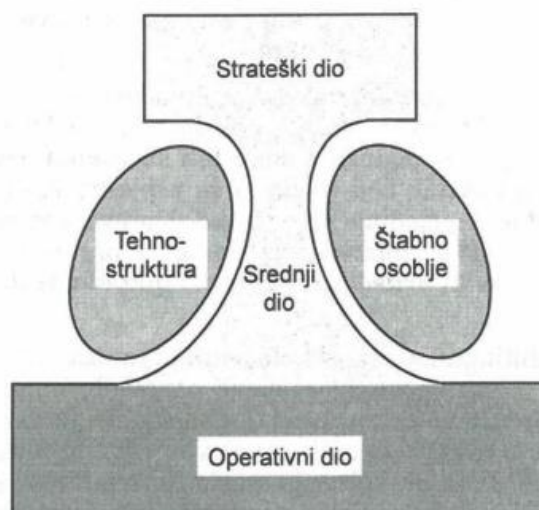
1. „operativni dio, koji čine svi izvršni radnici,
2. strateški dio, koji čini vrhovno rukovodstvo odnosno Top Management,
3. srednji dio, koji čine manageri srednje razine, tzv. Middle Menadžeri,
4. tehnostruktura, koju čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom,
5. štabni dio, koji ima zadatak da pomaže linijskom managementu.“<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>op. cit., p. 560.

<sup>18</sup>Sikavica, P., Novak, M., op. cit., p. 32.

Slika 1. Prikaz elemenata organizacijske strukture prema Mintzbergu<sup>19</sup>



Sve funkcije koje se nalaze u gornjim nabranjima povezane su s poslom koji zaposlenici obavljaju. Prva dva aspekta odnose se na menadžerske odgovornosti. Izvršna funkcija je uključena u srednji dio, dok tehnostruktura objedinjuje aktivnosti podrške upravljanju. Koordinacijski napori i stručni rad čine posljednju fazu.<sup>20</sup>

#### 2.4. Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura je vrsta organizacijske strukture u kojoj se stvara funkcionalna cjelina, provodi podjela rada i sistematizacija radnih mjesta u skladu s određenim poslovima u poduzeću. Da bi se eventualno uspostavila šira funkcionalna organizacijska cjelina, vrši se povezivanje ili grupiranje na način da se u početku proizvode uže organizacijske cjeline, kao što su grupe radnih mjesta, zatim šire i tako dalje. Najzastupljenija organizacijska struktura je tipično funkcionalna. Budući da označava prvi i najstariji sustav organizacijske strukture,

<sup>19</sup>Sikavica, P., Novak, M., op. cit., p. 32.

<sup>20</sup>op. cit..

druga oznaka je tradicionalna ili klasična. Tvrtnke u početku prihvaćaju ovu strukturu, ali kako rastu i razvijaju se, odabiru drugu.<sup>21</sup>

Slika 2. Prikaz funkcijske organizacijske strukture<sup>22</sup>



Primarni menadžer poduzeća izravno je povezan sa samim vrhom strukture koja oblikuje opće zadatke organizacije. Glavni cilj takvih tvrtki je izvršavanje poslovnih zadataka tvrtke što je moguće učinkovitije i uspješnije. Proizvodnju, nabavu, prodaju, marketing, financije, administraciju, istraživanje i razvoj i slične funkcije provode funkcionalne jedinice.

U malim i srednjim poduzećima navedena organizacijska struktura će uspješno ostvariti svoje ciljeve. Uz element veličine, broj i kategorija proizvoda također će se uzeti u obzir pri odabiru ove vrste organizacijske strukture. U ovoj situaciji velike tvrtke također mogu imati koristi od funkcionalne organizacijske strukture. Međutim, ova se organizacijska struktura obično odnosi na mala i srednja

<sup>21</sup>Sikavica, P., op. cit., p. 380.

<sup>22</sup>op. cit., p. 381.

poduzeća koja proizvode samo jedno dobro ili nude jednu vrstu usluge, kao i na velika poduzeća ako sva imaju jednaku ulogu u stvaranju istog dobra ili usluge.<sup>23</sup>

Ističu se tri oblika, odnosno početni, standardni te razvijeni. Broj formiranih jedinica manji je od ukupnog broja poslovnih funkcija u korporaciji u najranijoj iteraciji funkcionalne strukture. Kao rezultat toga često se razvijaju četiri organizacijske jedinice. Za centralizirana i mala poduzeća ovaj stil organizacijske strukture dobro funkcionira. Broj proizvedenih funkcionalnih jedinica u konvencionalnom obliku jednak je broju poslovnih funkcija u korporaciji. Veće tvrtke i one koje su segmentirane u centre ili sektore odlučuju se za ovu strukturu. Ova se struktura obično sastoji od šest do osam organizacijskih sektora. Broj uspostavljenih funkcionalnih jedinica u razvijenom obliku tvrtke premašuje broj poslovnih funkcija.<sup>24</sup>

Kada se zaposlenici koji imaju slične vještine i iskustva grupiraju zajedno kako je to slučaj kod primjene funkcijske organizacijske strukture, to čini proizvodnju učinkovitijom i kvalitetnijom. Uloge i zadaci ne mijenjaju se mnogo, tako da se malo vremena provodi u učenju, a odgovornost je jasna. Budući da je hijerarhija jednostavna, zaposlenici znaju samo jednog upravitelja kojem trebaju odgovarati, umjesto više ljudi. To usmjerava komunikaciju i smanjuje zbunjenost među zaposlenicima. Zaposlenici se mogu osjećati sigurnima u ono što rade jer je standardizirano. Veća je vjerojatnost da će osjećati lojalnost svom odjelu i organizaciji u cjelini. To povećava moral i radnu etiku, jer postoji veća sigurnost posla. Postoji jasan put rasta za zaposlenike koji daje motivaciju, a veća je vjerojatnost da će biti korporativni s ljudima u svom odjelu. Funkcionalna organizacijska struktura pruža savršeno okruženje za učenje za nove zaposlenike (osobito one koji su nedavno završili fakultet) kako bi ih naučili primjeni teorijskih informacija u stvarnom svijetu.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup>op. cit..

<sup>24</sup>Sikavica, P., Novak, M., op. cit., p. 110.

<sup>25</sup>op. cit..

Sukladno prethodno navedenom, može se zaključiti kako funkcijska organizacijska strukture predstavlja tradicionalni model sustava odnosa i veza te je najrasprostranjeniji i najčešće upotrebljavan oblik organizacijske strukture. Ova vrsta organizacijske strukture je jedna od najčešćih u poslovanju hotelskih poduzeća, stoga će se u nastavku rada fokus staviti upravo na njezin prikaz.

### **3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELA S OBZIROM NA VELIČINU**

Kroz ovo poglavlje će se prvenstveno definirati pojam hotelskog poduzeća, zatim će se fokus staviti na prikaz organizacijske strukture hotela s obzirom na veličinu hotela.

#### **3.1. Hotelsko poduzeće**

Riječ hotel potječe od francuskog hôtel, što se odnosi na francusku verziju gradske kuće. Pojam hotel je prvi put upotrijebio peti vojvoda od Devonshirea da imenuje smještaj u Londonu negdje 1760. godine. Povijesno gledano, u Ujedinjenom Kraljevstvu, Irskoj i nekoliko drugih zemalja, gradska je kuća bila rezidencija vršnjaka ili aristokrat u prijestolnici većih gradova. Riječ hotel također bi mogla potjecati od hostel, što znači mjesto za boravak putnika.<sup>26</sup>

„Ugostiteljski objekt iz skupine hoteli je poslovni objekt u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u ugostiteljskim sadržajima (recepcija, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i drugo).“<sup>27</sup> Hotel se karakterizira kroz pet kategorija, a to su:

1. "prva kategorija - pet zvjezdica,
2. druga kategorija - četiri zvjezdice,
3. treća kategorija - tri zvjezdice,
4. četvrta kategorija - dvije zvjezdice."<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup>Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2003., p. 21.

<sup>27</sup>Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, Narodne Novine, br. 56/2016., čl. 2.

<sup>28</sup>op. cit., čl. 48.

Hotel je objekt koji pruža plaćeni smještaj, uglavnom za kratak boravak. Hoteli često pružaju niz dodatnih usluga za goste, kao što su restorani, barovi, bazeni, zdravstvo, maloprodajne trgovine; poslovni objekti poput konferencijskih dvorana, dvorana za bankete, sala za sastanke; i prostor za privatne zabave kao što su rođendani, vjenčanja, zabave za mačke itd. Ugostiteljski objekt iz skupine hotela je poslovni objekt u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u ugostiteljskim sadržajima (recepcija, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i drugo).<sup>29</sup>

Sustav klasifikacije zvjezdica među najprihvaćenijim je ocjenama hotela u svijetu. Ocjenjivanje hotela u različitim zemljama provode državni ili kvazi-vladini izvori, neovisne agencije za ocjenjivanje, ili ponekad sami hotelski operateri. U nastavku se navodi kratak opis vrsta hotela.<sup>30</sup>

Hoteli s dvije zvjezdice često su oni koje vode sami vlasnici. Ovakav hotel često ima dva do četiri kata i odlikuje se malo ugodnijim, obiteljskim okruženjem. Smješteni su u blizini jeftinijih atrakcija, prometnih raskrižja i prikladno su blizu javnog prijevoza. Većina tih hotela nema vlastite restorane, ali u blizini obično postoje dobri restorani po razumnim cijenama.<sup>31</sup>

Hoteli s tri zvjezdice - na ovoj razini hoteli su obično takve veličine da podržavaju višu razinu osoblja, kao i znatno veću kvalitetu i raspon sadržaja nego na nižim zvjezdicama. Recepcija i drugi javni prostori bit će prostraniji, a restoran će inače služiti i nerezidentima. Sve spavaće sobe imat će vlastitu kadu i tuš i nudit će dobar standard udobnosti i opreme, kao što je telefon s izravnim biranjem i toaletni

---

<sup>29</sup>Cerović, Z. Organizacija i menadžment turističke animacije, Vološćansko grafičko poduzeće, Opatija, 1999., p. 39.

