Uloga i značaj infrastrukturnih službi u organizaciji

Nadi, Luchas

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:700747

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

Luchas Nadi

ULOGA I ZNAČAJ INFRASTRUKTURNIH SLUŽBI U ORGANIZACIJI

Završni rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

Luchas Nadi

ULOGA I ZNAČAJ INFRASTRUKTURNIH SLUŽBI U ORGANIZACIJI

Završni rad

Luchas Nadi

JMBAG: 0303057224, redovan student

Studijski smjer: Turizam

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Turizam

Kolegij: Organizacija

Mentor: Prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, 2018.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Luchas Nadi, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Turizam ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

_____

U Puli, 18. rujna, 2018.godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Luchas Nadi dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Uloga i značaj infrastrukturnih službi u organizaciji koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 18. rujna (datum)

Potpis

_____

SADRŽAJ

1. UVOD..... 1
1.1. Predmet i ciljevi rada..... 1
1.2. Metode i izvori istraživanja..... 2
1.3. Struktura rada..... 2
2. OSNOVE ORGANIZACIJE..... 3
2.1. Uloga i značenje organizacije..... 3
2.2. Ciljevi poduzeća..... 5
2.3. Vrste i obilježja organizacije..... 8
3. POSLOVNE FUNKCIJE I INFRASTRUKTURNE SLUŽBE..... 12
3.1. Pojam i definiranje poslovnih funkcija..... 12
3.2. Infrastrukturne službe..... 19
3.2.1. Informatička služba..... 20
3.2.2. Služba za organizaciju i razvoj..... 22
3.3.3. Ostale infrastrukturne službe..... 23
4. ULOGA I ZNAČAJ INFRASTRUKTURNIH SLUŽBI U ORGANIZACIJI PODUZEĆA „MAISTRA“ D.D..... 25
4.1. Opći podaci o poduzeću..... 25
4.2. Organizacija poduzeća..... 26
4.3. Organizacija strukture poduzeća i njezini elementi..... 28
4.4. Analiza organizacije infrastrukturnih službi u poduzeću..... 39
4.5. Kritički osvrt na organizaciju infrastrukturnih službi u poduzeću..... 41
5. ZAKLJUČAK..... 42
LITERAUTRA..... 43
POPIS TABLICA I SLIKA..... 45
SAŽETAK..... 46
SUMMARY..... 47

1. UVOD

Organizacija podrazumijeva razne aktivnosti od upravljačkih aktivnosti, pripreme, izvršnih aktivnosti te aktivnosti kontrole raznih područja rada. Kroz suvremeno djelovanje poduzeća organizacija se prilagođava unutarnjim i vanjskim čimbenicima poduzeća kako bi mogla što bolje odgovoriti izazovima tržišta te potrebama kupaca i dionika poduzeća. Da bi danas poduzeće bilo uspješno nužno je da se njegove aktivnosti, ali i organizacijska struktura temelje na detaljnoj analizi internog i eksternog okruženja poduzeća. Sukladno potrebama internog i eksternog okruženja poduzeća te postavljenim ciljevima poduzeća u organizaciji se kreiraju organizacijske funkcije. U ovom radu će se analizirati uloga infrastrukturnih službi u poslovanju poduzeća "Maistra" d.d..

"Maistra" d.d. predstavlja jednu od vodećih hotelsko – turističkih grupacija u Hrvatskoj.

1.1. Predmet i ciljevi rada

Predmet rada su infrastrukturne službe u organizaciji poduzeća. Cilj rada je istražiti ulogu i značaj koju imaju infrastrukturne službe u organizaciji poslovanja poduzeća. Poseban cilj rada je analizirati i kritički se osvrnuti na organizaciju infrastrukturnih službi na primjeru odabranog poduzeća.

1.2. Metode i izvori istraživanja

U izradi rada koristile su se metode analize, sinteze i kompilacije. Rad se temelji na podacima prikupljenih iz sekundarnih izvora podataka. Od izvora podataka korišteni su udžbenici iz područja upravljanja, menadžmenta i organizacije poslovanja, stručni članci te internetski izvori.

1.3. Struktura rada

Rad se sadržajno sastoji od 5 dijelova. Prvi dio rada je Uvod u kojem su predstavljeni: predmet i ciljevi rada, metode izrade rada, istraživački izvori te struktura rada. Drugi dio rada definira pojam organizacije i njezina obilježja. Treći dio rada teoriski predstavlja obilježja i ulogu poslovnih funkcija i infrastrukturnih službi. Četvrti dio rada obuhvaća analizu organizacije infrastrukturnih službi u poduzeći "Maistra"d.d.. Rad završava Zaključkom, te popisom literature.

2. OSNOVE ORGANIZACIJE

2.1. Uloga i značenje organizacije

Organizacija se može definirati kao svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj ispuniti određene zadatke uz minimalne napore u bilo kojem životnom području. Iako se pojam organizacije najčešće veže za ekonomsku znanost u kontekstu menadžmenta, organizacija kao pojam prisutan je i u drugim znanostima kao što su sociologija, tehničke znanosti, psihologija i sl. No, kontekst pojma organizacije u tom slučaju se i razlikuje sukladno ciljevima i području znanstvenog djelovanja i istraživanja (Sikavica, 2011.). U tom širem smislu definiranja pojma organizacije, može se reći da je organizacija proces organiziranja aktivnosti pri čemu je rezultat tih aktivnosti ostvarivanje ciljeva iz raznih područja života. Što znači da je organizacija prisutna u ljuskom životu pri obavljanju najjednostavnijih zadatka, kao što su jednostavne svakodnevne radnje. No, organizacija je potrebna i unutar poduzeća. Ona unutar poduzeća poprima kompleksniji oblik jer obuhvaća koordinaciju zaposlenika i njihovih zadatka na različitim razinama kako bi se poslovni zadaci mogli obavljati što brže i uz što niže troškove. Temeljna zadaća organiziranja je, dakle, učiniti ljudsku suradnju učinkovitom, stoga prilikom dizajniranja radnih mjesta u organizacijske cjeline, i naročito njihova dimenzioniranja, treba sagledati ulogu raspona menadžmenta.

Organizacija u tom slučaju obuhvaća razne aktivnosti od upravljačkih aktivnosti, pripreme, izvršnih aktivnosti te aktivnosti kontrole raznih područja rada. Stoga organizacija rada podrazumijeva udruživanje ljudi radi ispunjavanja određenih zadataka. U suvremenom djelovanju poduzeća organizacija se prilagođava unutarnjim i vanjskim čimbenicima poduzeća kako bi mogla što bolje odgovoriti na izazove tržišta te potrebe kupaca i dionika poduzeća. Svaka organizacija ima svoju strukturu odnosno sastav, tj. svoj sustav unutarnjih veza i odnosa. Čak i u najmanjim organizacijama, vjerojatno se može naći čvrsto utemeljena organizacijska struktura koja jasno pokazuje tko je kome podređen (Krpan, Varga, 2015.).

Važnost strukture za organizaciju jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam, pa se ona često naziva i anatomijom organizacije. Budući da je

anatomija znanost o građi živih bića i njihovih organa, i organizacijska struktura je građa – sastav (struktura) organizacije, kao i sastav dijelova koji je čine (Žugaj, i sur. 2004).

Dobra organizacijska struktura nije univerzalna, no bez adekvatne organizacijske strukture nemoguće je planirati organizacijske procese i ostvariti organizacijske ciljeve. Upravo je zbog toga svakom poduzeću najvažniji izbor odgovarajuće organizacijske strukture. Organizacijska struktura poduzeća prikazuje se organizacijskom shemom (engl. Organizational chart) odnosno organigramom. Dok je organizacijska struktura slojevita i višedimenzionalna, a organizacijska shema plošna, razumljivo je da ona ne odražava sve dimenzije organizacijske strukture, već samo neke, premda je još uvijek najbolji način prikazivanja organizacije (Hernaus, 2016).

Organizacijska struktura nije statičan već dinamičan element organizacije. I u organizaciji, baš kao i u svakome drugom živom organizmu, događaju se stalne promjene pa se i organizacijska struktura mijenja ovisno o čimbenicima koji utječu na organizaciju, a izazivaju potrebu za promjenama u njezinoj strukturi. Kao što se i elementi organizacijske strukture neprekidno mijenjaju pod utjecajem unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije, tako se i mijenja struktura.

Organizacijska struktura slijedi ciljeve poduzeća, a oni proizlaze iz strategije njezina razvoja. Utjecaj čimbenika organizacije, i unutarnjih i vanjskih, neobično je važan za oblikovanje organizacijske strukture, jer ako poduzeće djeluje u nemirnoj, nestabilnoj odnosno turbulentnoj okolini, mnogo će češće biti prisiljeno mijenjati svoju organizacijsku strukturu, nego kada je okolina stabilna odnosno mirna.

Promjene organizacijske strukture uvjetovane su i rastom odnosno razvojem poduzeća.
Razlikuju se tri faze u evoluciji poduzeća:

- Faza kada je poduzeće malo
- Faza kada je poduzeće srednje
- Faza kada je poduzeće veliko (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.).

Mogu biti uzete u obzir i ove faze:

- Malo poduzeće
- Integrirano poduzeće

- Diversificirano poduzeće (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.).

Faza evolucije i faza diversifikacije poduzeća mogu se raščlaniti u sljedeće kategorije:

- Dominantno diversificirano poslovanje
- Povezano (srodno) diversificirano poslovanje
- Nepovezano (nesrodno) divresificirano poslovanje (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.).

Svakoj od tih faza razvoja poduzeća odgovarat će određena vrsta organizacijske strukture, a o brzini razvoja poduzeća ovisit će učestalost reorganizacija koje će se provoditi.

2.2. Ciljevi poduzeća

Ciljevi poduzeća najvažnije su obilježje svake organizacije. Oni su željeno stanje poduzeća u bližoj ili daljoj budućnosti. Svi ciljevi nisu jednake dimenzije, postoji hijerarhija ciljeva organizacije. Razlikujemo temeljne i parcijalne, jednostavne i složene te trajne i povremene ciljeve.

Postavljanje ciljeva spada među najvažnije zadatke vodstva poduzeća. Jasno definirani ciljevi pretpostavka su definiranja zadataka poduzeća. Ciljevi poduzeća često su mjera uspjeha poduzeća, imaju motivirajuće i usmjeravajuće djelovanje na članove kolektiva. Ostvarenje ciljeva poduzeća pretpostavlja uspostavu sustava veza i odnosa svih organizacijskih jedinica u izvršavanju pojedinačnih zadataka. To je nužno jer na izvršenje zadataka djeluje niz čimbenika, unutarnjih i vanjskih. Zato je izvršenje zadataka uvijek izloženo upitnosti, postoji veća ili manja neizvjesnost izvršenja zadataka. Zadatak je ovisna varijabla i stupanj njegove neizvjesnosti neposredno utječe na varijacije formiranja organizacijskih jedinica. Dalje, veći stupanj neizvjesnosti izvršenja zadataka zahtijeva veću količinu relevantnih informacija do mjesta odlučivanja. Buble (2000) navodi da količina infomormacija i međusobna povezanost poslovnih funkcija ovisi o:

- raznovrsnosti ciljeva (broj različitih proizvoda, različita tržišta, različiti kupci, itd.),
- količini unutrašnje raznovrsnosti (diversifikacije) koja je prvenstveno determinirana podjelom rada,

- razini ciljnih performansi potrebnih da se očuva egzistencija poduzeća na izabranom području rada.

