

# Organizacijska struktura hotelskih poduzeća: primjer poduzeća hotel Bellevue Dubrovnik

---

**Kristović, Nikola**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:155:988020>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-05-08**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

NIKOLA KRISTOVIĆ  
ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELSKOG  
PODUZEĆA NA PRIMJERU HOTELA BELLEVUE  
DUBROVNIK  
ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, rujan 2019.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELSKOG  
PODUZEĆA NA PRIMJERU HOTELA BELLEVUE  
DUBROVNIK  
ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Organizacija poduzeća

Studij: Poslovna ekonomija

Studijski smjer: Turizam

Mentor: Izv. prof. dr.sc. Marija Martinović

Student: Nikola Kristović

Indeks: 0275056043

Stupanj studija: preddiplomski studij

Dubrovnik, rujan 2019.

# SADRŽAJ

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| SAŽETAK .....                                                     | 1  |
| ABSTRACT.....                                                     | 2  |
| 1. UVOD.....                                                      | 3  |
| 1.1. Predmet i cilj rada .....                                    | 3  |
| 1.2. Metodologija rada .....                                      | 3  |
| 1.3. Struktura rada .....                                         | 3  |
| 2. TEORIJSKO ODREĐIVANJE ORGANIZACIJE I ORGANIZACIJSKE STRUTURE.. | 5  |
| 2.1. Dimenzije i klasifikacija organizacije .....                 | 6  |
| 2.2. Organizacijska struktura.....                                | 9  |
| 2.3.Vrste organizacijskih struktura .....                         | 11 |
| 2.4. Tradicionalne- klasične organizacijske strukture .....       | 12 |
| 2.4.1. Funkcijska organizacijska struktura.....                   | 14 |
| 2.4.2. Divizijska organizacijska struktura.....                   | 15 |
| 2.4.3. Hibridna organizacijska struktura .....                    | 16 |
| 2.4.4. Mješovitu organizacijsku strukturu.....                    | 17 |
| 2.4.5. Projektna organizacijska struktura .....                   | 18 |
| 2.4.6. Matrična organizacijska struktura.....                     | 19 |
| 2.5. Suvremene organizacijske strukture .....                     | 20 |
| 2.5.1. Mrežna organizacija .....                                  | 20 |
| 2.5.2. Virtualna organizacija .....                               | 21 |
| 2.5.3. Ameba organizacija.....                                    | 22 |
| 2.5.4. Timska organizacija .....                                  | 23 |
| 2.5.5. Heterharija .....                                          | 24 |
| 3.ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELA BELLEVUE.....                   | 26 |
| 3.1. Jadranski luksuzni hoteli .....                              | 26 |
| 3.2. Općenito o hotelu Bellevue .....                             | 27 |

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 3.3. Struktura zaposlenika hotela Bellevue .....          | 28 |
| 3.4. Menadžerske razine hotela Bellevue .....             | 31 |
| 3.4. Organizacijska struktura hotela Bellevue.....        | 34 |
| 3.4.1. Odjeli pod upravom hotela .....                    | 36 |
| 3.4.2. Zajednički odjeli Jadranskih luksuznih hotela..... | 39 |
| 3.5. Kapaciteti hotela Bellevue .....                     | 40 |
| 3.5.1. Smještani kapaciteti .....                         | 40 |
| 3.5.2. Konzumni kapaciteti .....                          | 42 |
| ZAKLJUČAK .....                                           | 45 |
| LITERATURA.....                                           | 46 |
| POPIS SLIKA .....                                         | 48 |
| POPIS TABLICA.....                                        | 49 |

## SAŽETAK

Organizacija je kroz cijelu ovijest imala važnu ulogu u razvoju i napretku civilizacije. S vremenom su jednostavne organizacije prerasle u kompleksnije oblike, a to je, kao i napredak na ostalim područjima ljudskog života, bio uvjet za razvoj civilizacije kakvu danas poznajemo. Stvaranje kompleksnijih oblika organizacije potaklo je detaljnije proučavanje njihovog formiranja i strukture. Izrazita se važnost pridodaje pojmu organizacijske strukture, kao najvažnijeg dijela svake organizacije, svakog poduzeća – sustava odnosa među ljudima uspostavljenog radi izvršavanja određenih zadataka. Struktura organizacije stvara se formiranjem nižih organizacijskih jedinica u poduzeću u koje se ubrajaju odijeli, divizije i sekcije. Na primjeru poduzeća Jadranskih luksuznih hotela d.d. prikazana je organizacijska struktura suvremenog poduzeća.

Ključne riječi: *organizacija, organizacijska teorija, organizacijska struktura, organizacijska jedinica*

## **ABSTRACT**

Throughout history organization has had an important role in development and progress of civilization. As time passed such simple organizations transformed into more complex forms, and that was, along with advances in other areas of human life, a requirement needed for development of civilization as we know it today. The creation of complex forms of organization encouraged the more detailed study of process of their formation and structure, so several theories of organization. The concept of organizational structure is of distinct value as the single most important part of every organization, every enterprise - a system of relationships among people established to perform certain tasks. The structure of an organization is formed by the creation of lower level organizational units in an enterprise, which includes departments, divisions and sections. The example of enterprise Adriatic Luxury Hotels d.d. shows the organizational structure of intermediately sized enterprise.