<sup>30</sup>op. cit..

<sup>31</sup>op. cit., p. 40.

pribor u kupaonicama. Osim usluga u sobi, može se očekivati i određena ponuda za poslovne putnike.<sup>32</sup>

Hoteli s četiri zvjezdice - očekivanja ove razine uključuju stupanj luksuza, kao i kvalitetu u opremanju, dekoru i opremi u svakom dijelu hotela. Spavaće sobe također obično nude više prostora nego na nižim razinama zvijezda. Bit će dobro dizajnirane s usklađenim namještajem i dekorom. Privatne kupaonice imat će i kadu i tuš. Postojat će visok omjer osoblja i gostiju, uz usluge portira, 24-satnu poslugu u sobu, te usluge pranja rublja i kemijskog čišćenja. Restorani će pokazati ozbiljan pristup svojoj kuhinji.<sup>33</sup>

Hoteli s pet zvjezdica - nude prostran i luksuzan smještaj u cijelom hotelu, koji odgovara najboljim međunarodnim standardima. Dizajn interijera trebao bi zadiviti svojom kvalitetom i pozornošću na detalje, udobnošću i elegancijom. Namještaj bi trebao biti besprijekoran. Usluge bi trebale biti formalne, dobro nadzirane i besprijekorne u obraćanju pozornosti na potrebe gosta, bez nametljivosti. Restoran će pokazati visoku razinu tehničke vještine. Osoblje će biti upućeno, uslužno i dobro upućeno u sve aspekte brige o kupcima, kombinirajući učinkovitost s ljubaznošću.<sup>34</sup>

Alternativni smještaj može se jednostavno definirati kao sve one vrste smještaja koji su dostupni izvan službenog ili organiziranog smještajnog sektora. Ovi objekti nude noćenje s doručkom i neke osnovne usluge koje gost zahtijeva po razumnoj cijeni.

### **3.2. Organizacijska struktura hotela**

Kada se govori o organizacijskoj strukturi hotela, može se reći kako ona predstavlja sveobuhvatan plan vlasnika pomoću kojeg se definiraju odgovornosti, kao i aktivnosti odjela. Naime, organizacijska struktura služi kako bi se uveo red u

---

<sup>32</sup>O' Fallon, M.J., Rutherford, D.G.: Hotel Management and Operations 5th Edition, Wiley, New Jersey, 2010., p. 65.

<sup>33</sup>op. cit..

<sup>34</sup>op. cit., p. 66.

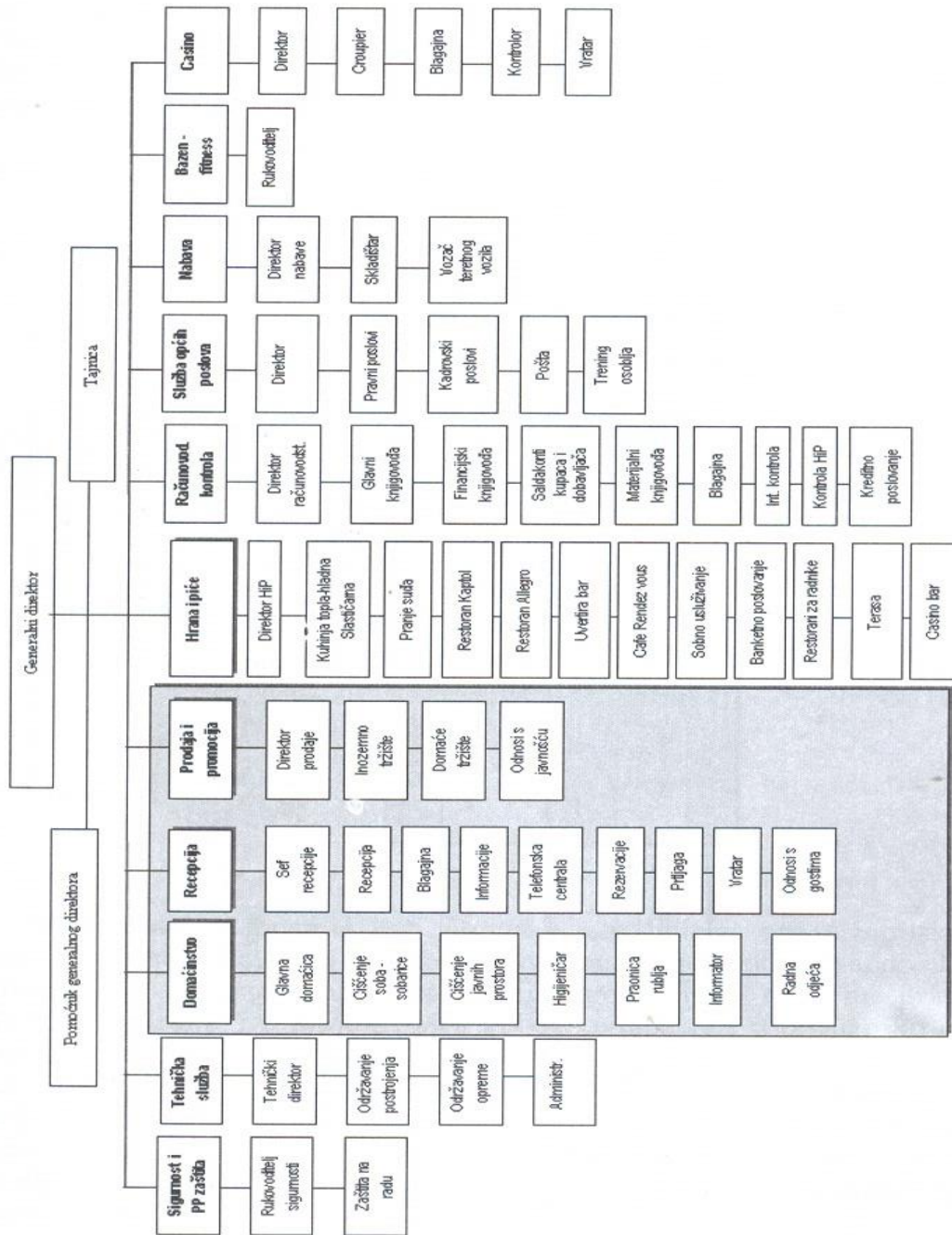


sve elemente poslovanja hotela, od sobne usluge i recepcije pa sve do odjela za ljudske potencijale. Može se reći kako je organizacijska struktura neophodna kako bi hoteli osigurali maksimalnu profitabilnost poslovanja. Organizacijska struktura u hotelima se koristi za određivanja zadataka odjela, delegiranje ovlasti među i unutar odjela, kao i obavljanje svakodnevnih zadataka.<sup>35</sup> Slika 3. daje shematski prikaz organizacijske strukture hotela.

---

<sup>35</sup>Katers, N.: What Is Hotel Organizational Structure?, dostupno na: <https://bizfluent.com/about-5063797-hotel-organizational-structure-.html>, (16.08.2022.)

Slika 3. Shema organizacijske strukture hotela<sup>36</sup>



<sup>36</sup>Obrada autorice prema Hayes, D.K., Ninemeier, J.D.: Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb, 2005., str. 25.

Može se izdvojiti pet ključnih odjela hotela, odnosno:<sup>37</sup>

1. odjel logistike i prodaje,
2. odjel financija,
3. odjela pića i hrane,
4. prijamni odjel,
5. odjel domaćinstva
6. odjel ljudskih potencija.

Odjel logistike ima odgovornost za kupnju uređaja, praćenje dnevnih zaliha, kao i održavanje sigurnosti, dok se odjel prodaje bavi prodajom usluga hotela skupinama, kao i pojedincima. U prodaju usluga se ubrajaju prodaja pića i hrane, soba, pranja rublja, usluge masaže i slično. Ključna uloga financijskog odjela se ogleda u evidenciji pripreme te interpretacije financijskih izvještaja, financijskih transakcija, kao i kontrolom i računovodstvom troškova.<sup>38</sup>

Kada je riječ o odjelu pića i hrane, on je odgovoran za sve restorane, blagovaonice, usluge čišćenja, kuhinju, barove hotela i tome slično. Može se reći kako se prema nekoj osnovi ovaj odjel dijeli na dva ključna dijela, odnosno odjel restorana i kuhinje. Odjel restorana ima ključnu ulogu pružiti poslugu konobara, rad blagovaonice, uslugu čišćenja te pripreme hrane. Kuhinjski odjel ima zadaću da pripremi hranu, kao što je glavno dijeli, desert i slično.

Opći doček gosta, ugodan boravak i odlazak iz hotela su dužnosti prijemnog odjela. Prijemni odjel hotela nalazi se u predvorju, na istaknutom mjestu s kojeg se jasno vidi predvorje hotela i ulaz. Rad prijemnog odjela nadzire voditelj recepcije koji usko surađuje s voditeljima ostalih službi. U suvremenim hotelima recepcija je smještena tako da je jedan dio povezan s predvorjem (Hall, Front office), dok je drugi

---

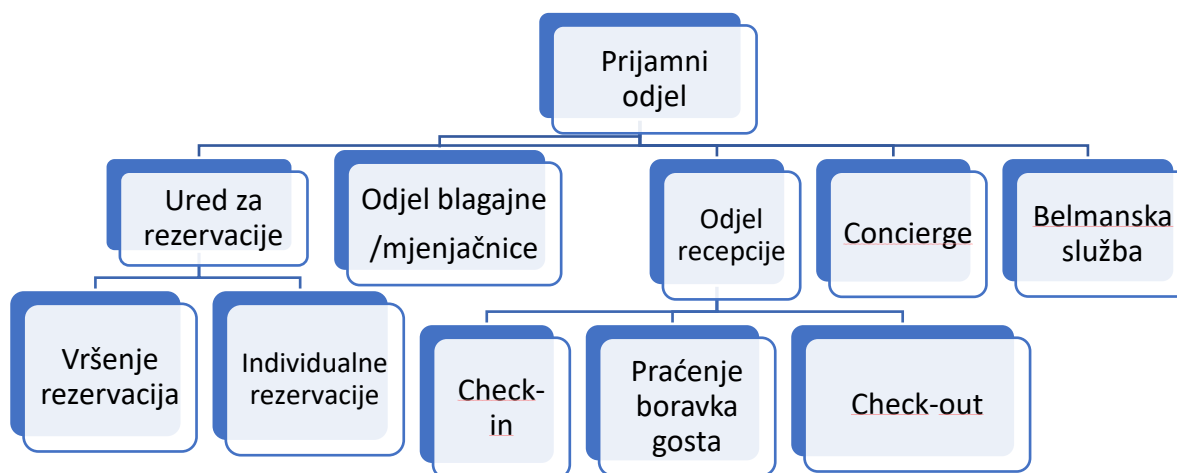
<sup>37</sup>op. cit.