Sustav ciljeva poduzeća čine međusobno ovisni i okomito (hijerarhija ciljeva) i vodoravno (veze i odnosi između dijelova poduzeća – interne veze i veze s drugim subjektima – eksterna povezanost) povezani ciljevi (Thompson i sur., 2008.).

Sistematizacija ciljeva u poduzeću određena je:

- svrhom postojanja poduzeća
- temeljnim ciljevima poslovanja i
- općim ciljevima (Thompson i sur., 2008.).

Proces određivanja i izbora ciljeva poduzeća ovisi o veličini poduzeća, zrelosti poduzeća i pretežnom obliku vlasništva. Redoslijed ciljeva može se posložiti sljedećim redom: profitabilnost, položaj na tržištu, proizvodnost, financijski i materijalni ciljevi, inovacija, učinak i razvijanje rukovođenja, mišljenje i stavovi zaposlenih, javna odgovornost.

Da bi se osiguralo postavljanje efektivnih ciljeva poduzeća tj. ciljeva koji su garancija da će poduzeće ostvariti napredak menadžment se mora pri postavljanju ciljeva pridržavati određenih kriterija.

Kriterij 5 C ima sljedeće značenje pri postavljanju ciljeva:

- Jasno definiran cilj *(clearly stated)*, što znači da cilj treba postaviti tako bude svima jasan,
- Usklađen s drugim ciljevima *(consistent with other objective)*, što znači da cilje treba biti konzistentan s drugim ciljevima
- Izazovan cilj *(challenging)*, što znači da cilj treba biti dostatno izazovan ali ne i nedostižan,
- Ostvariv cilj *(carry – outable - achivable*), što znači da cilj treba biti takav da ga je muguće ostvariti (Thompson i sur., 2008.).
- Mjerljiv cilj *(checkable – preferably measurable*), što znači da svaki cilj treba biti takav da ga je moguće izmjeriti.

SMART kriterij pri definiranju ciljeva uključuje:

- Specifičnost *(specific)* = dobri ciljevi izražavaju točno ono što se želi ostvariti,
- Mjerljivost *(measurable),*
- Orijentiranost na akciju *(action –oriented)* = prilikom postavljanja ciljeva treba koristiti glagole akcije i koji čine rečenice,
- Realnost *(realistic)* = dostižni ciljevi,
- Ograničenost vremenom *(time limited)* = ograničeni vremenom u kojem se moraju ostvariti (Buble, 2006.).

Osnovne karakteristike efektivnog postavljanja ciljeva su:

- mjerljivost i specifičnost,
- izazovnost ali realističnost
- definiranje vremenskog razdoblja
- obuhvaćenost područja ključnih rezultata,
- povezanost s nagrađivanjem (Buble, 2006.).

2.3. Vrste i obilježja organizacije

Vrste i obilježja organizacije razlikuju se sukladno odabiru sustava organizacije, vrsti organizacijske strukture i elementima organizacijske strukture. Organizacijski sustav kao pojam podrazumijeva mnoštvo međusobno povezanih dijelova i komponenti koji zajednički čine jednu cjelinu.

U tom kontekstu organizacijski sustavi mogu biti:

- otvoreni - oni zahtijevaju stalnu interakciju sa svojom okolinom da bi se ostvarili ciljevi,
- zatvoreni - to su sustavi kojima nije potrebna interakcija s okolinom da bi opstali i ostvarili svoje ciljeve,
- formalni - osmišljeni su i razvijeni su u poduzeću s jasnom svrhom i pod pretpostavkom da je efektivno poslovanje ovisno o dobrom osmišljavanju i radu formalnih sustava,
- neformalni - to su oni sustavi koji su razvijeni od strane pojedinaca ili grupa u organizaciji kako bi se olakšao rad.
- mreže – predstavljaju kombinaciju formalnih i neformalnih sustava te se temelje na ljudskim interakcijama i razmjeni informacija (Sikavica, 2011).

Sustavi u organizaciji osmišljeni su kako bi se mogli brže i lakše ispuniti ciljevi poduzeća. Nadalje, kako bi organizacija mogla ispunjavati svoje zadaće i postavljene ciljeve važno je poznavati njezine elemente. Svaka organizacija sastavljena je od elemenata organizacije. Elementi organizacije utječu i na kreiranje organizacijske strukture pa tako i na sam oblik organizacije (Robbins, 1999).

Organizacijsku strukturu bilo kojeg poduzeća čine sljedeći elementi: organizacija materijalnih čimbenika, organizacija ljudskog čimbenika, organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka, organizacija upravljanja i menadžmenta te organizacija vremenskog redosljeda obavljanja poslova. Optimalna organizacijska struktura poduzeća podrazumijeva veze i odnose između njenih elemenata, kao i veze i odnose unutar svakog elementa organizacijske strukture posebno. Svaki od elemenata organizacijske strukture sadržava ove podelemente:

- Organizacija materijalnih čimbenika - obuhvaća organizaciju materijalnih inputa (sirovina i materijala) te organizaciju opreme (kapitalnih dobara).
- Organizacija ljudskog čimbenika - obuhvaća sve probleme vezane za organizaciju ljudi, odabir i popunjavanje radnih mjesta te integraciju i socijalizaciju ljudi u radnoj sredini.
- Organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka - obuhvaća podjelu ukupnog zadatka poduzeća na posebne i pojedinačne zadatke te njihovu integraciju.
- Organizacija upravljanja i menadžmenta - obuhvaća problematiku organizacije upravljanja i menadžmenta te ostale međusobne odnose.
- Organizacija vremenskog redosljeda obavljanja poslova - obuhvaća istraživanje vremenske usklađenosti svih činitelja proizvodnje i cijelog tijeka proizvodnje i poslovanja (Hernaus, 2016.).

Formalna organizacijska struktura unutar jednog poduzeća je propisana i službeno utvrđena putem statuta, pravilnika, priručnika i odluka, te na taj način svim sudionicima poduzeća jasno ukazuje na koji način se trebaju obavljati poslovne aktivnosti. Neformalna organizacijska struktura, za razliku od formalne, nije propisana niti utvrđena bilo kakvim pravilnicima (Sikavica, Novak, 1999).

Organizacijske strukture poduzeća mogu biti klasificirane na sljedeći način:

- funkcijska organizacijska struktura,
- divizijska organizacijska struktura,
- projektna organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura,
- tenzorska organizacijska struktura,

Funkcijska organizacijska struktura predstavlja klasičan oblik organizacijske strukture. To je organizacija poduzeća po poslovnim funkcijama odnosno sličnim poslovima koji se nalaze u određenim organizacijskim jedinicama poduzeća. Divizijska organizacijska struktura podrazumijeva formiranje organizacijskih jedinica prema divizijama. Divizije mogu biti: geografski organizirane ili proizvodno organizirane (Sikavica, 2011.). Projektna organizacijska struktura se temelji na kreiranju projektnih odjela koji se usmjeravaju na ostvarivanje određenog projekta (Hernaus, 2016.). Tenzorska organizacijska struktura je trodimenzionalna struktura, a najčešće sadrži sljedeća tri sloja organizacijskih jedinica: funkcijske organizacijske jedinice, predmetne i teritorijalne organizacijske jedinice.

Matričnu organizacijsku strukturu obilježava dvodimenzionalnost, optimizacija dviju dimenzija, podjela važnosti obiju dimenzija te otklanjanje slabosti divizijske i funkcijske organizacijske strukture (Sikavica, 2011.). U pojavne oblike organizacije u praksi spadaju hibridna i mješovita organizacijska struktura. Hibridnu organizacijsku strukturu obilježava formiranje funkcijskih i divizijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini. Mješovitu organizacijsku strukturu karakterizira kombinacija dviju ili više divizijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini, različite vrste organizacijskih struktura. U suvremene oblike organizacijske strukture spadaju:

- T-organizacija,
- Mrežna organizacija,
- Virtualna organizacija,
- Izvrnuta organizacija,
- Timska organizacija,
- Front/back organizacija,
- Klaster organizacija i dr. (Sikavica, 2011.).

Mrežna organizacija se lako prilagođava i preslaguje tj. povezuje sukladno divizijskom modelu, no kao i kod drugih složenijih oblika organizacijske strukture i u ovoj dolazi do dupliranja ovlasti, spore komunikacije i slabije kontrole vrhovnog menadžmenta„ (Sikavica, 2011.). Virtualna organizacija “mogla bi se nazvati i najsuvremenijom organizacijskom strukturom” (Žugaj, Schatten, 2005). Timska organizacija sastoji se od niza timova koji obavljaju zasebne aktivnostu u svrhu ostvarivanja ciljeva poduzeća. Klasteri okupljaju više istih ili međusobno povezanih poduzeća koj se nadopunjavaju ili su istovjetni kako bi se omogućilo ostvarenje njihovih zajedničkih ciljeva, npr. medicinski klasteri okupljaju niz medicinskih ustanova i stručnjaka koji zajednički stvaraju uslugu za korisnike, ali i materijalnu vrijednost za njih samih.

Na kraju se može zaključiti da vrsta organizacije ovisi o nizu elemenata, strukturnih obilježja te formi koje organizacija poprima svojim djelovanjem i željom za ostvarivanjem ciljeva. Kako navodi Sikavica (2011) organizacija ne može u tom slučaju imati stalno jedan oblik, vrstu i snagu djelovanja identičnih procesa u određenom vremenskom razdoblju. Ona se mora prilagođavati vremenu, tržištu, društvenim i tehnološkim promjenama. Sve te promjene uvjetuju i promjenu strukture, kulture i načina djelovanja organizacije tijekom životnoga vijeka poduzeća.

3. POSLOVNE FUNKCIJE I INSFRASTRUKTURNE SLUŽBE

3.1. Pojam i definiranje poslovnih funkcija

Poslovne funkcije se može definirati kao skup povezanih aktivnosti koje doprinose obavljanju ukupnog zadatka poduzeća te uspjeha poduzeća. Svaki poslovni proces koji obuhvaća proizvodnju proizvoda i usluga sastoji se od sedam temeljnih poslovnih funkcija, koje su i razmještene u tom procesu logičnim i racionalnim redosljedom (Jurina, 2008). Unutar ovog logičnoga vremenskog redosljeda poslova, po poslovnim funkcijama, unutar svake poslovne funkcije, ovisno o složenosti i veličini poduzeća, manji je broj potfunkcija, koje su opet razmještene logičnim vremenskim redosljedom. Tako će npr., u sklopu hotelske usluge, logistika ili prodaja hotelskih sadržaja prethoditi obavljanju hotelske usluge.

To vrijedi i za pripremu nabave, koja prethodi neposrednoj nabavi, kao i za pripremu prodaje, koja prethodi neposrednoj prodaji, kao što je i poslijeprodaja nakon prodaje. Poslovna funkcija predstavlja skup povezanih poslova kojima se na najsvrhovitiji način obavlja poseban zadatak poduzeća (poslovi ne moraju uvijek biti srodni, ali moraju biti logično povezani). Prvu klasifikaciju dao je Fayol, a pojedini autori navode i više od 20 funkcija. Porter je definirao primarne i potporne funkcije (koje će biti prikazane u nastavku rada). Razlog razvoja poslovnih funkcija u prvom redu povezan je s ekonomičnijim i efikasnijim izvršavanjem ciljeva poduzeća (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004.). Buble (2000) navodi četiri osnovna mehanizma koji se moraju ugraditi u organizaciju radi njene sposobnosti reagiranja na promjene stupnja neizvjesnosti izvršenja zadatka. Ti mehanizmi odnose se na kreiranje organizacijskih funkcija. To su:

1. „hijerarhija,
2. pravila, programi i procedure,
3. sloboda odlučivanja dirigirana planiranjem i profesionalizmom,
4. smanjenje raspona kontrole (Buble, 2000.).