Key words: *organization, organizational theory, organizational structure, organizational unit*

# **1. UVOD**

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

Hotelsko poduzeće je vrlo složen pojam. Uvjeti koje mora ispuniti svaka fizička ili pravna osoba kako bi se mogla baviti hotelijerskom djelatnosti propisani su hrvatskim Zakonom o ugostiteljskoj djelatnosti. Prema njemu skupina hotela obuhvaća kampove, privatni smještaj i druge komercijalne tipove smještaja. U današnjem poslovnom svijetu kojeg karakterizira globalizacija i velika konkurencija teško je opstati.

Hoteli vode borbe oko turista koje će izgubiti ukoliko im poslovanje nije na adekvatan način organizirano ili drugim riječima ukoliko su neorganizirani. I ako izgube u toj borbi moraju znati da rat još uvijek traje i da će se voditi još mnoge borbe oko turista. Zato je bitno konstantno promatrati okolinu i prilagoditi se onoj koju nije moguće prilagoditi sebi.

Cilj ovog rada je stoga ukazati na važnosti i razvoj organizacije kroz povijest do danas, prikazati osnovne vrste, strukture i pristupe formiranju organizacije te na kraju na primjeru hotela Bellevua izvršiti analizu organizacijske strukture.

Kvaliteta organizacije, a time i same usluge hotela ovisi o sposobnosti njena menadžmenta i njegovoj procjeni okoline kao i odgovoru na nju kroz kreiranu organizacijsku strukturu. Zato je u praktičnom dijelu rada opisana organizacijska struktura hotelskog poduzeća Bellevue, koje spada u jednu od prestižnih hrvatskih grupacija Jadranski luksuzni hotela.

## **1.2. Metodologija rada**

Izvori podataka su prikupljeni primarnim i sekundarnim istraživanjem. Primarni podaci dobiveni su iz knjiga, znanstvenih i stručnih radova, dokumentacije samog poduzeća hotela Bellevue te raznih članaka, dok su sekundarni podaci prikupljeni putem baze Interneta.

## **1.3. Struktura rada**

Završni rad podijeljen je na tri dijela, uz Uvod i Zaključak.

U uvodnom dijelu je naveden predmet, cilj i svrha rada, te struktura rada. Drugo poglavlje odnosi se na teorijsko definiranje organizacije i organizacijske strukture, vrste organizacijskih struktura te suvremene organizacijske strukture.



U trećem poglavlju definirana je organizacijska struktura hotela Bellevue, od strukture zaposlenika, menadžerskih razina, odjela pod upravom, smještajnim kapacitetima.

Rad se završava zaključkom u kome je vidljiv autorov doprinos iza čega slijede popis literature, slika, tablica.

## 2. TEORIJSKO ODREĐIVANJE ORGANIZACIJE I ORGANIZACIJSKE STRUTURE

Organizacija je jedan od najvažnijih aspekata u provođenju i obavljanju bilo koje aktivnosti, bilo da se radi o poslovnom ili privatnom, odnosno osobnom ili društvenom zadatku. Jedno od najvažnijih pitanja u ekonomiji i poslovanju uopće je „što, kako i za koga proizvoditi“. Samo organizirani i uređeni sustavi mogu adekvatno odgovoriti na navedena pitanja, što im osigurava opstanak, razvoj i uspješnost u suvremenom poslovnom životu. U poslovanju, kao i životu, želja je bezbroj, a mogućnosti su ograničene. Upravo tu nameće se razlog tolike važnosti organizacijskog sustava. Bitno je prepoznati svoje potrebe, razlikovati ih od želja, te ih po važnosti nastojati ispunjavati sukladno svojim mogućnostima, odnosno resursima. Zemlja rad i kapital resursi su na temelju kojih svaka organizacija radi, odnosno koje koristi da bi obavljala svoje djelatnosti i u konačnici ostvarila korist. Ni bez jednog resursa poslovanje ne bi bilo moguće, odnosno bitnost niti jednog od njih ne može se dovesti u pitanje, međutim u suvremenim okolnostima može se reći kako je ipak ljudski faktor, rad najvažniji resurs za poslovanje jednog subjekta. Organizacija podrazumijeva dvoje ili više ljudi, koji udružuju svoje sposobnosti i vještine u nekom poslu, kako bi se postigao konačni zajednički cilj. Organizacijom se taj cilj postiže lakše, brže i kvalitetnije, a podjelom rada, odnosno specijalizacijom postiže se toliko željena i bitna efikasnost. Nekoliko je razloga zašto postoje organizacije prema R.L. Daftu:<sup>1</sup>

- kako bi se objedinili resursi za proizvodnju roba/usluga
- da se djelotvorno proizvodi robe/usluge
- da se olakšaju inovacije
- da se koriste moderne i informacijske tehnologije
- da se prilagođava promjenjivoj okolini i ima utjecaj na okolinu
- da se ostvaruju vrijednosti za vlasnike, kupce i zaposlene
- da se pronađu rješenja svakodnevnim izazovima raznolikosti, etike, motivacije i koordinacije zaposlenih.