<sup>38</sup>op. cit.

dio (Back office) povezan s hotelskim tzv. neproizvodnim prostorima (uredi hotela administracija, svlačionice za osoblje, sanitarni čvor, ulaz za osoblje).<sup>39</sup>

Raspored svake od ovih usluga i potrebno osoblje ovise o veličini i kategoriji hotela. Poseban prostor za prijavu i odjavu, posebna garderoba za odlaganje prtljage, zasebna recepcija za prijemne grupe, posebna recepcija za prijem članova poslovne grupe, te posebna recepcija za brzu prijavu i odjavu. Za besprijekorno uređenim pultom za dobrodošlicu stalno je prisutan veseli, nasmiješeni i ljubazni recepcionar/ka. Uz recepciju mora postojati odgovarajuća telefonska centrala, pristup internetu, mjesto za privremeno odlaganje prtljage te udobno opremljeno dizalo kako bi se posjetitelj osjećao sigurno i dobrodošlo.<sup>40</sup>

Slika 4. Organizacija poslovnih jedinica unutar prijamnog odjela<sup>41</sup>



Svaka organizacijska struktura hotela uključuje odjel domaćinstva. Na njegovu veličinu i organizacijsku strukturu izravno utječu vrsta i veličina hotela, artikli

<sup>39</sup>Obrada autorice prema Hayes, D.K., Ninemeier, J.D.: Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb, 2005., p. 205.

<sup>40</sup>op. cit.

<sup>41</sup>op. cit.

uključeni u ponudu, klasifikacija, razina korištenja i vremenski aspekt poslovanja. Domaćinstvo je sastavni dio svake organizacijske jedinice u hotelu, uključujući recepciju, odjel hrane i pića, odjel nabave, odjel prodaje, odjel marketinga i tehnički odjel održavanja. Kao rezultat toga, uspjeh hotelske industrije ovisi o pravilnoj i učinkovitoj suradnji domaćinstva s ostalim odjelima.<sup>42</sup>

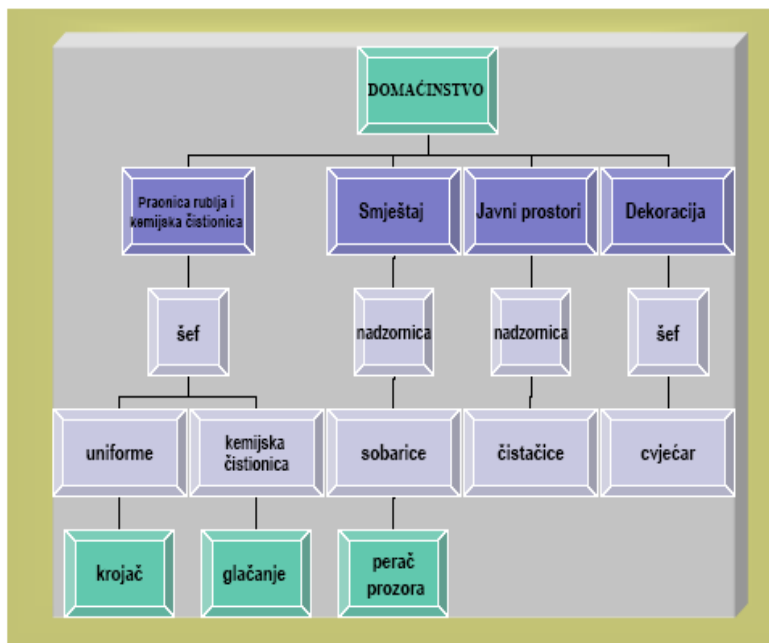
Odjel domaćinstva ima ključnu ulogu u postizanju operativnih ciljeva hotela. Naime, domaćinstvu je u hotelskom sustavu povjeren osnovni izvor prihoda - SOBA. Ovisno o klasifikaciji hotela i vrsti pružene usluge, ti prihodi mogu činiti 50–75% ukupnih mjesečnih prihoda objekta. Primarna dužnost domaćinstva je održavati čistim javne prostore, sobe za goste, sportske objekte, kao što su bazeni i sportske arene, kao i prostore za zaposlene, kao što su uredi, svlačionice i zahodi. Održavanjem čistoće, udobnosti, sigurnosti i atraktivnosti hotela domaćinstvo se mora pobrinuti za ugodan boravak gostiju.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup>Sabol Opačić, V.: Značaj domaćinstva u hotelskom poslovanju, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/54861>, (18.11.2022.)

<sup>43</sup>op. cit.

Slika 5. Shematski prikaz odjela domaćinstva<sup>44</sup>



Odjel za ljudske potencijale, odnosno resurse ima zadaću regrutiranja zaposlenika, organizaciju obuke, donošenje disciplinskih odluka, kao i napredovanja i provjeru prisutnosti zaposlenog osoblja.

Velika većina hotela ima organizacijsku strukturu prema hijerarhiji gdje su već unaprijed definirane uloge i odjeljenja. Zaposlenici tih hotela imaju definirane odgovornosti te znaju za svoje uloge u obavljanju posla. Uobičajeno je da je na vrhu hijerarhije generalni direktor koji nagleda razne odjele u hotelu. Odjelima u hotelima upravljanja srednji i niži menadžment, koji provodi određene zadatke, a to su:<sup>45</sup>

1. nadgledanje cjelokupne uspješnosti odjela,
2. nadgledanje radnih operacija,
3. dodjeljivanje zadataka,

<sup>44</sup>Obrada autorice prema Hayes, D.K., Ninemeier, J.D.: Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb, 2005., str. 205.

<sup>45</sup>Petkova, E.: A model of the organizational structure of the hotel company that allows the performance of processes, dostupno na: <http://www.quaestus.ro/wp-content/uploads/2012/03/petkova1.pdf>, (17.08.2022.)

#### 4. koordinacija aktivnosti zaposlenih.

Potrebno je također naglasiti kako ne postoje dva hotela koja su ista. Naime, struktura ugostiteljstva zavisi od par čimbenika koji također uključuju usluge, pogodnosti, veličinu, poslovne ciljeve i proračun hotela. Naravno postoje i čimbenici koji su zajednički, a to su recepcija, izvršna uprava, marketing, kuhinjsko osoblje, računovodstvo te osoblje održavanja. Npr. u malim hotelima odjela recepcije može obavljati marketinške aktivnosti, dok neki veliki luksuzni hoteli najčešće imaju poseban odjel koji je zadužen za prodaju, odnose s javnošću i oglašavanje.<sup>46</sup>

### 3.3. Organizacijska struktura na primjeru malih, velikih i mega hotela

Kroz ovaj dio fokus je stavljen na prikaz organizacijske strukture malih, velikih i mega hotela. Veličina kapaciteta jedan je od kriterija podjele hotela. Veličina hotela, odnosno količina soba i sadržaja koje ima da bi zadovoljio različite potrebe gostiju, utječe na njegovu internu organizaciju. Trenutačno ne postoje zahtjevi koje moraju slijediti svi hoteli u svim zemljama. Ovisno o značaju hotela za domaći i međunarodni turizam, općem stanju hotelskog poslovanja u zemlji i standardu života, neke zemlje postavljaju strože, a druge blaže kriterije. Sobe ili hotelski apartmani koji čine smještajnu jedinicu u hotelu ono su što je zajedničko svim hotelima. Prema nekim kriterijima, hotel označava smještajne objekte s 50 do 2000 ili više soba, pa se slijedom toga hotel može podijeliti u četiri kategorije:

1. do 149 soba,
2. od 150 do 299 soba,
3. od 300 do 600 soba i
4. više od 600 soba.<sup>47</sup>

Drugi kriterij klasifikacije hotela prema Galičiću i suradnicima:

---

<sup>46</sup>O' Fallon, M.J., Rutherford, D.G., op. cit., p. 63.

<sup>47</sup>Galičić, V., Ivanović, S., Lupić, M.: Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2005., p. 17.

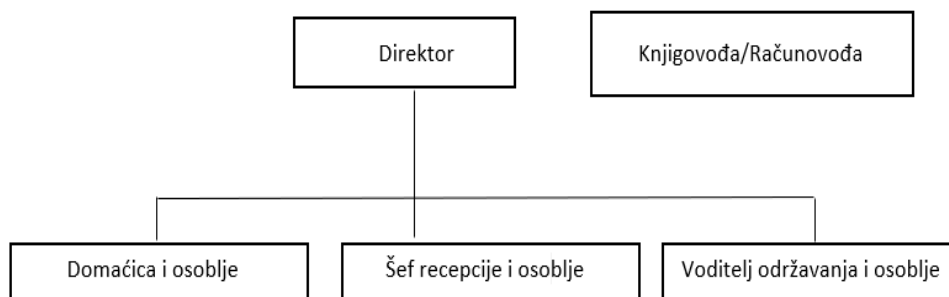
1. mali hoteli ( do 150 soba),
2. srednji hoteli (od 151-400 soba),
3. veliki hoteli (401-1500 soba) i
4. mega hoteli (1501 i više soba).<sup>48</sup>

### 3.3.1. Organizacijska struktura malih hotela

Mali hoteli privlače različite tržišne segmente i turističke ponude s temom proizvoda. Oni nude jedinstveno okruženje koje nijedan veliki hotel ne može ponoviti. Mali hoteli privlače sve posjetitelje željne ugodnog i zadovoljavajućeg odmora zbog svoje intimne atmosfere, pažnje posvećene detaljima i klijentima, da spomenemo samo neke značajke. Primarna odgovornost hotela je zadovoljiti zahtjeve svojih kupaca, ali je također ključna za menadžment hotela jer je ta odgovornost ključna za zdravlje i profitabilnost objekta.<sup>49</sup>

Na slici 6. prikazuje se organizacijska shema malog hotela.