S obzirom na načine kreiranja organizacije moguća je sljedeća podjela funkcija: istraživanje, proizvodnja, razvoj, ljudski resursi, nabava, financije i prodaja. Funkcije se u svojem formiranju mogu podijeliti na primarne i sekundarna funkcije. Primarne funkcije su:

- marketing i prodaja,
- proizvodnja, (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004.).

Potporne funkcije organizacije su:

- nabava,
- financije,
- razvoj,
- upravljanje ljudima,
- kontroling i
- strateško planiranje (Buble, 2006).

Za razliku od primarnih funkcija koje čine osnovu djelovanja nekog poduzeća popratne funkcije su one koje prate održivost primarnih funkcija. Primjerice, poduzeće koje se bavi proizvodnjom kako bi nesmetano funkcioniralo mora imati osim proizvodnje i odjel tehnologije, inovacija te razvoja ljudskih resursa kako bi se upravo ta prodaja odvijala nesmetano. Marketing i prodaja nemaju smisla ako ono što oni predstavljaju kupcima ne može doći do njih. Primjerice, poduzeće može promovirati svoje proizvode, ali ako nema organiziranu distribuciju, nabavu i dostavu, promocija će ostati samo aktivnost za sebe bez poslovnih posljedica. Promatrajući primarne poslovne funkcije može se zaključiti kako su iste također povezane i isprepletene ne bi li ostvarile ciljeve poduzeća. No, ispunjavanje ciljeva poduzeća ovisi i o popratnim funkcijama koje su podrška cjelokupnom sustavu.

Što je veća diferencijacija poslova unutar organizacije pojedine poslovne funkcije, to je složenije i teže ne samo vremensko usklađivanje obavljanja poslova unutar te poslovne funkcije nego i obavljanje poslova između pojedinih poslovnih funkcija, i u cijeloj organizaciji. Svi se poslovni procesi, u svakom poduzeću bez obzira na njegovu djelatnost ili veličinu, mogu podijeliti na tri osnovne podvrste prikazane u Tablici 1.

Tablica 1. Prikaz poslovnih funkcija prema rangu poslovnih procesa

Primarni, glavni ili ključni poslovni procesi	Čine osnovnu djelatnost poduzeća, tj., ono zbog čega je on i osnovana. Tako je npr. primarni proces u bolnici liječenje pacijenata, na fakultetu je to obrazovanje studenata, a u brodogradilištu proizvodnja brodova. Zbog toga se često primarni procesi nazivaju i proizvodni procesi (engl. Production processes).
Sekundarni procesi odnosno procesi podrške (engl. Support processes)	Procesi su koji potpomažu ostvarivanje glavnih poslovnih procesa. Procesi podrške sve su aktivnosti koje služe ostvarivanu glavnog poslovnog procesa. To su npr. u bolnici laboratorij, administracija i slični poslovi, kao što je na fakultetu knjižnica, administracija i ostale prateće djelatnosti, a u proizvodnji sve aktivnosti koje prate osnovnu djelatnost, kao što su marketing, upravljanje judskim resursima, financije itd.
Tercijarni odnosno upravljački procesi (engl. Managerial processes)	Procesi su koji usmjeravaju i koordiniraju glavne poslovne procese te procese podrške. To su npr. poslovi menadžmenta.

Izvor: Sastavio autor na temelju Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N.(2008). Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga.

Problem optimalne organizacije vremenskog redosljeda poslovanja svodi se na optimiziranje svakog od ovih potprocesa te svih procesa zajedno, zato što se ni jedan glavni poslovni proces ne može ostvariti bez upravljačkog procesa i procesa podrške. To znači da su sve te vrste procesa povezane te da su i upravljački procesi kao i procesi podrške usredotočeni na ostvarivanje glavnih, primarnih odnosno ključnih poslovnih procesa. Tu je riječ o dvostrukom usklađivanju vremenskog redosljeda obavljanja poslova, i u svakoj od vrsta procesa i između svih vrsta procesa zajedno jer, u konačnici, svi procesi završavaju odgovarajućim outputom, proizvodom ili uslugom. To može biti izliječeni pacijent u bolnici, diplomirani student na fakultetu ili proizveden brod u brodogradilištu.

Osim različite hijerarhije procesa i različitih vrsta procesa, kao što su glavni procesi, procesi podrške i upravljački procesi, na organizaciju vremenskog redosljeda obavljanja poslova utječe i spoznaja o tome je li riječ o jednostavnim ili složenim proizvodima. Tako će posve drukčije biti određivanje vremenskog redosljeda obavljanja poslova za jednostavan proizvod, koji se proizvodi od jedne osnovne sirovine ili materijala, jednim određenim, jednostavnim proizvodnim postupkom i koji se prodaje određenom kupcu, nego proizvodnja većeg broja, i to različitih proizvoda, koji se proizvode od različitih ulaznih komponenti, različitim tehnološkim, proizvodnim ili poslovnim postupcima, a koji su namijenjeni različitim tržištima i različitim kategorijama kupaca. U ovom drugom slučaju, glavni proizvodni, odnosno poslovni proces, sastojat će se od većeg broja potprocesa unutar kojih se mora postići usklađivanje vremenskog redosljeda obavljanja poslova, i unutar svakog potprocesa i između pojedinih potprocesa, odnosno u poduzeću kao cjelini.

U oba je slučaja, na najvišoj globalnoj razini, riječ o trima osnovnim procesima:

- Nabavi osnovnih elemenata za proizvodnju
- Proizvodnji gotovih proizvoda
- Prodaji gotovih proizvoda kupcima (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.).

Upravo je tim redosljedom određen i vremenski redosljed obavljanja poslova pa se ne može proizvoditi prije nego što su nabavljene potrebne komponente za proizvodnju, kao što se ne može ni prodavati prije nego što su proizvedeni proizvodi. U osnovi, taj globalni vremenski redosljed poslova, između osnovnih poslovnih procesa, vrijedi jednako i za mala i za velika poduzeća, kao što vrijedi i za jednostavna i složena poduzeća. Međutim, usklađivanje je neusporedivo teže u složenim i velikim poduzećima.

Organizacija vremenskog redosljeda obavljanja poslova u najužoj je vezi s procesnim pristupom organizaciji. Procesni pristup organizaciji znači pomicanje težišta organizacije sa strukture na procese kao način funkcioniranja organizacije. Procesni pristup organizaciji daje prednost procesima nad strukturama, koje su okvir unutar kojeg su poslovni procesi. Porter je koncept organizacije prikazao kao lanac vrijednosti (engl. Value chain), koji se sastoji od primarnih aktivnosti i aktivnosti podrške (Hernaus, 2016.).

Svaka od primarnih aktivnosti u lancu vrijednosti obuhvaća sljedeće:

- Nabavnu logistiku, tj. preuzimanje, manipulaciju i skladištenje materijala, kontrola zaliha i distribucija inputa u finalne proizvode.
- Operacije odnosno proizvodnju, tj. transformaciju inputa u finalne proizvode.
- Otpremnu logistiku, tj. skladištenje i distribucija finalnih proizvoda.
- Marketing i prodaju, tj lansiranje proizvoda na tržište i pridobivanje kupaca.
- Poslijeprodajna podrška (Buble, 2006).

Osim primarnih aktivnosti, lanac vrijednosti obuhvaća i sljedeće aktivnosti podrške:

- Nabava – ona podrazumijeva nabavljanje resursa.
- Razvoj tehnologije - obuhvaća razvoj proizvoda, procesa i resursa.
- Infrastruktura – obuhvaća planiranje, financije, informacijski sustav i menadžment
- Upravljanje ljudskim potencijalima - podrazumijeva regrutiranje, selekciju, obuku, nagrađivanje i motiviranje ljudskih resursa (Buble, 2006).

Veza je između lanca vrijednosti i procesa u tome što se i procesi mogu vidjeti kao lanac vrijednosti, u kojemu svaka aktivnost ili korak pridonose konačnom rezultatu. Neke aktivnosti izravno pridonose vrijednosti, a druge neizravno. Sve se one koriste resursima poduzeća. Za menadžere je najveći izazov kako eliminirati one aktivnosti koje ne donose dodanu vrijednost. Nadalje, u suvremenom poslovanju važno je da poduzeće jasno definira kako i koliko će staviti fokus na pojedine poslovne funkcije, pa se tako u suvremenom poslovanju sve više podjela funkcija u organizaciji dijeli na one koje su ključne i koje prestavljaju temelj poslovnog procesa te one koje su pomoćne tj. mogu biti eksternalizirane.

Osnovni ili ključni posao (engl. Core business) kao orijentacija organizacije na proizvodnju onoga u čemu je bolja od svojih konkurenata, tj. u čemu je najbolja, jedan je od najvažnijih trendova u organizaciji u posljednje vrijeme (Sikavica, Heranaus, 2011.).

Orijentacija poduzeća na glavni, osnovni, tj., ključni posao logična je posljedica promijenjenih okolnosti u njihovoj poslovnoj okolini organizacije koju obilježava sve oštrija konkurencija i sve veća nesigurnost. Da bi poduzeće opstalo u konkurentskoj borbi, koja je postala globalna, više ne može razvijati cijeli spektar aktivnosti, već se mora baviti onim u čemu je najbolje, a sve ostalo treba prepustiti drugima. Kriterij u izboru na što se treba usredotočiti, a što eksternalizirati, ovisi o cijenama po kojima se nešto može proizvesti odnosno kupiti (Sikavica, Heranaus, 2011.).

Da bi se organizacija usredotočila na ključne aktivnosti (engl. Core activities), kako ističe (McIvor, 2000), mora razlikovati ključne od neključnih aktivnosti. To nije uvijek jednostavno. U određivanju ključnih aktivnosti top - menadžment s timom suradnika treba prepoznati njihove glavne konkurentske prednosti na tržištima, industrijama ili strateškim skupinama u kojima organizacija posluje. Kad se odrede ključne aktivnosti, treba analizirati kompetencije poduzeća u obavljanju tih aktivnosti u odnosu na potencijalne vanjske konkurente. Odluka o tome što zadržati, a što eksternalizirati ovisi o analizi troškova po aktivnostima (engl. Activity-Based Costing – ABC) (Sikavica, Heranaus, 2011.). Analiza troškova po aktivnostima, kada je riječ o odlučivanju o tome da li nešto proizvoditi sam, interno, ili eksternalizirati ima prednost pred konvencionalnim troškovnim računovodstvom jer se usredotočuje na aktivnosti koje se obavljaju za proizvodnju nekog proizvoda ili za pružanje usluga. Ta će analiza dati odgovor treba li poduzeće neku aktivnost zadržati ili je eksternalizirati.

Usmjerenost na osnovni posao u najužoj je vezi s opisanim trendovima u organizaciji kao što su dinamička stabilnost i organizacijski darvinizam. Svi su ti trendovi, i ne samo oni, međusobno povezani. Usredotočenost na ključni program jedan je od odgovora da se osigura opstanak poduzeća, a provedbu te strategije omogućuje dinamička stabilnost organizacije.

Eksternalizacija (engl. Outsourcing) je trend u suvremenoj organizaciji koji je povezan s orijentacijom na ključni (engl. Core) posao (Sikavica, Heranaus, 2011.). Dakle, nemoguće je govoriti o orijentaciji poduzeća na glavni, ključni posao odnosno osnovnu djelatnost a da se istodobno ne odredi što će se nabavljati iz vanjskih izvora. Doslovan prijevod riječi *outsourcing* bio bi vanjski izvori. Međutim, svako poduzeće ima na svom ulazu dobavljače kao vanjske izvore, pa to ne bi bilo ni po čemu nešto novo.

Zato se čini da je u ovom slučaju za outsourcing primjereniji izraz eksternalizacija aktivnosti, jer on označava pravi smisao tog pojma. Dakle, pod tim se razumijeva da poduzeće napušta neke svoje dotadašnje aktivnosti, u pravilu one koje nisu ključne, vanjskim dobavljačima. Odluka o tome, dakako, ovisit će o analizi troškova po aktivnostima. Brojna manja poduzeća, ali ne i samo ona, često eksternaliziraju neke poslove iz područja uslužnih djelatnosti, kao što je uspostava i održavanje IT opreme, računovodstveni poslovi, poslovi marketinga i ekonomske publicistike, poslovi istraživanja i razvoja te njima srodni i slični poslovi.

Mnoga poduzeća koja pružaju profesionalne usluge u području prava (odvjetnici), računovodstva (računovođe), savjetovanja i konzultiranja u različitim područjima javljaju se kao outsourcing partneri velikih, a još više malih poduzeća. Umreživanje (engl. Networking) je jedan od najvažnijih sadašnjih trendova u organizaciji. Umreživanje, odnosno uspostava mrežne organizacije logična je posljedica usmjerenosti poduzeća na sržni posao uz istodobnu eksternalizaciju nesržnih aktivnosti. Kako poduzeće poslije outsourcinga u svom sastavu zadržava samo ključne aktivnosti, a kupac zahtijeva cjelovit proizvod odnosno uslugu, moraju se povezati u mreže sa svojim outsourcing partnerima, kako bi odgovorilo na zahtjeve svojih kupaca (Sikavica, Heranaus, 2011.).

3.2. Infrastrukturne službe

Infrastrukturne službe poduzeća mogu se podijeliti na unutarnje i vanjske. Unutarnje infrastrukturne službe su: informatička služba, služba za istraživanje i razvoj, služba računovodstva, interna revizija te služba kontrolinga. Vanjske infrastrukturne službe su one koje se formiraju prema potrebama određenog poslovnog procesa, ne moraju biti stalno prisutne pa se često njihova usluga koristi od strane vanjskih suradnika. Kod malih i srednjih poduzeća te službe se ne moraju nužno osnovati unutar poduzeća, već se mogu koristiti usluge specijaliziranih poduzetnika upravo za te poslove. Razlog tome je optimizacija poslovanja. Primjerice veliki broj malih i srednjih poduzeća koristi stalnu uslugu vanjske službe računovodstva ili informatičke podrške jer ne postoji potreba za kontinuiranim djelovanjem takve službe unutar poduzeća (Srića, Skorzet, 2004).

Na taj način poduzeća optimiziraju troškove rada, a s druge strane dobivaju kvalitetnu uslugu pri obavljanju poslova koji podržavaju ključne poslovne procese poduzeća. U velikim poduzećima kakvo je primjerice “Maistra” d.d., nužno je postojanje stalnih infrastrukturnih službi ili barem dijela njih jer je uspjeh ostvarivanja ključnih poslovnih procesa vezan za pravovremeno djelovanje infrastrukturnih službi. Primjerice, informatička podrška bitna je na svakodnevnoj osnovi jer se većina poslova rezervacija, odjava i prijava u hotelu odvija preko jedinstvenog informatičkog sustava koji mora stalno funkcionirati (24 sata/7 dana u tjednu).

3.2.1. Informatička služba

Fokusiranjem na ključne ciljeve i kompetencije stvaraju se novi organizacijski oblici i modeli, koji će biti sposobni pobijediti konkurente na temelju boljih resursa i konkurentskih sposobnosti, a koji se vezuju za intelektualni kapital. Menadžeri nastoje pronaći ravnotežu između strukture i procesa te između interne mreže i vanjskih izazova. U tom je pogledu važna konfiguracija informatičke tehnologije koja mora omogućiti dostupnost informacija na svim organizacijskim razinama. Pronalaženje pogodnih strukturalnih oblika primjerenih današnjim uvjetima globalizacije i hiperkonkurencije, razmjerno je nova menadžersko-istraživačka disciplina. Uspješna poduzeća današnjice su inovativna, tehnološki napredna i organizacijski prilagodljiva u svakom pogledu, dakle ona koja jednostavno znaju, hoće i mogu.

Danas informacije postaju bitan dionik koji se koristi i koji je potreban u upravljanju i procesu odlučivanja. Globalizacija i tehnološka revolucija stvorile su razdoblje intenzivne kompeticije na svim poljima. Drugim riječima, na tržištu ostaju samo oni koji se na vrijeme prilagode tržišnim okolnostima. Jedno od najdinamičnijih područja promjena u našem dobu su informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT). Menadžment predstavlja proces konverzije informacija u akciju kroz proces poslovnog odlučivanja, a to znači da su informacije jedan od najbitnijih strategijskih resursa i vrlo bitan izvor konkurentske prednosti. Strategije nije moguće provesti bez određenih unutarnjih sustava za poslovne operacije (Thompson et al., 2008). Informacijsko-komunikacijska tehnologija (ICT) postala je najjače sredstvo za radikalno mijenjanje tradicionalnih pretpostavki i uloga, odnosno svojom jedinstvenošću ona nove načine djelovanja čini mogućima i realnima (Srića, 2011).

Informacijsko doba stvorilo je suvremene računalne i telekomunikacijske tehnologije koje omogućuju prikupljanje i pohranu golemih količina podataka. Sveprisutna elektronska i računalna pomagala koriste se u praktički svim aspektima poslovnog i društvenog života. Osim što pojednostavljuju život, elektronska pomagala postaju generatori podataka, bilo da im je to osnovna namjena ili tek popratni efekt.

Informacija kao infrastrukturna funkcija ima specifična obilježja: ona se, za razliku od materije i energije, ne troši korištenjem, niti smanjuje raspodjelom. Razni korisnici je mogu višekratno rabiti uz skromno trošenje materije i energije. Suvremena poduzeća instaliraju informacijske sustave koji imaju za cilj dostaviti pravu informaciju na pravo mjesto, u pravo vrijeme i uz minimalne troškove (Srića, 2015). U praksi nije tako lako taj cilj i ostvariti. Menadžeri upravo infrastrukturne, informatičke službe smatraju ključnima za ostvarivanje bržeg i lakšeg, ali i financijski prihvatljivijeg poslovanja. U skladu s ciljevima svojega postojanja, informacijski sustav u načelu obavlja četiri temeljne funkcije:

- Prikupljanje podataka
- Obrada podataka
- Pohranjivanje podataka i informacija
- Dostavljanje podataka i informacija korisnicima.

Dakle, informacijski sustavi u svakom trenutku omogućuju kontrolu implementacijskih inicijativa i dnevnih operacija te intervenciju u slučaju skretanja s puta (Thompson et al., 2008). Prioritetni cilj informacijskih službi kod podrške odlučivanju jest pružanje kvalitetnih informacija menadžmentu kao potpora u donošenje odluka. Takve informacije mogu potaknuti na donošenje kvalitetnijih odluka, pa sustav mora biti povezan u svim bitnim segmentima koji donose odluke, a proces odlučivanja usko je povezan s informacijama koje proizlaze iz svih segmenata informacijskih sustava. Namjena informatičkih službi za potporu odlučivanju je nadogradnja postojećega informacijskog sustava i njegovo oplemenjivanje inteligentnim metodama. Nadalje, informatičke službe imaju zadaću osiguravanja i nadogradnje cijele informacijske infrastrukture poduzeća.

U hotelskim poduzećima sve više se vodi računa o zaštiti prirode, uvode se norme kvalitete koje zahtijevaju od hotelskih poduzeća praćenje potrošnje vode i ostalih energenata. Informatičke službe u tom slučaju imaju ulogu izgradnje integriranih informatičkih sustava kojima se prati potrošnja vode, električne energije i sl. te se optimizira potrošnja istih dobivanjem redovnih dnevnih izvještaja. Osim navedenog u

hotelskim poduzećima nužna je stalna potpora prodajnoj i uslužnoj poslovnoj funkciji, kako bi se osiguralo nesmetano pružanje usluge. Primjerice hoteli “Maistra”d.d. imaju mogućnost potpune prijave i odjave gostiju on-line, praćenje stanja pružanja usluge kroz informatički sustav upravljanja odnosa s korisnicima (CRM). Na taj način se osigurava kvalitetnija usluga za goste te se povećava konkurentnost poduzeća na tržištu.

3.2.2. Služba za organizaciju i razvoj

Služba za organizaciju i razvoj obuhvaća poslove razvoja u poduzeću u više pravaca: ekonomskom, tehničkom, tehnološkom i organizacijskom. Svakom razvojnom programu prethode stručne studije i istraživanja unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća. U okviru službe za organizaciju prate se svi poslovni procesi u skladu s općom i specifičnom strategijom poduzeća. Zadatak ove službe je povezivanje svih resursa i funkcija poduzeća kako bi se oni međusobno nadopunjavali i u poslovnom procesu. U svakom poduzeću ova služba ima važnu ulogu integracije poslovnih resursa i zadataka. No, zadatak ove službe je da prije nego što predstavi prijedloge za razvoj ili organizaciju poslovnih procesa, razmotri analize kompletnog poslovanja. Nakon analiziranog stanja u poduzeću, njegovih financijskih, kadrovskih, tehničko-tehnoloških mogućnosti, analizira se stanje užeg i šireg okruženja poduzeća. Na temelju prikupljenih analiza izrađuju se prijedlozi za organizaciju i razvoj poslovanja. Prijedlozi se upućuju u upravljačke strukture poduzeća koji u konačnici donose odluku o daljnjem djelovanju. Na operativnoj razini ova služba ima zadatak koordinacije svakodnevnih poslova i aktivnosti u poduzeću.

3.3.3. Ostale infrastrukturne službe

Ostale infrastrukturne službe obuhvaćaju službu: računovodstva, kontrolinga, a u hotelskim poduzećima takve službe sve više čine i služba upravljanja kvalitetom te služba upravljanja infrastrukturom i građevinskim resursima tzv. facility management. Značaj službe računovodstva je izražen kroz vođenje evidencije o imovini i dugovima i kapitalu poduzeća te rezultatima poslovanja poduzeća. Ova služba obavlja i poslove računovodstvene pripreme za vanjske nadzorne institucije sukladno Zakonu o platnom prometu te Zakonu o računovodstvu, međunarodnim računovodstvenim standardima i drugim važećim pravilnicima u Republici Hrvatskoj.