Slika 6. Organizacijska shema malog hotela<sup>50</sup>



<sup>48</sup>op. cit..

<sup>49</sup>Hayes, D.K., Ninemeier, J.D.: Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb, 2005., p. 26.

<sup>50</sup>op. cit., p. 27.



Organizacijska struktura za hotel kapaciteta oko 75 osoba može se vidjeti u organizacijskim dijagramima malog hotela s ograničenim uslugama (slika 5). Direktor hotela često je i vlasnik hotela. U takvom hotelu jedna osoba je zadužena za nadzor osoblja za održavanje, zatim domaćica, koja također upravlja zaposlenicima zaduženim za čišćenje soba i javnih površina, te šef recepcije, koji također upravlja osobljem na recepciji. Ovdje prodajni predstavnik može, ali i ne mora biti prisutan. Računovođa je zadužen za evidentiranje financijskih transakcija i dostavljanje poreznih i financijskih izvješća.<sup>51</sup>

### **3.3.2. Organizacijska struktura velikih hotela**

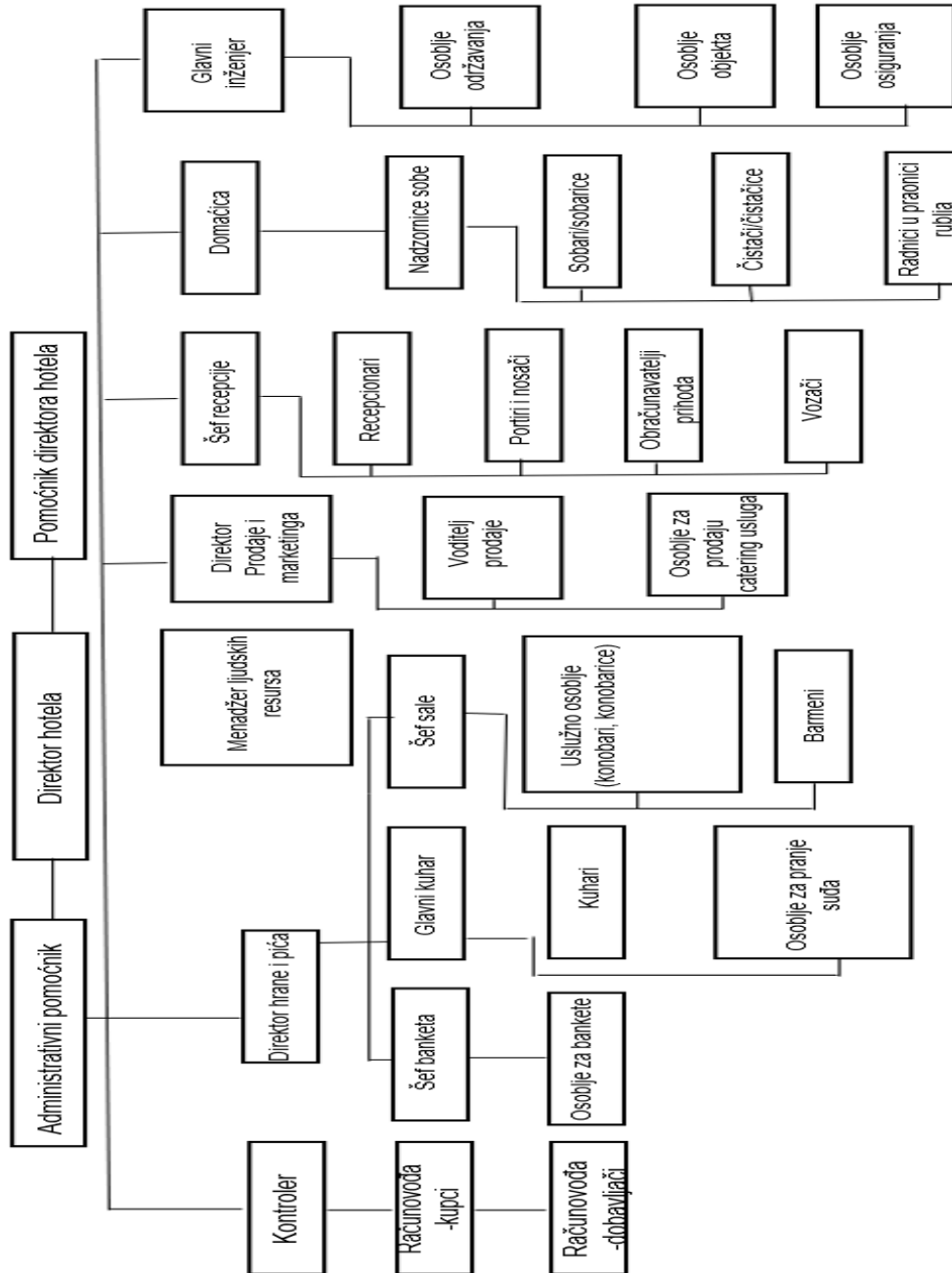
Veliki hoteli su na trećem mjestu prema kategorizaciji s obzirom na veličinu. Imaju između 401 do 1500 soba odnosno smještajnih jedinica.<sup>52</sup> Na slici 7. prikazana je organizacijska shema velikog hotela.

---

<sup>51</sup>Hayes, D.K., Ninemeier, J.D., op. cit., p. 27.

<sup>52</sup>op. cit., p. 28.

Slika 7. Organizacijska shema velikog hotela<sup>53</sup>



<sup>53</sup>Hayes, D.K., Ninemeier, J.D., op. cit., p. 28.

Na vrhu hijerarhije se nalazi direktor hotela, dok iza njega slijede pomoćnik direktora i administrativni pomoćnik. Na vrhu hijerarhije se nalazi direktor hotela, dok iza njega slijede pomoćnik direktora i administrativni pomoćnik. Sljedeću razinu hijerarhije čine kontrole koji je odgovoran za računovođu, tj. kupce i dobavljače, dok direktora hrane i pića upravlja osobljem zaduženim za kuhinju i bankete, kao i šefom sale koji nagleda uslužno osoblje, tj. konobare i barmene. Direktor prodaje i marketinga upravlja voditeljem prodaje koji je odgovoran za osoblje za prodaju catering usluga. Pored toga, šef recepcija upravlja osobljem zaduženim za prijemni odjel, tj. recepciju, a to su recepcionari, portiri i nosači te obračunavatelji prihoda. Odjel domaćinstva upravlja nadzornicama sobe koje su zadužene za sobarice, čistačice te radnike u praonici rublja, dok glavni inženjer upravlja osobljem održavanja, objekta te osiguranja. Za radna mjesta na recepciji, domaćinstvu, hrani i piću, sigurnosti i osiguranju, održavanju i tehničkim službama, marketingu, računovodstvu i druga radna mjesta, direktor velikog hotela će imenovati stručne osobe (voditelje odjela). Menadžeri i nadzornici koji će nadgledati svakodnevne operacije osoblja na najnižoj hijerarhijskoj razini potrebni su kao pomoć tom najodgovornijem osoblju.<sup>54</sup>

### **3.3.3. Organizacijska struktura mega hotela**

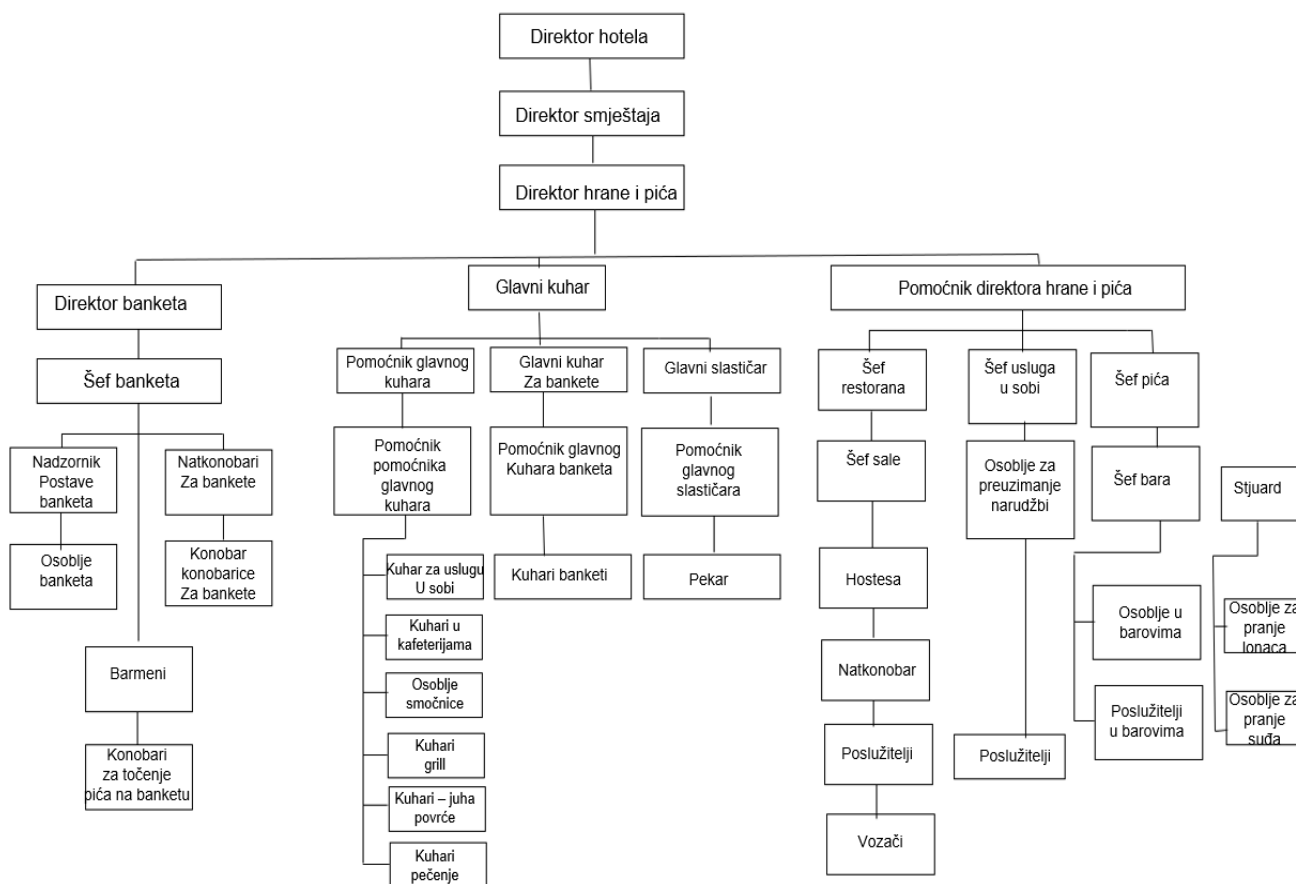
Mega hoteli su najveći prema veličini i oni imaju 1501 i više soba ili smještajnih jedinica.<sup>55</sup> Na slici 8. se prikazuje organizacijska struktura mega hotela