Kontroling je stručna i neutralna podrška menadžmentu u odlučivanju i upravljanju poslovanjem poduzeća. Svojim aktivnostima i elementima djelovanja, kontroling je usmjerenje na zaradu i rentabilnost, s jedne strane, te holističku perspektivu održivog razvoja, s druge strane. Temeljno usmjerenje menadžmenta u shvaćanju i upravljanju poduzećem ogleda se i u zahtjevima prema kontrolingu kao stručnoj podršci. Održivi kontroling može utjecati na način razmišljanja o temeljnoj svrsi i ciljevima poslovanja poduzeća te učiniti pomak prema zdravijem i odgovornijem poslovanju a time i prema zdravijem društvu i okolišu u cjelini. Kako bi menadžment što prije i što bolje mogao upravljati situacijama u poduzeću nužno je da što ranije ima točne informacije na temelju kojih će dobiti točnu sliku o poslovanju poduzeća (Osmanagić-Bedenik, 2004).

U hotelskoj industriji, ali i u ostalim poduzećima kojima je važna visoka razina globalne konkurentnosti, infrastrukturnim službama se još smatraju služba upravljanja kvalitetom te služba upravljanja materijalnom imovinom. Ipak, kada je riječ o hotelskim poduzećima može se reći da je kvaliteta usluge hotelskog poduzeća uvjetovana razvojem hotelskog poslovanja kroz norme i standarde koje hotelsko poduzeće mora zadovoljiti da bi uopće moglo početi s radom.

Samim time može se reći da za razliku od nekih drugih oblika usluga (npr. banaka), vlasnici hotela već prilikom razvoja poslovnih elaborata i projekata moraju uvažiti standarde koji uvjetuju kvalitetu rada hotela. Hotelski standardi i uspješnost

poslovanja usko su povezani, jer standardi čine osnovnu usporednu veličinu ili normalu pri ocjenjivanju ljudskih resursa,

imovine, poslovnog rezultata i uspješnosti poslovanja hotela (Vrtiprah, Sladovljev, 2012.). Kako bi se to sve moglo osigurati i realizirati važna je služba upravljanja kvalitetom koja usklađuje sveukupno poslovanje hotela s propisanim međunarodnim normama kvalitete i zakonskim normama. U uslužnim djelatnostima veliki ulogu u razvoju kvalitete usluge ima prostor. Prostor mora biti estetski i sigurnosno-funkcionalno prihvatljiv. O sigurnosti i funkcionalnosti hotelskog prostora brine služba gospodarenja objektom ili služba upravljanja imovinom tzv. *Facility* sektor. Ovaj sektor objedinjuje sve pomoćne procese vođenja poslovanja poslovnih objekata od sigurnosti objekta, energetske učinkovitosti objekta do održavanja i higijene objekta (Tojić, 2006.). U manjim poduzećima obično je ova usluga prepuštena vanjskim suradnicima, no u velikim poduzećima formiraju se službe koje se brinu o imovini poduzeća, posebno kada je to kao u hotelskoj industriji nužno za jačanje konkurentnosti same usluge.

Na kraju se može zaključiti da infrastrukturne službe u poduzeću kao dio potpornih funkcija imaju važnu ulogu u ostvarivanju ključnih poslovnih procesa te da je važno u kreiranju organizacijske strukture predvidjeti te službe. Naravno organiziranje infrastrukturnih službi ovisi i o veličini te strategiji poduzeća. Stoga dio njih može biti proveden u okviru vanjske, stalne usluge. No, velika poduzeća kao što su to hotelska poduzeća nastoje infrastrukturne službe organizirati u okviru temeljne organizacijske strukture kako bi se poslovni procesi mogli obavljati nesmetano i prilagoditi potrebama poduzeća.

4. ULOGA I ZNAČAJ INFRASTRUTURNIH SLUŽBI U ORGNIZACIJI PODUZEĆA “MAISTRA” D.D.

4.1. Opći podaci o poduzeću

„Maistra“ d.d. je vodeće hotelijersko poduzeće u Hrvatskoj i dio je koncerna Adris Grupe. Osnovana je u ožujku 2005. godine sa sjedištem u Rovinju, naslijedivši tako 50 godina iskustva u hotelijerskom poslovanju.

Misija poduzeća „Maistra“ d.d. je postati prvoklasnim i prepoznatljivim *hospitality* brandom u internacionalnim okvirima, koji će uz snažno oslanjanje na destinacijske brandove i pružanje autentičnog istarskog, hrvatskog i mediteranskog doživljaja, visoko personalizirane usluge, te razvijanje inovativnih i konkurentnih sadržaja omogućiti stvaranje istinskih doživljaja u cilju zadovoljenja potreba i najzahtjevnijih gostiju te u cilju pozicioniranja među vodećim turističkim poduzećima na Mediteranu.

U tom smislu poduzeće “Maistra” d.d. je pred sebe postavilo ambiciozne planove razvoja turističkog portfelja te kreiranja i izgradnje vlastitih brandova turističkog proizvoda najviše razine kvalitete sadržaja i usluga. Pritom se poduzeće orijentira na razvoj luksuznog turizma i uvođenje hotela i resorta kategorije 4+ i 5 zvjezdica, koji će biti temelj tržišnog pozicioniranja destinacije, ali i samog poduzeća (Maistra d.d. 2018.).

U cilju realizacije svojih razvojnih planova, poduzeće “Maistra” d.d. je 2005. godine formiralo strateški plan razvoja koji uključuje opsežne projekte izgradnje i obnove postojećih turističkih objekata i kompleksa. Do 2018. godine investicije u turistički proizvod ovog poduzeća u iznosu od 3 milijarde kuna svrstale su njegove hotele u vrh hrvatske premium ponude po cijenama i zadovoljstvu potrošača.

Snažan investicijski ciklus, uz dodatni naglasak na direktne kanale prodaje, rezultirao je rastom prosječnih cijena i blagim produljenjem sezone. Do 2020. godine planirana su nova ulaganja vrijedna 2 milijarde kuna koja će omogućiti da cjelokupna ponuda bude na razini 4 i 5 zvjezdica. Pored razvoja sadržaja namijenjenih odmorišnom turizmu, u strateškom planu razvoja poseban naglasak stavlja se i na razvoj komplementarnih sadržaja (kongresni sadržaji, sportski sadržaji, wellness sadržaji i ostali sadržaji namijenjeni segmentu posebnih interesa) koji omogućuju razvoj novih

tržišnih segmenata i cjelogodišnju intenzivnu turističku aktivnost u destinaciji (Maistra d.d., 2018.).

4.2. Organizacija poduzeća

Turistički proizvod poduzeća u 2018. godini sastoji se od devet hotela s 1561 smještajnom jedinicom, osam naselja s 1948 smještajnih jedinica i šest kampova s 8090 parcela. Ukupan smještajni kapacitet poduzeća „Maistra“ d.d. iznosi 11544 smještajne jedinice u kojima se može smjestiti 34635 gostiju. (Maistra d.d. 2018.) (više u tablicama 2. i 3.).

Tablica 2. Smještajni kapacitet poduzeća Maistra d.d. u 2018. godini – Hoteli i turistička naselja

	Sobe	**Broj osoba**
Hoteli		
Monte Mulini - Rovinj	113	246
Lone - Rovinj	248	568
Eden - Rovinj	325	832
Island Hotel Istra - Rovinj	326	821
All Suite Island Hotel Istra - Rovinj	32	100
Pineta - Vrsar	99	258
Adriatic - Rovinj	18	52
Island Hotel Katarina - Rovinj	120	296
Family Hotel Amarin - Rovinj	280	996
Ukupno (hoteli)	**1.561**	**4.139**
Turistička naselja		
Belvedere - Vrsar	310	1.064
Petalon - Vrsar	224	636
Amarin - Rovinj	461	1.868
Naturist park Koversada Apartmani - Vrsar	119	484
Naturist park Koversada Villas - Vrsar	215	464
Villas Rubin - Rovinj	357	1.380

Riva - Vrsar	34	148
Funtana - Vrsar	228	512
Ukupno (turistička naselja)	**1.948**	**6.556**

Izvor: internetska stranice poduzeća Maistra d.d. <https://www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke> (10.08.2018).

Tablica 3. Smještajni kapacitet poduzeća "Maistra" d.d. u 2018. godini - kampovi

	Parcela	**Broj osoba**
Kampovi		
Polari - Rovinj	1.731	6.000
Polari - mobilne kućice	269	
Veštar - Rovinj	716	2.310
Veštar - mobilne kućice	54	
Amarin - Rovinj	800	2.400
Porto Sole - Vrsar	800	2.400
Porto Sole - mobilne kućice	20	
Naturist park Koversada - Camp - Vrsar	1.700	5.100
Valkanela - Vrsar	1.771	6.000
Valkanela - mobilne kućice	229	
Ukupno (kampovi)	**8.090**	**24.210**

Izvor: Internetska stranice poduzeća „Maistra" d.d. <https://www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke> (10.08.2018).

U poduzeću su izrazito orijentirani na timski i interdisciplinarni rad, izuzetno se cijeni kooperativnost, spremnost na promjene i posvećenost brzo-rastućoj kompaniji. Način poslovanja u poduzeću "Maistra" d.d pruža brojne mogućnosti svima onima koji su proaktivni, orijentirani na rezultat, prihvaćaju izazov i preuzimaju odgovornost.

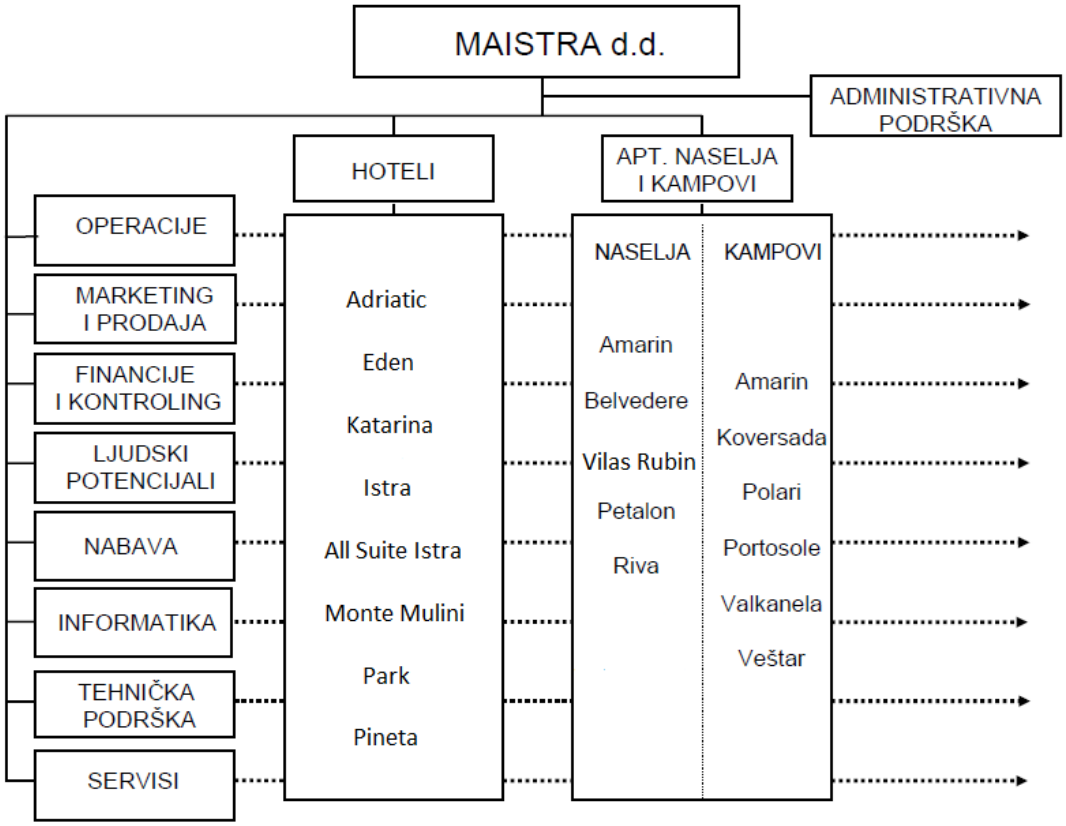
Hoteli, naselja i kampovi poduzeća "Maistra" d.d. prostorno su raspoređeni diljem Hrvatske. Izgradnji korporativne kulture se u grupaciji posvećuje velika pažnja, a to se

između ostaloga nastoji postići organiziranjem redovitih sastanaka, kako pojedinih odjela tako i cjelokupnog menadžment tima, na kojima se osim razvoja *networka* među zaposlenicima razvija i timski pristup u strateškom planiranju i rješavanju problema.

4.3. Organizacijska struktura poduzeća i njezini elementi

Osnovna organizacijska struktura poduzeća *"*Maistra*"* d.d je matrična, a sastoji se od poslovnih funkcija te turističkih objekata koji su organizirani kroz dvije linije proizvoda: hoteli te apartmanska naselja i kampovi. Elementi organizacijske strukture jesu sljedeći: raščlanjivanje zadataka – podjela ukupnog zadatka na posebne i pojedinačne zadatke, organizacija ljudskih čimbenika – zapošljavanje i socijalizacija ljudi, organizacija materijalnih čimbenika – organizacija materijalnih inputa, organizacija vremenskog redosljeda poslova – uslađenost poslovanja te organizacija upravljanja i manadžmenta. (Sikavica, 2011.).

Slika 1. Organizacijska struktura poduzeća “Maistra“ d.d. (stanje na dan 10.08.2018)



Izvor: Godišnje izvješće poduzeća “Maistra“d.d., Rovinj, 2018. <.http://www.maistra.hr/docs/ maistra2008HR/documents/ 350/Original.pdf>

Poslovne funkcije u hotelijerskom poduzeću mogu se podijeliti u 7 skupina. Sve poslovne funkcije ostvaruju se preko određenih orgnizacijskih jedinica, a organizacijskom jedinicom se smatra organizacijska forma povezivanja više radnih mjesta, koji ostvaruju isti zadatak. Iz toga proizlazi da jednu poslovnu funkciju može obavljati više organizacijskih jedinica, isto tako i jedna organizacijska jedinica može obavljati više poslovnih funkcija. Najčešće se raščlanjivanje zadatka hotelijerskih poduzeća obavlja prema sljedećim funkcijama: proizvodna funkcija, nabavna funkcija, prodajna funkcija, razvojna funkcija, financijska funkcija, funkcija upravljanja ljudskim resursima, poslovi istraživanje i studije proizvoda (Cerović, 2003.).

Prema Slici 1. može se vidjeti da se zadaci poslovnih funkcija u poduzeću „Maistra“ d.d. realiziraju unutar sljedećih organizacijskih jedinica: Operacije, Marketing i prodaja, Financije i kontroling, Nabava i Ljudski potencijali.

Služba operacija odnosi se na provedbu svih operacija u hotelskim smještajima i turističkim naseljima. Njihov zadatak je nadzor uslužnih djelatnosti i pružanje logističko - pravne podrške za sve poslove smještajnih kapaciteta.

Distribucija smještajnih kapaciteta usmjerena je prema pojedincima i krajnjim korisnicima. Posrednici u distribuciji su turističke agencije i turistički portali, tako da hoteli svoje promotivne poruke i usluge ne nude tržištu samo direktno nego i putem raznih turoperatora koji organiziraju posjete u Hrvatsku.

Unutarnji čimbenici poduzeća na najvišoj su razini poslovanja, što hotele poduzeća „Maistra“d.d. dovodi u sam vrh ne samo hrvatskog već svjetskog hotelijerstva. Vanjski čimbenici koji utječu na razvoj strategije poslovanja svakako su ekonomski, politički i pravni čimbenici. Kako bi se djelovanje hotela što bolje prikazalo široj javnosti, hoteli svoju eksternu komunikaciju obavljaju na tri razine:

- komunikacija s potrošačima /gostima,
- komunikacija s dobavljačima i partnerima,
- komunikacija s širom društvenom javnosti.

U komunikaciji s gostima pribjegava se svim elementima promotivnog spleta od oglašavanja hotela do unapređenje prodaje putem ponude određenih bonusa za neke od usluga hotela (npr. popust za bračne parove itd.). Komunikacija sa gostima strogo je standardizirana poslovanjem hotela i točno se poznaje protokol komunikacije. Budući da često u hotelu odsjedaju važni državni dužnosnici, osoblje mora biti upoznato sa protokolima, no najčešće protokoli u tim situacijama budu prepuštani točno obučenim osobama koje upravljanju njima. S obzirom na kulturološke razlike gostiju važno je poznavanje protokola zemlje ili kulture kojoj gost pripada. Protokol se sastoji od trenutka primanja gosta do trenutka odlaska gosta.

Generalni protokol se sastoji od više manjih protokola poput protokola obroka, protokola sastanaka, odnosa s javnošću, upoznavanja s kulturnom baštinom ili neka druga aktivnost koja je predviđena generalnim protokolom. Integrirajući Internet kao suvremeni medij u modelu oglašavanja hotela omogućio je gostima virtualnu rezervaciju smještaja. Promotivni splet poduzeća je vrlo inovativan i šarolik. Podrazumijeva oglašavanje u raznim medijima, prezentiranje na sajmovima, tiskanje brošura i slanje cirkularnih pisama svojim stalnim gostima kako bi ih se upoznalo s novim uslugama, te kontinuirano unapređivanje direktne prodaje usluge, što je uloga uslužnog osoblja hotela.

Na suvremenom, zahtjevnom i turbulentnom tržištu uloga marketinga, pa tako i marketinga hotelijerskog poduzeća je da osigura što kvalitetnija rješenja i mogućnosti komunikacije s ciljnom publikom, čime se jača konkurentnost hotela kao proizvoda. Marketing hotela ovisi o adekvatnim informacijskim rješenjima u hotelu. Nabavna funkcija obuhvaća poslove vezane za nabavu sirovina, repromaterijala, opreme, zatim poslove skladištenja i čuvanja zaliha. U hoteljerskom poduzeću nabavna funkcija je u službi prodaje. Prodajna funkcija obuhvaća poslove prodaje i prodajne promocije usluga, ali i formiranje cijena. Razvojna funkcija obuhvaća dugoročno razvojno programiranje, uključujući razvoj proizvoda, kapaciteta i ljudskih resursa. Razvoj hoteljerskog poduzeća uvjet je njegovog opstanka. Razvijati se znači kvantitativno i kvalitativno unapređivati promet hotelskih usluga. Poslovi funkcije razvoja odnose se na istraživanje relevantnih čimbenika u okruženju hotela, ali i unutar samoga hotela.

Poduzeće na čelu ima glavnu skupštinu i dioničare kao temeljno upravno tijelo. Pored glavne skupštine postoji i nadzorni odbor koji ima zadaću provedbe nadzora poslovanja i djelovanja poduzeća u interesu dioničara.

Uprava poduzeća je odgovorna nadzornom odboru i glavnoj skupštini, a njezin zadatak je donošenje strateških odluka i upravljanje poduzećem "Maistra" d.d. Ostale

djelatnosti vezane su za ključne poslovne procese u svakom od hotela i kampova, a to su poslovi: recepcije, pripreme hrane i pića, održavanja i animacije. Hotelski sadržaj se djeli prema poslovnim jedinicama pa postoji poslovna jedinica prijema i pružanja usluge smještaja, ugostiteljstva i ostalih hotelskih atrakcija tj. usluga.

Priprema i pružanje usluga smještaja je proces pod kojem se u širem smislu obuhvaća prodaju smještajnih kapaciteta te primanje i smještaj gostiju. Pružanje usluga smještaja uključuje sve poslove koji se javljaju od trenutka najave gosta, do trenutka njegova odlaska iz hotela uključujući i vođenje evidencija o gostima. Usluge se mogu pružati jedino ako su već prodane. Pod prodajom usluga smještaja podrazumijeva se izvršavanje rezervacija i suradnja s posrednicima (putničkim agencijama).

Svaka funkcija u prijemnom odjelu mora biti organizirana cjelina, a projektna rješenja moraju osiguravati skladno odvijanje radnih procesa. U velikim hotelima prostori za službe projektiraju se kao zasebne cjeline ili se između njih ugrađuju funkcionalne pregrade, da se osoblje ne bi međusobno miješalo. Veličina i kategorija hotela uvjetuju organizaciju svake od ovih službi te potreban broj radnika. U velikim hotelima može se projektirati veći broj blagajničkih mjesta, posebna recepcija za prihvat gostiju, za prihvat sudionika kongresa, posebna garderoba za čuvanje prtljage, odjeće itd. Usluge hrane i pića uz usluge smještaja jesu osnovne hotelske usluge. Priprema i pružanje ovih usluga uključuju poslove planiranja potreba za namirnicama i pićima, njihovom nabavom i skladištenjem, obradu namirnica, pripravu jela, slastica, napitaka i pića, posluživanje na ugostiteljski način i naplatu konzumacija. Pružanje ovih usluga u pravilu se obavlja unutar jednog objekta, a proizvodni proces traje relativno kratko, najčešće unutar istoga dana. „Maistra“ d.d. ukupno u svim odjelima i sektorima zapošljava 1149 radnika, a u sezoni još dodatnih 500 sezonskih radnika koji su zaposleni na ugovor o djelu ili preko studentskog servisa u razdoblju od travnja do listopada. S obzirom na sezonsko zapošljavanje poduzeće nastoji zapošljavati već „poznate“ radnike, tako da se većina sezonskih zaposlenika vraća u grupaciju iz godine u godinu.

Na ovaj način poduzeće zadržava standard usluge budući da svi novi zaposlenici pa tako i sezonski zaposlenici prolaze dvotjedni tečaj obuke o standardu poslovanja u poduzeću *"*Maistra*"* d.d. U 2017. godini, što se tiče stručne spreme zaposlenika, najveći dio zaposlenika činili su oni sa srednjom stručnom spremom (86%). Razlog tome je veliki broj poslova koji zahtijevaju upravo taj stupanj obrazovanja. Zaposlenika s nižim kvalifikacijama ima najmanje 2% i njihova je uloga ispomoć (Maistra, 2018). Također, upravo veliki broj sezonskih radnika ima srednje obrazovanje pa je taj postotak u sezoni još veći. Najmanji broj zaposlenika ima višu stručnu spremu ili prvostupanjsku 3%, dok sa višom stručnom spremom i poslijediplomskim obrazovanjem poduzeće zapošljava 9% zaposlenika. Zaposlenici sa višom stručnom spremom obično su zaposleni na pozicijama srednjeg i nižeg menadžmenta, dok oni sa visokom stručnom spremom obuhvaćaju pozicije visokog menadžmenta i Uprave, kako pojedinog smještajnog objekta tako i poduzeća (Maistra, 2018). Detaljnija struktura zaposlenih s obzirom na stručnu spremu i radna mjesta prikazana je u Tablici 4.