---

<sup>54</sup>op. cit., p. 28.

<sup>55</sup>op. cit..

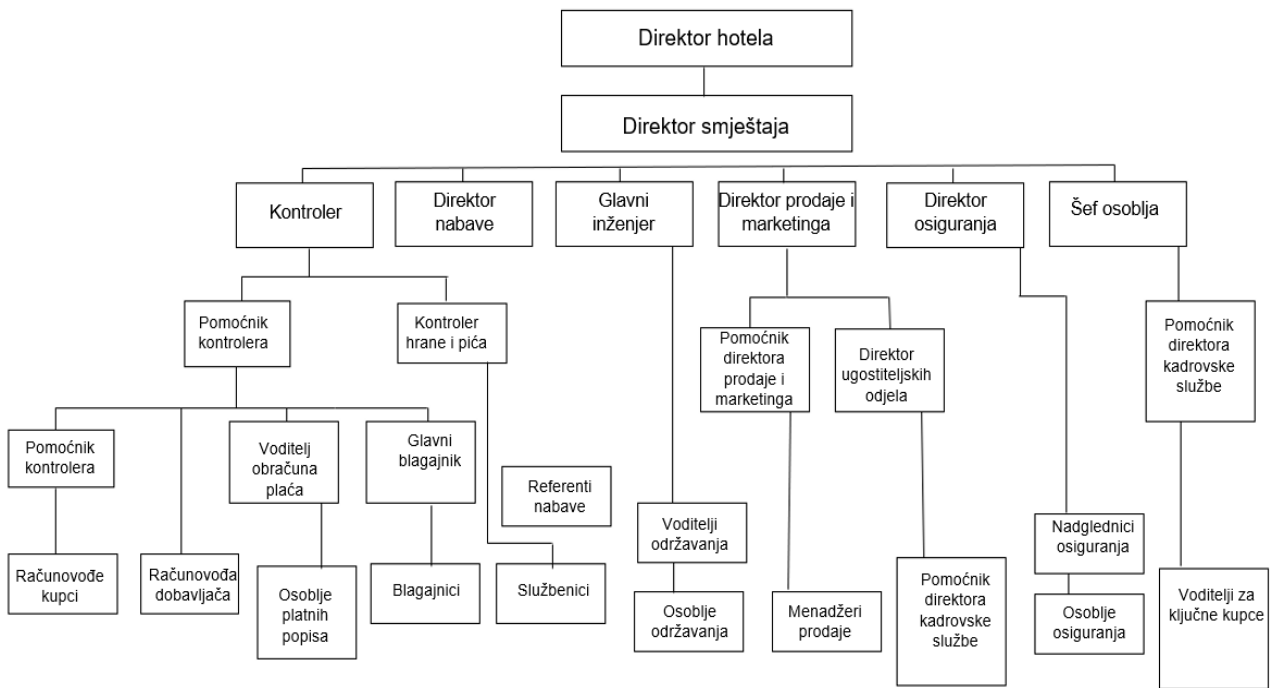
Slika 8. Organizacijska shema mega hotela<sup>56</sup>



Sa slike 9. vidljivo je da se na vrhu hijerarhije nalazi direktor hotela, dok potom slijede direktor smještaja te hrane i pića. Nakon čega slijedi direktore banketa koji odgovoran za osoblje koje je zaduženo za banket. Odmah ispod njega se nalazi šef banketa koji je zadužen za preostalo osoblje od nadzornika postave banketa sve do konobara. Na slici je također vidljivo da se glavni kuhar nalazi u vrhu organizacijske strukture koji je zadužen za osoblje koje se bavi hranom i pićem, dok je pomoćnik direktora hrane i pića zadužen za hranu i piće.

<sup>56</sup>Hayes, D.K., Ninemeier, J.D., op. cit., p. 29.

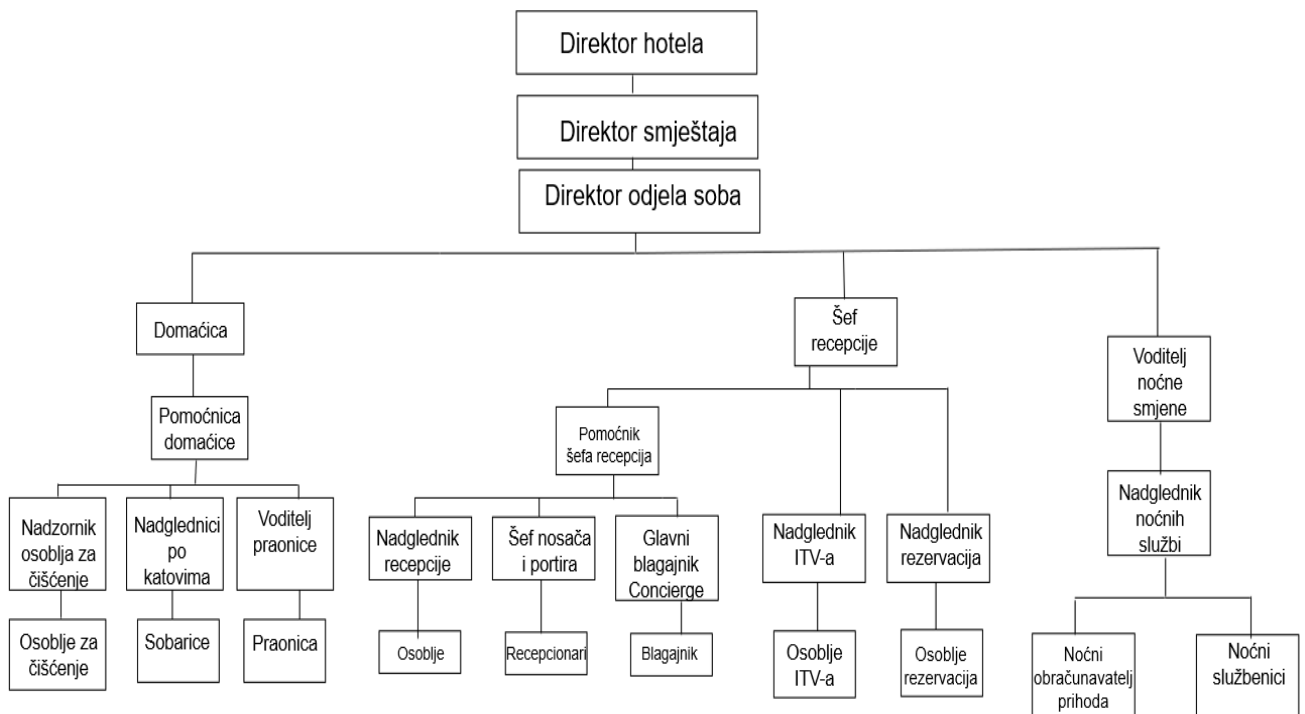
Slika 8a. Nastavak sheme mega hotela<sup>57</sup>



Direktor hotela nalazi se na samom vrhu organizacijske strukture, dok potom slijedi direktor smještaja koji je zadužen za kontrolera, direktora nabave, glavnog inženjera, direktora prodaje i marketinga, direktora osiguranja i šefa osoblja koji također imaju zaduženja u vođenju preostalog osoblja prikazanog na shemi.

<sup>57</sup>Hayes, D.K., Ninemeier, J.D., op. cit., p. 29.

Slika 8b. Nastavak sheme mega hotela<sup>58</sup>



Na posljednjem dijelu organizacijske sheme mega hotela, također se direktor hotela na vrhu organizacijske strukture, dok ga slijede direktor smještaja koji je iznad direktora odjela soba. Direktor odjela osoba je zadužen za svo osoblje koje se brine o sobama hotela, počevši od recepcije do domaćice. Organizacijska struktura za vrlo veliki hotel prikazana je u organizacijskoj shemi mega hotela s punom uslugom (Slika 7). Izrazit je odjel hrane i pića s brojnim uredima. Kako bi se učinkovito nosio s rastućim radnim opterećenjem za hotel s velikim brojem soba, potrebna su specijalizirana radna mjesta i u drugim odjelima.

<sup>58</sup>Hayes, D.K., Ninemeier, J.D., op. cit., p. 29.