Tablica 4. Zaposleni prema stručnoj spremi i radnim mjestima u poduzeću *"*Maistra*"* d.d. u 2018. godini

Stručna sprema	Broj zaposlenika	Opis radnog mjesta
VSS i više	103	Menadžment, marketing, prodaja, voditelj financija, član uprave
VŠS	35	Šef sale, recepcije, voditelj odjela nabave, referent računovodstva, referent prodaje, referent marketinga, recepcija, tehnička služba i informatika, rekreacijsko-medicinsko osoblje.
SSS	988	Kuhar, konobar, recepcionar, slastičar, domaćica
VKV	23	Pomoćno osoblje u kuhinji, održavanju i domaćinstvu, vrtlar, čistač bazena itd.

Izvor: Izrada autora na temelju podataka objavljenih na internetskim stranicama poduzeća *"*Maistra*"*d.d. (2018). <http://www.maistra.hr/docs/ maistra2008HR/documents/ 350/Original.pdf > (10. 08. 2018.)

Imajući na umu da je poduzeće „Maistra" d.d. prostorno raspoređeno diljem Istarskog poluotoka, kao dio izgradnje korporativne kulture poduzeću se veliku pažnju posvećuje redovitim sastancima, kako pojedinih odjela tako i cjelokupnog menadžment tima, na kojima se osim razvoja *networka* među zaposlenicima razvija i timski pristup u strateškom planiranju i rješavanju problema. Također, u okviru svake od destinacija poduzeća postoje različiti oblici prigodnih druženja vezanih uz ostvarenje rezultata, kao i sportske aktivnosti. Kako bi se što više stvorila međuodjelska suradnja, a samim time i podjela iskustva pokrenut je Intranet. Namjera je i na taj način osnažiti korporativnu kulturu i pripadnost grupi (Maistra, 2018). Kada se govori o korporativnoj kulturi poduzeće je otvoreno za sva nova znanja i iskustva, ali isto tako i za nove tipove

vođenja, pa stoga ne čudi da zadnjih godina sve veći broj žena dolazi na rukovodeće pozicije u poduzeću.

Od ukupnog broja zaposlenih, žene čine 56%. Iako su do prije pet godina žene većinom zauzimale pozicije nižih šefovskih funkcija, u 2018. godini broj žena na vodećim funkcijama visokog menadžmenta porastao je za 5%. Također, s obzirom na strukturu zaposlenih, od 103 visoko obrazovanih zaposlenika žena ima 52. Isto se odnosi na zaposlenike s višom stručnom spremom, dok je na nižim razinama odnos muškaraca i žena jednak. U poduzeću „Maistra“ d.d. iznimno su otvoreni za sve mogućnosti daljnjeg razvoja karijera svojih zaposlenika. Stoga se jako puno vremena i novaca ulaže u razvoj i obrazovanje ljudskih potencijala (Maistra, 2018).

„Maistra“ d.d. teži usavršavanju svojih zaposlenika na svakoj razini i neovisno govori li se o zaposlenicima unutar objekata ili uprave te izdvaja određenu svota novca za to. Zaposlenici to rado prihvaćaju, shvaćajući kako posao zahtijeva konstantan rast kvalitete usluge na kojem se između ostalog i radi. Svaki zaposlenik u stalnom je razvoju i u poduzeću postoji plan razvoja za svakog zaposlenika. Plan razvoja ima vrlo visoke standarde, pri čemu svaki zaposlenik jasno poznaje zadatke i ciljeve svoje radne pozicije.

Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću „Maistra“ d.d., podijeljeno je na četiri funkcije:

- Analiza radnih mjesta i zapošljavanje,
- Razvoj kadrova i motivacija,
- Komunikacija s kadrovima,
- Razvoj menadžmenta.

Analiza radnih mjesta odvija se praktički na mjesečnoj razini. Naime, poduzeće zapošljava stalno 1146 zaposlenika u svim svojim objektima, što je jako veliki broj zaposlenika, pa samim time postoje i stalne promjena u radnim aktivnostima zaposlenika. Promjene su ponajviše vezane za ostvarenje temeljnih radnih prava, tj. odlaska zaposlenika u mirovinu pri čemu je nužno napraviti analizu radnog mjesta, utvrditi može li se isto pripojiti nekom radnom mjestu i time povećati učinkovitost rada određenog zaposlenika odnosno tima ili je nužno pokrenuti postupak zapošljavanja novog zaposlenika. Također, javljaju se i stalne promjene u profesionalnom razvoju zaposlenika. Naime, poduzeće „Maistra“ d.d. često zapošljava apsolvente s Fakulteta iz područja ekonomije i turizma. Stoga nakon stjecanja odgovarajuće visoke stručne spreme, moraju se revidirati sposobnosti zaposlenika i uskladiti sa radnim mjestom koje on obavlja. Funkcija zapošljavanja obuhvaća raspisivanje natječaja i pregledavanje baza podataka te odabir potencijalnih zaposlenika.

Osim internih natječaja, postoje i upitnici ili ankete koje svaka zainteresirana osoba može ispuniti i predati poduzeću. Jednako tako, postoji i on-line upitnik ili molba za zapošljavanjem na internetskim stranicama poduzeća. Ovaj oblik natječaja više je primjenjiv za sezonsko zapošljavanje, dok kod stalnog zaposlenja poduzeće ipak surađuje sa raznim institucijama (fakultetima, Zavodom za zapošljavanje te agencijama za zapošljavanje), kako bi se zaposlili ljudski resursi koji će dugoročno najbolje odgovarati poduzeću. Kriteriji kod stalnog zapošljavanja izuzetno su visoki, jer poduzeće „Maistra“ d.d. smatra kako su upravo ljudski potencijali važna karika u postizanju tržišne prednosti.

Kada je riječ o zapošljavanju sezonskih zaposlenika kriteriji zapošljavanja su nešto niži, no od svih se očekuje stručna sprema u skladu sa radnim mjestom na koje ih se zapošljava te visoka razina poslovne etike i predanost poslu. Razvoj ljudskih resursa i motivacija zaposlenika provodi se u suradnji s voditeljima odjela. Svaki odjel ima voditelja koji prati rad zaposlenika. Voditelji odjela jednom mjesečno dostavljaju pisano izvješće tj. ispunjavaju upitnik poduzeća o broju zaposlenika, razvoju istih (obrazovanju i usavršavanju), radnom uspjehu zaposlenika (posebno onih čiji se rad može mjeriti kvantitativno, npr. recepcija i prodaja - njihovi ciljevi su određeni i planom rada).

Odjel ljudskih potencijala uvijek je u komunikaciji kada zapošljava nove djelatnike s voditeljima i zaposlenicima odjela u koji se osoba zapošljava. Oni su ti koji biraju zaposlenika, ali uz odobrenje odjela ljudskih potencijala. Odjel omogućuje da taj proces zapošljavanja prođe uz što manje problema. Dakle ostale organizacijske jedinice imaju kompletnu podršku odjela ljudskih potencijala prilikom zapošljavanja. Upravo ta međusobna suradnja ključan je element i motivacije zaposlenika jer su svi zaposlenici svjesni svog značaja za poduzeće i znaju da se uvijek mogu obratiti sa svojim sugestijama i prijedlozima. Motiviranje zaposlenika stoga se obavlja na dvije razine: materijalna motivacija putem bonusa i popusta koji zaposlenici mogu ostvariti u svim objektima poduzeća „Maistra“ d.d. do prava na korištenje mobitela i poslovnog automobila za menadžere.

Nematerijalna motivacija zaposlenika prisutna je kroz stalno poticanje zaposlenika na dodatno obrazovanje, ili jačanje njihovih ideja. Jednom mjesečno svi odjeli organiziraju svojevrstan trust mozgova, pri čemu se zaposlenike uključuje u unapređivanje poslovnih procesa, davanje prijedloga i kritika u razvoju njihovih radnih zadataka. Poduzeće posebno vodi računa o zaposlenicima s obitelji koji imaju mogućnost korištenja i fleksibilnog radnog vremena. Kako bi što bolje djelovala cijela organizacija poduzeća i pojedini odjeli poduzeća „Maistra“ d.d. posebnu pozornost pridaje internoj komunikaciji u poduzeću. Voditeljica odjela ljudskih potencijala u poduzeću „Maistra“ d.d., ističe kako je međusobna razmjena informacija jako važna, a u ovom poduzeću ona se provodi putem elektroničke pošte, oglasnih ploča, intranetom i sastancima. Najbolja informiranost se postiže sastancima, no njih je ponekad teško organizirati zbog dinamike posla. Stoga Odjel ljudskih potencijala, kako bi dobio konkretne povratne informacije za djelovanje i zadovoljstvo zaposlenika, 2 - 3 puta godišnje provodi anketiranje zaposlenika.

Osim razvoja svih zaposlenika, Odjel ljudskih potencijala u politici poslovanja posebno ima istaknutu funkciju upravljanja menadžmentom. Menadžment predstavlja vrh strateškog ledenjaka pa je samim time odgovoran za sve poslovne procese i ostvarivanje ciljeva poduzeća. Zapošljavanje menadžera vrlo je složen proces, a poduzeće često prakticira i preuzimanje menadžera iz drugih/konkurentskih poduzeća ukoliko se isti pokažu izuzetno dobrim ljudskim potencijalom za razvoj poduzeća „Maistra“ d.d. Obrazovanje menadžmenta obavlja se gotovo na tjednoj razini. Od menadžera se očekuje stalni razvoj i praćenje trendova na tržištu hotelske industrije. Hotelska industrija je globalna usluga, stoga je jako dinamična i sklona promjenama, pa se od menadžera ne očekuje samo upravljanje nego i informiranje i obuka zaposlenih. Može se zaključiti da je politika poslovanja Odjela ljudskih potencijala usko povezana s organizacijskom strukturom i radnim zadacima te vanjskim i unutarnjim čimbenicima poslovanja poduzeća.

4.4. Analiza organizacije infrastrukturnih službi u poduzeću

Infrastrukturne službe u poduzeću „Maistra“ d.d. organizirane su u sljedećim organizacijskim jedinicama:

- Informatika
- Tehnička podrška
- Servisi
- Financije i kontroling

Informatička služba, čiji se zadatci u promatranom poduzeću realiziraju u sklopu organizacijske jedinice Informatika, ima za glavni zadatak održavanje kompletnog CRM sustava poduzeća. Budući da se u hotelima brojni poslovni procesi zasnivaju na informatiziranom sadržaju, od kreiranja rasporeda zaposlenika, vođenja evidencija rada, narudžbi te prijave i odjave gostiju. Informatička služba poduzeća „Maistra“ d.d. stalno održava sve sustave. Nadalje, zadatak Informatičke službe je i razvoj postojećih informatičkih rješenja kako bi poduzeće „Maistra“ d.d. što lakše odgovaralo na potrebe gostiju te suradnika u cjelokupnom poslovanju. Nastavno na rad Informatičke službe veže se i rad Tehničke službe i Servisa.

Tehnička služba ima zadatak održavanja kompletne infrastrukture, materijalnih resursa u hotelu, kako bi sve bilo ispravno prema postavljenim standardima. Servisi se dijele na: servise za održavanje higijene u sobama, zajedničkim prostorijama i servise sitnih održavanja. Servisi sitnih održavanja predstavljaju grupu poslova zamjene potrošnih materijala (kvaka, žarulja i sl.). Servisi za održavanje higijene održavaju čistoću soba i popratnih prostorija, opskrbljuju sobe s ručnicima, posteljinom, kozmetikom. Servisi održavanja zajedničkih prostorija zaduženi su za održavanje dnevnih boravaka, restorana, bazena, prostora za animaciju i hodnika. Pored navedenih servisa u uslužnim servisima postoje još servis dostave hrane i pića te servis brige o prtljazi gostiju. Za redovno poslovanje svih navedenih službi važno je osigurati adekvatne ljudske resurse, koji će moći svojim znanjima i vještinama slijediti misiju i viziju poduzeća. U poduzeću „Maistra“ d.d. temeljne postavka politike upravljanja ljudskim resursima povezane su s općom strategijom poslovanja poduzeća.

Služba kontrolinga se nalazi u sklopu organizacijske jedinice Financije i kontrolinga, a pruža podršku menadžmentu poduzeća „Maistra d.d.“ pri obavljanju tehničkih i organizacijksih poslova, prikuplja te analizira podatke o poslovanju poduzeća te iste predaje menadžmentu kako bi se stvorili novi planovi poslovanja poduzeća i time unaprijedilo poslovanje. Kontroling služba ulaže svoje napore u razvoj novih metodologija analiziranja poslovanja poduzeća kako bi prikupljeni podaci bili što točniji te kako bi analiziranjem i prezentiranjem tih podataka menadžmentu omogućili što kvalitetnije donošenje odluka. Radi opsega poduzeća „Maistra“ d.d. i rasprostranjenosti poslovnih jedinica diljem Istarskog poluotoka bez pomoći službe kontrolinga, menadžmentu bi rad bio otežan te poslovanje poduzeća „Maistra“d.d. ne bi bilo na razini na kojoj se sada nalazi.

4.5. Kritički osvrt na organizaciju infrastrukturnih služi poduzeća

„Maistra“ d.d. je veliko poduzeće koje samim time ima veliki broj poslovnih funkcija koje prate ostvarivanje vizije i misije te ciljeva poduzeća. Poduzeće se dijeli na dvije velike skupine proizvoda - na hotele i kampove. Obje skupine su povezane infrastrukturnim službama, te upravnim i nadzornim tijelom. Podaci poslovanja i stalno širenje poslovanja poduzeća pokazali su da ono u ovakvom organizacijskom sastavu posluje vrlo dobro. Povećanje poslovnih procesa pred zaposlenike i poduzeće postavlja nove zahtjeve, pa samim time treba omogućiti i adekvatne potpore kojima će se osigurati nesmetana provedba svih poslovnih procesa.

Kako bi se postiglo poboljšanje u poslovanju poduzeća u suradnji s informatičkom podrškom te kontrolingom nužno je kreirati nove programe kojima bi se dodatno preispitalo zadovoljstvo gostiju, ali i suradnika hotela i kampova. U ugostiteljskim poduzećima “gost je uvijek u pravu“ te se na prvo mjesto stavlja njegovo zadovoljstvo i kvaliteta pruženih usluga. Infrastrukturne službe prate ključne poslovne procese u poduzeću te su neophodne za kvalitetno organiziranje poslovanja u poduzeću. U poduzeću „Maistra“ d.d. bez dobro organizirane informatičke službe ne bi se moglo poslovati iz razloga što se isto oslanja na on-line rezervacije. Praćenjem novih tehnologija i aplikacija poduzeće „Maistra“ d.d. plasira se na svjesko turističko tržište s vrlo bogatom ponudom, no organizacija je dinamična te je potrebna kontroling služba kako bi se pratile promjene i donosile adekvatne odluke u svezi prilagodbe.

5. ZAKLJUČAK

U radu se analiziraju uloga i značaj infrastrukturnih službi poduzeća. Kao što i njihov naziv sugerira, infrastrukturne službe pomažu učinkovitijem obavljanju posebnih zadataka u poduzeću. U početku rada definiran je pojam organizacije te njezina obilježja. Svako poduzeće ima svoju spečifičnu organizaciju. Bez odgovarajuće organizacijske strukture nemoguće je planirati poslovne procese poduzeća i ostvariti postavljene ciljeve. Upravo je zbog toga u svakom poduzeću važan izbor odgovarajuće organizacijske strukture. Organizacijska struktura poduzeća prikazuje se grafički organizacijskom shemom odnosno organigramom.

Svako poduzeće ima svoje ključne funkcije. To su one poslovne funkcije koje su od vitalnog značaja za poslovanje poduzeća. One poduzeću donose dobit i osiguravaju poziciju na tržištu. Kako bi sve funkcije i poslovni procesi mogli kontinuirano djelovati, važno je unutar organizacijske strukture oformiti i službe koje će biti podrška ključnim poslovnim funkcijama. Zadaća takvih službi je osigurati kompletnu logističko-administrativnu, tehničko-tehnološku i financijsku podršku.

U radu se analizira organizacija infrastrukturnih službi poduzeća „Maistra“ d.d. Radi se o hoteljerskom poduzeću koje ima vrlo širok spektar djelovanja smještajnih turističkih kapaciteta, od hotela do kampova, restorana, turističke animacije, apartmanskog smještaja. „Maistra“ d.d. je veliko poduzeće koje samim time ima veliki broj poslovnih funkcija koje prate ostvarivanje vizije, misije i ciljeva poduzeća.

Godišnja izvješća o poslovanju poduzeća „Maistra “d.d. pokazuju da iz godine u godinu prihodi i noćenja konstantno rastu, pa se može zaključiti da su infrastrukturne službe unutar poduzeća međusobno jako dobro povezane te da djeluju na razini koja omogućuje visoku kvalitetu poslovanja, plasiranje turističkih proizvoda na svjetsko tržište te konkurentnost sa bilo kojom drugom elitnom destinacijom.

LITERAUTRA

1. Britvić, J. (2011). Moderni sustavi upravljanja u organizacijama. Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta.
2. Buble, M. (2000). Management, Split: Ekonomski fakultet
3. Buble, M. (2005.). Strateški menadžment, Zagreb: Sinergija.
4. Buble, M. (ur.) (2006.). Menadžment, Split: Ekonomski fakultet Split.
5. Buble, M. (ur.) (2000.). Menadžment, Split: Ekonomski fakultet Split.
6. Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A., Škerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior Human Resource Management Journal.
7. Haramija, P. (2007.). Marketing usmenom predajom: fenomen i mogućnosti, BS, Vol., 77.
8. Harmon, P. (2004), Evaluating an Organization's Business Process Maturity, Business Process Trends, March 2004.
9. Hernaus, T., Aleksić, A. (2016), Unutarnji čimbenici organizacije. U: Galetić, L. (ur.), Organizacija, Zagreb: Sinergija.
10. Jurina, M. (2008.), Organizacija i menadžment, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „ Adam Baltazar Krčelić"
11. Maistra d.d. <http://www.maistra.hr/docs/ maistra2008HR/documents/ 350/Original.pdf (10. 08. 2018.)>
12. Ronan McIvor, (2000) "A practical framework for understanding the outsourcing process", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 5
13. Osmanagić-Bedenik, N. (2004), Kontrolig: Abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb: Školska knjiga.
14. Robbins, S. P. (1995.). Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Zagreb: Mate.
15. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga.
16. Sikavica, P. (2011). Orgnizacija, Zagreb: Školska knjiga d.d.
17. Sikavica P., Hernaus (2011). Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb: Novi informator.
18. Sikavica, P., Novak, M (1999.). Poslovna organizacija, Zagreb: Informator

19. Srića, V., Skorzet, K. (2004.). Biblija modernog vođe: harmony-basedleadership. Znanje.
20. Thompson, A. A., Strickland, A. J. III, Gamble, J. E. (2008.), Strateški menadžment, u potrazi za konkurentskom prednošću: teorija i slučajevi iz prakse, Zagreb: MATE d.o.o.
21. Tipuruć, D i sur. (2008.). Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija.
22. Tudor, G. at al. (2010.). Vođenje i motiviranje ljudi, Zagreb: MEP d.o.o.
23. Vujić, V. (2004). Menadžment ljudskog kapitala, Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.
24. Žugaj, M., Bojanić, B., Brčić, D. R., Šehanović, J. (2004). *Organizacijska kultura*. TIVA Tiskara.
25. Žugaj, M., Schatten, M. (2005.). Arhitektura suvremenih organizacija. Varaždinske toplice: Tonimir.

POPIS TABLICA I SLIKA

Tablice:

Tablica 1. Prikaz poslovnih funkcija prema rangu poslovnih procesa..... 13
Tablica 2. Smještajni kapaciteti poduzeća „Maistra“ d.d. u 2018. godini - hoteli i turistička naselja..... 24
Tablica 3. Smještajni kapaciteti poduzeća „Maistra“ d.d. u 2018. godini - kampovi... 25

Slike:

Slika 1. Organizacijska stuktura poduzeća „Maistra“ d.d. (stanje na dan 10.08.2018).....26

SAŽETAK

U ovom radu se analizira uloga i značaj infrastrukturih službi u organizaciji poduzeća, s posebnim osvrtom na poduzeće „Maistra“ d.d. Na početku rada se definira pojam organizacije, organizacijske strukture i poslovnih funkcija, iza čega dolazi do jasnije definicije infrastrukturnih službi i njihova značenja za organizaciju poduzeća. S obzirom na analizirane infrastrukturne službe poduzeća „Maistra“ d.d., na kraju rada se zaključuje da infrastrukturne službe u organizaciji ovog poduzeća imaju zadatak praćenja ključnih poslovnih procesa u organizaciji. Radi se o poduzeću koje ima vrlo širok spektar djelovanja smještajnih kapaciteta, od hotela do kampova, restorana, turističke animacije pa samim time ima veliki broj poslovnih funkcija koje prate ostvarivanje ciljeva, vizije i misije poduzeća. Na kraju rada se dolazi do zaključka kako infrastrukturne službe u organizaciji poduzeća imaju važnu ulogu u ostvarivanju ključnih poslovnih procesa te da je važno u kreiranju organizacijske strukture predvidjeti te službe. Naravno organiziranje infrastrukturnih službi ovisi i o veličini te strategiji poduzeća, stoga dio njih može biti proveden u okviru vanjske, stalne usluge. No, velika poduzeća kao što su hotelska poduzeća nastoje infrastrukturne službe organizirati u okviru temeljne organizacijske strukture kako bi se poslovni procesi mogli obavljati nesmetano i prilagoditi potrebama poduzeća.

Ključne riječi: infrastrukturne službe, Maistra d.d., organizacija, organizacijska struktura.

SUMMARY

This work analyzes the role and importance of infrastructure services in the organization of the company, with special reference to the company "Maistra" d.d. At the beginning of the work, the definition of organization, organizational structure and business functions is defined, followed by a clearer definition of infrastructure services and their meaning for enterprise organization. With regard to the analyzed infrastructure service of the company "Maistra" d.d., at the end of the work it is concluded that the infrastructure services in the organization of this company have the task of monitoring key business processes in the organization. It is a company that has a very wide range of accommodation capacity ranging from hotels to camps, restaurants, tourist animations, so it has a large number of business functions that follow the goals, vision and mission of the company. At the end of the paper, it comes to the conclusion that infrastructure services in the organization of companies play an important role in the realization of key business processes and that it is important in the creation of the organizational structure to foresee that service. Naturally, the organization of infrastructure services also depends on the size of the company's strategy, so part of them can be implemented within an external, permanent service. But large companies such as hotel companies strive to organize infrastructure services within the underlying organizational structure so that business processes can be performed smoothly and adapted to the needs of the enterprise.

Key words: Infrastructure services, Maistra d.d., Organization, Organizational structure.