## 4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ODABRANOG HOTELSKOG PODUZEĆA ACADEMIA

### 4.1. Općenito o hotelu

Hotel Academia je novootvoreni hotel u centru Zagreba (Hrvatska), u Tkalčićevoj 88 ulici. Hotel se nalazi u rekonstruiranoj zgradi nekadašnjeg trgovačkog centra Cascade i sadrži, osim 53 moderno opremljene smještajne jedinice (51 dvokrevetna soba i 2 apartmana s jacuzzijem), mnoge druge sadržaje – wellness centar, fitness centar, restoran, bistro, dvoranu za vjenčanja, konferencijska dvorana, trgovački centar i ambulanta. Nudimo i korištenje dvoetažne podzemne garaže sa 180 parkirnih mjesta, što je usluga koju nema mnogo hotela u centru.<sup>59</sup>

Slika 9. Hotel Academia<sup>60</sup>



Do hotela je moguće doći autobusom što znači maksimalnu udobnost u prijevozu. Zahvaljujući činjenici da smo samo nekoliko minuta hoda od glavnog trga (Trg bana Jelačića), nalazimo se na idealnoj lokaciji za sve goste koji cijene blizinu povijesne jezgre grada Zagreba i obilazne sadržaje bez potrebe za vozilom. U blizini hotela nalaze se brojne atrakcije – zagrebačka katedrala, Grič, kula Lotrščak,

<sup>59</sup>Hotel Academia, dostupno na: <https://www.hotelacademia.hr/>, (22.04.2022.)

<sup>60</sup>op. cit.

fontana Manduševac, Dolac, Ilica, Tkalčićeva ulica, Gliptoteka HAZU, Hrvatski prirodoslovni muzej, kapela sv. Disme, Muzej grada Zagreba, Markov trg...<sup>61</sup>

## 4.2. Ponuda hotela

Klasične sobe hotela Academia površine 27 – 31 m<sup>2</sup> nude sve što je gostu potrebno za ugodan boravak u Zagrebu, bez obzira na to radi li se o poslovnom putovanju ili turističkom posjetu. Prema želji gosta standard soba može biti opremljena *king size* ili *twin* krevetom.

Sobe sadrže elektronički sef, telefon s izravnim biranjem, mini bar, sat TV, LCD TV, radni stol s potrebnim priključcima za internet i elegantno uređene prostrane kupaonice s tušem/kadom, sušilom za kosu i potrebnom kozmetikom. Sve sobe sigurnosno su opremljene detektorom dima i SOS sustavom. Smještaj u svim sobama uključuje besplatan Wi-Fi. Za osobna vozila je osigurana garaža.<sup>62</sup>

Superior sobe odišu klasičnom elegancijom, upotpunjene probranim dekorima. Opremljene prema trendovima i potrebama modernog čovjeka idealno su radno i relaksacijsko okruženje. Sobe površine 27 – 36 m<sup>2</sup>, klimatizirane i zvučno izolirane. Za svoj idealan odmor gost može izabrati *king size*, ili *twin* krevet. Sobe sadrže elektronički sef, telefon s izravnim biranjem, mini bar, sat TV, LCD TV, radni stol s potrebnim priključcima za internet i elegantno uređene prostrane kupaonice s tušem/kadom, sušilom za kosu i potrebnom kozmetikom. Sve sobe sigurnosno su opremljene detektorom dima i SOS sustavom. Papuče i ogrtač za goste na upit.

Elegantan i topao interijer dnevne sobe sa sofom i stolom te odvojenom spavaćom sobom pružit će jedinstven doživljaj boravka u hotelu i iznenaditi vas svojom prostranošću i udobnošću. Uživajte u posebnom doživljaju, a očekuje vas i dar dobrodošlice uz slatko iznenađenje.

---

<sup>61</sup>op. cit..

<sup>62</sup>op. cit..



*Junior suite* površine 46 m<sup>2</sup>, klimatiziran i zvučno izoliran. Suite sadržava elektronički sef, telefon s izravnim biranjem, mini bar, sat TV, LCD TV, radni stol s potrebnim priključcima za internet i elegantno uređenu prostranu kupaonicu s *walk in* tušem i hidromasažnom kadom, sušilom za kosu i potrebnom kozmetikom. Suite uključuje papuče i ogrtač za goste.<sup>63</sup>

Iz suite se izlazi na prostranu terasu opremljenu sjedećom garniturom za 4 osobe. Pogled na živopisnu Tkalčićevu ulicu bez gradskog prometa će opustiti gosta. Sigurnosno su opremljeni detektorom dima i SOS sustavom.<sup>64</sup>

Apartman sadrži elektronički sef, mini bar, sat TV, LCD TV, radni stol s potrebnim priključcima za Internet, te elegantno uređenu sobu Moderno uređen interijer sa dnevnim boravkom, te odvojenom spavaćom sobom sa *king size* krevetom. Soba ima svoju kupaonicu. Ovaj apartman ima izlaz na prostranu terasu, te je u njemu dozvoljeno pušenje. Smještaj u apartmanima uključuje i besplatan WiFi. Za osobna vozila osigurana je garaža.<sup>65</sup>

### **4.3. Zaposlenici hotela**

„Hotelijerstvo, kao gospodarska grana se odnosi na aktivnost pružanja usluga smještaja s ciljem zadovoljavanja potreba smještaja i ostalih ugostiteljskih usluga koje se pružaju na hotelijerski način“.<sup>66</sup> Hotelijerstvo se kao takvo počelo razvijati od samih početaka, vremenom se mijenjajući i prilagođavajući svim promjenama i trendovima sukladno vremenu u kojem se nalazilo. Premda, ono što se nije promijenilo svakako je značajnost ljudskog potencijala, odnosno kadrova za razvoj, opstanak i efikasnost hotelijerstva. Osnovna predispozicija za djelotvorno poslovanje svakog hotela je svakako zadovoljstvo gostiju.

---

<sup>63</sup>op. cit.

<sup>64</sup>op. cit.

<sup>65</sup>op. cit.

<sup>66</sup>Cerović, Z., op. cit., p. 63.

Najbolja reklama za hotel je upravo zadovoljan gost, jer svojim utiscima i nerijetko ponovnim dolascima promovira hotel i destinaciju u najboljem svijetlu, čime se direktno i neposredno potiču novi dolasci. Tu upravo počiva odgovor na pitanje značajnosti kadrova u hotelijerstvu i turizmu uopće. Samo se odgovarajućom radnom snagom i u kvaliteti i kvantiteti može postići ciljana razina usluge i zadovoljstvo gostiju. Temeljni cilj ugostiteljsko-turističkih zaposlenika je da kvalitetnim izvršavanjem cjelokupnog proizvodno-uslužnog procesa izgrade odnos povjerenstva i lojalnosti s gostima. Menadžerska funkcija Academia hotela, odnosno kadroviranje za zadatak ima da menadžerima osigurava kvalitetnu radnu snagu, uči ih, motivira i potiče njihov razvoj u cilju postizanja visokih rezultata i ostvarenju organizacijskih ciljeva.

U hotelu je 37 konstantno zaposlenih osoba.

- |                          |      |
|--------------------------|------|
| 1. VODITELJI I RECEPCIJA | - 22 |
| 2. UGOSTITELJSTVO        | - 9  |
| 3. DOMAĆINSTVO           | - 6  |

U hotelu je zaposleno 50% žena. Kvalitete koje se može tražiti prilikom zapošljavanja: odgovornost, profesionalizam i iskustvo.

Značaj poslovne funkcije pružanja ugostiteljskih usluga povezan je na temeljne hotelske usluge smještaja i druge ugostiteljske usluge, koje se odnose na usluge prehrane i pića, te ostale podržavajuće usluge, koje se pružaju u hotelijerstvu. Važnost poslovne funkcije pružanja ugostiteljskih usluga treba gledati sa dva stajališta: ugostiteljskih usluga za smještaj i pružanja ugostiteljskih usluga prehrane i pića. Nositelji pružanja ugostiteljskih usluga su stručno i pomoćno ugostiteljsko osoblje, poput:

1. Prijemni odjel
2. Domaćinstvo

3. Kuhinja
4. Restoran.

### *Recepcionar*

Proces pružanja usluge hotela započinje samom rezervacijom smještajnog objekta. Većinom to bude putem službene internetske stranice hotela, te posrednika kao što su primjerice: Booking, Revngo itd. S obzirom da se hotel nalazi u Zagrebu i u mirnoj ulici veoma brzo je postao interesantan mnogim osobama koje dolaze u Zagreb. Proces pružanja usluga odvija se izravno u hotelu, prilikom dolaska gost na recepciji obavlja „check in“ koji je moguć od 14:00 do 00 sati.

Odjel recepcije je u suradnji sa svim hotelskim odjelima, kako bi se osigurao kvalitetan tretman gostiju i realizirali posebni zahtjevi. Odjel recepcije je dakle odgovoran za održavanje i unaprjeđenje kvalitetnih veza sa klijentima, djelotvornu komunikaciju prije, tokom i poslije boravka, održavanje i poboljšanje razine usluge prema gostu, osiguranje hotelskog operativnog djelovanja prema zahtjevima gostiju, te za učinkovitu i pravovremenu reakciju na komentare gostiju. U hotelu su zaposlena 3 recepcionara i jedan voditelj recepcije.

### *Voditelj sobnih kapaciteta*

Temeljne odgovornosti voditeljice sobnih kapaciteta su: provedba i nadzor svih aktivnosti u područjima prijemnog ureda kao što su primjerice recepcija, rezervacije, telefonska centrala te odjela domaćinstva. Održavanje i unaprjeđenje kvalitetnih veza sa hotelskim gostima, djelotvorna komunikacija tokom boravka, održavanje i poboljšanje razine usluge prema gostu, učinkovita i pravovremena reakcija na komentare gostiju. Koordinacija i nadzor čistoće hotela: soba za goste, javnih površina, prostorija za djelatnike, prostorija za odlaganje posteljine i uniformi. U hotelu je zaposlen jedan voditelj sobnih kapaciteta.

### *Sobarica*

Osigurava uredne i čiste sobe te visoku razinu kvalitete usluge prema hotelskim standardima i procedurama. Sobarica mora kvalitetno raspolagati sa imovinom hotela i opremom, te biti u učinkovitoj koordinaciji sa voditeljicom sobnih kapacitete u slučaju nastale štete ili potrebe za popravcima ili zamjenama. Na učinkovit način također rukovati opremom kao što su primjerice: posteljina, materijali za goste, oprema i materijali za čišćenje. Sobarica održava prostorije za odlaganje posteljine i operativne prostorije čistima, urednima te osposobljenima potrebnim materijalima u svakom trenutku. U hotelu je zaposleno tri sobarice.

### *Čistačica*

Osigurava čistima javne površine uključujući podove, liftove, predvorje hodnika, prodajne prostore, prostor za osoblje, stubišta, restoran, barove, spa, urede, javne toalete, te toalete i prostorije za djelatnike u skladu sa hotelskim standardima i procedurama. Čistačica vodi brigu o kvalitetnoj upotrebi imovine hotela i opreme, te je spremna na učinkovitu koordinaciju sa voditeljicom sobnih kapacitete u slučaju nastale štete ili potrebe za popravcima i zamjenama. Na učinkovit način koristi materijal i oprema za rad (materijali za goste, oprema i materijali za čišćenje). Vodi također efikasnu brigu o potrebama i zahtjevima gostiju i upravlja otpadom sukladno hotelskim standardima i procedurama. U hotelu Academia posao čistačice obavljaju sobarice.

### *Glavni kuhar*

Glavni kuhar je zadužen za planiranje jelovnika i pripremu jela, te aktivno sudjelovanje u procesu pripreme i kuhanja. Preuzima odgovornost nad jelovnicima, prodajnim statistikama, troškovima hrane, prodajnim cijenama i zadovoljstva gosta. Glavni kuhar održava i usavršava standard kvalitete hrane, produktivnosti, upravljanja radnom snagom, edukacije, kreativnosti, a sve u cilju povećanja zadovoljstva gostiju. Također, zadužen je za planiranje i koordinaciju pravovremene

nabave namirnica i materijala, te za ažurnu evidenciju u hotelskom operativnom sustavu. Odgovornost nad svim zahtjevima HACCP standarda, procedura i svih pravila struke. Surađuje sa svim hotelskim odjelima kako bi se osigurao kvalitetan tretman gostiju i realizirali posebni zahtjevi. Nadgleda i upravlja odjelnim proračunom i planovima, te priprema izvještaj o odjeloj efikasnosti. Odgovoran je za raspoloživu i potrebnu količinu operativnog materijala za kuhinju. Hotel zapošljava jednog glavnog kuhara.

#### *Kuhar*

Priprema jela prema jelovniku, receptima i količinskom normativu uz primjenu svih potrebnih standarda i procedura rada. Održava visoki higijenski standard, vodi brigu o čistoći prostora i sredstava za rad, te brigu o skladištenju nepotrošenih namirnica. Vodi bilješke podataka za dnevni obračun korištenih namirnica, izdanih obroka hrane te kontrola zaliha. Također, upoznat je sa HACCP sustavom kvalitete. Sudjeluje u postizanju zadanih ciljeva odjela, te asistira glavnom kuharu u dnevnim operativnim zadacima. Predlaže nove ideje za usluge koji će održavati tržišnu konkurentnost. Također kao i svaki djelatnik u hotelu upravlja otpadom sukladno hotelskim standardima i procedurama. Hotel zapošljava dva kuhara.

#### *Kuhinjski poslužitelj*

Pridržava se procedura za zaštitu zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu. Upoznat je sa HACCP sustavom kvalitete. Također, upravljanja otpadom sukladno hotelskim standardima i procedurama. Kuhinjski poslužitelj održava zalihu čistog posuđa, staklenog posuđa, pribora za jelo, zdjela i ostalih potrepština za sva prodajna mjesta u hotelu. Uz pomoć kuhinjskog osoblja održava kuhinju čistom pridržavajući se standardnih procedura za čišćenje uz odgovornost za čistoću i higijenu u raznim operativnim dijelovima kuhinje i hotela, kako bi pružili najbolju potporu osoblju odjela hrane i pića u obavljanju njihovih zadataka. Te snosi odgovornost za skladištenje, čišćenje i rukovanje svom radnom opremom u odjelu hrane i pića.

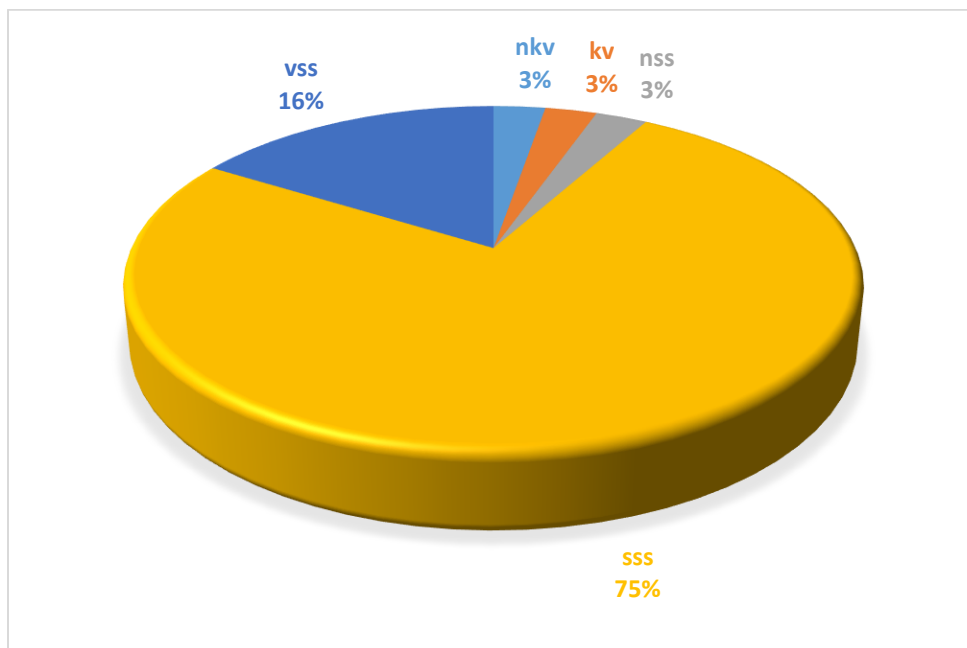
### *Voditelj ugostiteljstva*

Planira ponudu i cjenik pića te aktivno sudjeluje u procesu usluge prema gostu. Odgovoran je nad ponudom/cjenicima, prodajnim statistikama, troškovima pića, prodajnim cijenama i zadovoljstvu gosta. Održava i usavršava standard kvalitete produktivnosti, upravljanja radnom snagom, obuke, kreativnosti, a sve u cilju povećanja zadovoljstva gostiju. Voditelj restorana sastavlja raspored zaposlenika, ovisno o popunjenosti i zahtjevima održive produktivnosti. Priprema, redovito ažuriranje i implementacija odjelnog priručnika za obuku, kreiranje plana edukacije za sve stalno i privremeno zaposlene zaposlenike restorana/bara. Hotel Academia zapošljava jednog voditelja ugostiteljstva.

### *Konobar/ica*

Konobar je zadužen za djelotvorno posluživanje hrane i pića na dodijeljenoj radnoj stanici uz pridržavanje postavljenih standarda posluživanja i zahtjeva posla. Konobar se pridržava visokih higijenskih standarda, kodeksa odijevanja i procedure posluživanja. Na profesionalan način održava razinu usluge i sigurnosti gostima hotela prema hotelskim standardima i procedurama. Sudjeluje u postizanju zadanih ciljeva odjela, te asistira voditelju restorana/bara u dnevnim operativnim zadacima.

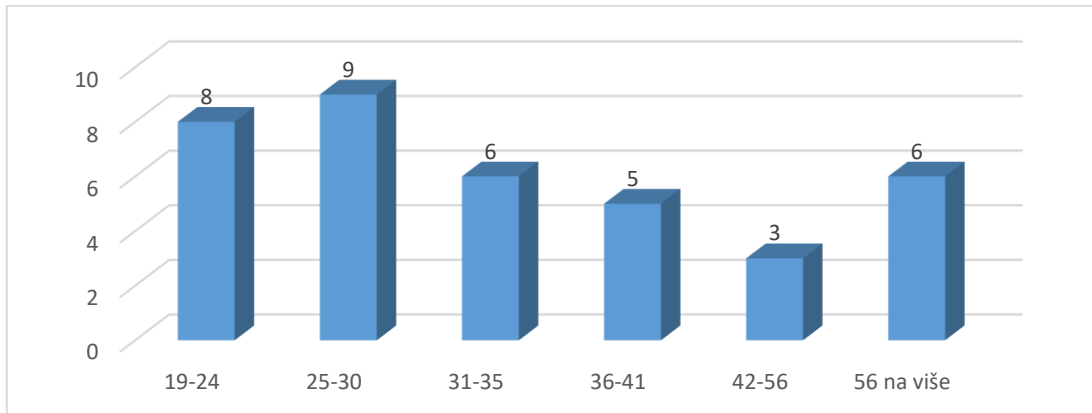
Grafikon 1. Stručna sprema zaposlenika u hotelu Academia



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 1. vidljivo je kako najviše zaposlenika, odnosno njih 75% ima završenu srednju stručnu spremu, potom 16% ima završenu visoku stručnu spremu, te po 3% nkV, kv i nss.

Grafikon 2. Struktura zaposlenika po starosnoj dobi



Izvor: izrada autorice

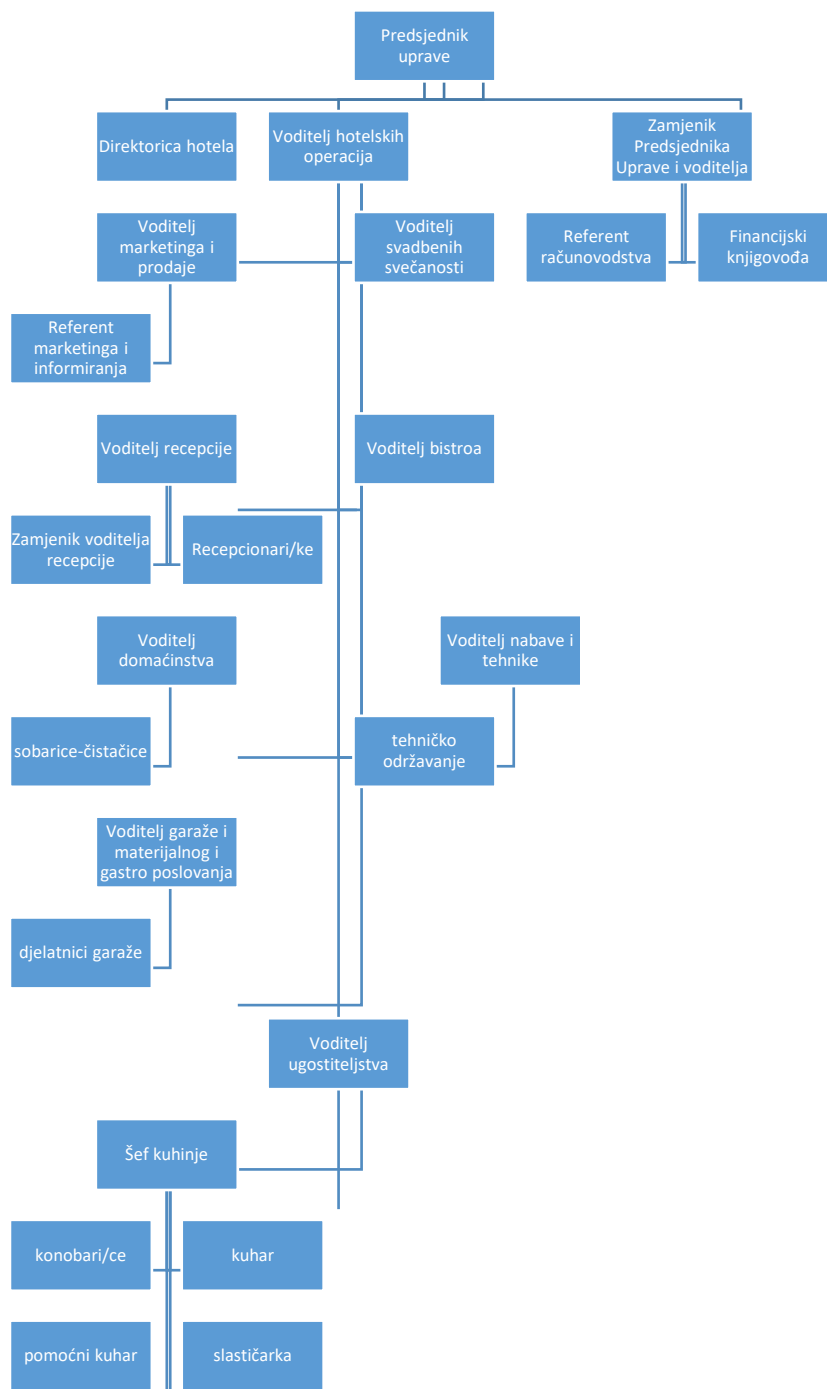
Prema starosnoj skupini se može zamijetiti da je najviše djelatnika od 25 do 30 godina, njih 9, slijedi starosna skupina od 19 do 24 godine, a najmanje djelatnika je od 42 do 56 godina.

#### 4.4. Organizacijska struktura

Ljudski organizam kompleksan je sustav koji uredno i odgovarajuće funkcionira samo ukoliko svi njegovi dijelovi, odnosno organi obavljaju svoju funkciju na najvišoj razini, čime se osigurava zdrav i siguran život. Jednako tako funkcionira i jedno hotelsko poduzeće. Naime, hotel je sustav organizam koji funkcionira, opstaje i uspijeva ako i samo ako svi njegovi dijelovi – odijeli besprijekorno obavljaju svoj posao.



Slika 10. Shematski prikaz organizacijske strukture hotela Academia<sup>67</sup>



<sup>67</sup>Izrada autorice

#### **4.5. Kritički osvrt na organizacijsku strukturu hotela Academia**

Iz organizacijske strukture hotela Academia na prvu se može uočiti da svaki odjel ima, osim direktorice hotela ima svoje podređene odjele. Voditelj hotelskih operacija, u poduzeću, ima najviše zaduženja jer on surađuje i nadgleda rad voditelja marketinga, voditelja svadbenih svečanosti, voditelja recepcije, voditelj ugostiteljstva, voditelja bistroa, voditelja domaćinstva, voditelja nabave i tehnike te voditelja garaže i materijalnog i gastro poslovanja.

Također svaki od poddjela (marketing, recepcija, ugostiteljstvo, bistro, domaćinstvo, nabava te garaža) imaju opet svoje pododjele. Najviše poddjela ima, što je sasvim i očekivano pododjel ugostiteljstvo koji u svojim zadaćama ima kontrolu konobara, kuhara, pomoćnih kuhara, slastičare.

## 5. ZAKLJUČAK

Svaki hotel, bio on veliki ili mali, treba odgovarajuću organizacijsku strukturu za obavljanje svojih svakodnevnih operacija. Koristi se za podjelu zadataka, specificiranje posla za svaki odjel i delegiranje ovlasti unutar i između odjela. Učinkovite organizacijska struktura povećat će radnu produktivnost i učinkovitost zaposlenika. Svaki hotel organizira radnu snagu na različite načine. Ovdje je prikazana organizacijska struktura hotela srednje veličine.

U osnovi je segmentiran u šest odjela: financije, prijemni odjel, ljudski resursi, hrana i piće, prodaja i logistika. Uloga financijskog odjela je bilježiti financijske transakcije, pripremati i tumačiti financijske izvještaje te se baviti troškovnim računovodstvom i kontrolom troškova. Prijemni odjel (upravljanje sobama) bavi se uslugama za korisnike, uključujući uslugu recepcije, rezervacije, pranje rublja, vratara, telefon i usluge čišćenja.

Prijamni odjel hotela je mjesto gdje se gosti dočekuju kada stignu, gdje se registriraju i raspoređuju u sobu i gdje se odjavljuju. To je gotovo najvažniji odjel jer često nudi kontakt s kupcima. Odjel za ljudske resurse ima odgovornost da se bavi zapošljavanjem zaposlenika, organizira obuku osoblja, donosi promaknuće i disciplinske odluke te provjerava prisutnost osoblja.

Odjel hrane i pića odgovoran je za sve blagovaonice, restorane, barove, kuhinju, usluge čišćenja itd. Ovdje u osnovi dijelimo F/B odjel na dva dijela: kuhinju i restoran. Kuhinjski odjel je odgovoran za pripremu hrane uključujući glavnu hranu, desert, prilog i piće. Uloga odjela restorana je osigurati rad blagovaonice, uslugu konobara, hranu i čišćenje.

Odgovornost odjela prodaje je prodaja hotelskih objekata i usluga pojedincima i grupama. Prodaju sobe, hranu, piće ili posebne usluge poput masaže i pranja rublja potencijalnim kupcima putem oglašavanja ili izravnih kontakata. Odjel

logistike odgovoran je za praćenje dnevnih zaliha, nabavu uređaja i održavanje sigurnosti.

Iz praktičnog primjera hotela Academia se može vidjeti da hotel posjeduje sve te odjele te da im primjereno organizira, što je veoma značajno kako bi hotel učinkovito funkcionirao. Također se iz praktičnog primjera hotela Academia moglo uočiti da hotel zapošljava većinom mlađe osobe, te da polovicu zaposlenika čine ženske osobe.

## 6. LITERATURA

### Knjige:

1. Cerović, Z. Organizacija i menadžment turističke animacije, Vološćansko grafičko poduzeće, Opatija, 1999.
2. Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2003.
3. Galičić, V., Ivanović, S., Lupić, M.: Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2005.
4. Hayes, D.K., Ninemeier, J.D.: Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb, 2005.
5. Hayes, D.K., Ninemeier, J.D.: Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb, 2005.
6. Hunjet, A., Kozina, G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever KC/VŽ, Varaždin, 2014.
7. O' Fallon, M.J., Rutherford, D.G.: Hotel Management and Operations 5th Edition, Wiley, New Jersey, 2010.
8. Robbins Stephen, P., Judge Timothy, A.: Organizacijsko ponašanje, Dvanaesto izdanje, Mate, Zagreb, 2009.
9. Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
10. Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.

### Internetski izvori:

1. Katers, N.: What Is Hotel Organizational Structure?, dostupno na: <https://bizfluent.com/about-5063797-hotel-organizational-structure-.html>
2. Organizacijska struktura, dostupno na: <https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/02 - Organizacijska struktura.pdf>
3. Hernaus, T., Aleksić, A.: Unutarnji čimbenici organizacije, p. 1., dostupno na: <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocImages/OIM/thernaus/POGLAVLJE%20-%20Unutarnji%20cimbenici%20organizacije%20WEB.pdf>

4. Sabol Opačić, V.: Značaj domaćinstva u hotelskom poslovanju, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/54861>
5. Petkova, E.: A model of the organizational structure of the hotel company that allows the performance of processes, dostupno na: <http://www.quaestus.ro/wp-content/uploads/2012/03/petkova1.pdf>
6. Hotel Academia, dostupno na: <https://www.hotelacademia.hr/>

**Pravilnici:**

1. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, Narodne Novine, br. 56/2016.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Prikaz elemenata organizacijske strukture prema Mintzbergu.....	11
Slika 2. Prikaz funkcijske organizacijske strukture.....	12
Slika 3. Shema organizacijske strukture hotela.....	19
Slika 4. Organizacija poslovnih jedinica unutar prijamnog odjela.....	21
Slika 5. Shematski prikaz odjela domaćinstva.....	23
Slika 6. Organizacijska shema malog hotela.....	25
Slika 8. Organizacijska shema velikog hotela.....	27
Slika 8. Organizacijska shema mega hotela.....	29
Slika 9. Hotel Academia.....	32
Slika 10. Shematski prikaz organizacijske strukture hotela Academia.....	42

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Stručna sprema zaposlenika u hotelu Academia.....40

Grafikon 2. Struktura zaposlenika po starosnoj dobi.....41