---

<sup>1</sup> Sikavica P., *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011. str.21

## 2.1. Dimenzije i klasifikacija organizacije

Dimenzije organizacije ključne su komponente koje određuju izgled organizacije, a među najvažnijima su: specijalizacija i podjela rada, hijerarhija, raspon kontrole, ovlast i odgovornost, delegiranje, zapovjedni lanac, centralizacija i decentralizacija te koordinacija.<sup>2</sup>

Pojam **specijalizacija rada** odnosi se na rezultat podjele rada – što je jača podjela rada, bit će veća specijalizacija. Podjela rada odnosi se na to tko što radi, što je čiji posao, odnosno tko je zadužen za koji dio proizvodnog/uslužnog procesa.

**Hijerarhija** je raspored ovlasti, moći, ali i odgovornosti u organizaciji. Prikazuje odnos podređenih i nadređenih, točnije odnos menadžera i izvršnih radnika.

**Raspon kontrole** ovisi o podjeli rada, a odnosi se na broj ljudi koji su izravno podređeni istome menadžeru. Što je taj broj veći, raspon kontrole je širi i obratno.

**Ovlast i odgovornost** među najvažnijim su dimenzijama organizacije. Ovlast je pravo korištenja sredstava organizacije koje je ograničeno i usmjeravanja napora ljudi ka određenom cilju. Odgovornost je obveza obavljanja zadataka uz zadovoljavajuće rješenje.

Pojam **delegiranje** označava proces prenošenja naredbi i instrukcija za izvođenje zadataka, odnosno prenošenje odgovornosti od strane nadređenih prema svojim podređenima. Cilj je delegiranjem stvoriti adekvatnu specijalizaciju, odnosno ukupni posao podijeliti na više zadataka, koje će obaviti različiti pojedinci.

**Koordinacija** predstavlja suradnju međusobno povezanih pojedinaca unutar iste organizacije sa zajedničkim ciljem što uspješnijeg obavljanja zadataka i poslovanja same organizacije.

Puno je kriterija za klasifikaciju organizacije, a među temeljnim mogu se izdvojiti<sup>3</sup>:

- Intenzitet strukturiranja
- Odnos pojedinca i organizacije
- Ciljevi osnivanja

S obzirom na intenzitet strukturiranja organizacije dijelimo na formalne i neformalne. Formalna organizacija je službeno oblikovana i uređena organizacija, koja predstavlja temelj organizacijskog sustava nekog poduzeća. Kao takva zapisana je u službenim spisima

---

<sup>2</sup> Sikavica, P. *Isto djelo*, str.56

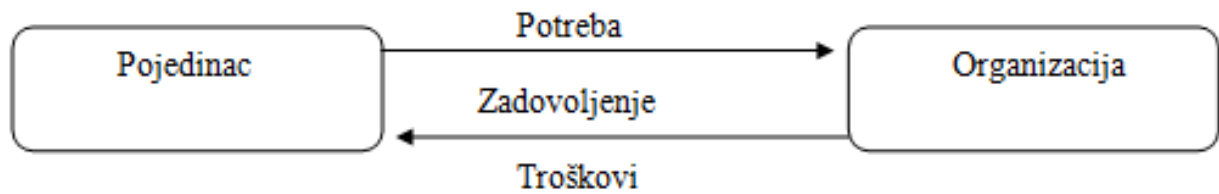
<sup>3</sup> Drucker, P.F. *The Coming of the New Organization*, 1988. str.45

poduzeća i označava norme, ciljeve, sustav odnosa koji usmjeravaju čitavo poslovanje ka željenim rezultatima poduzeća. Formalna organizacija obuhvaća osnivanje trgovačkog društva, tj. poduzeća, organizacijsku strukturu, funkcioniranje organizacije, međusobne odnose zaposlenih i pojedine organizacijske dijelove itd.. Formalna je organizacija kraljeznica svakog poduzeća.<sup>4</sup> S druge strane je neformalna organizacija – iako nije službeno propisana i zapisana u statutu poduzeća, neformalna organizacija podjednako je bitna za njegovo funkcioniranje. Odnosi se na skup odnosa, rituala, ceremonija, osjećaja koji nastaju spontano između zaposlenika, grupa, udruženja unutar poduzeća, što nije definirano, ali činjenica je da postoji. Nosioci neformalne organizacije neformalne su grupe, a odnose se na skupine ljudi koji rade za isto poduzeće, dijele radno mjesto, a svoje odnose najčešće grade van radnog vremena i poslovnog okruženja. Neformalna grupa nastaje spontano, tako gradi i organizacijsku strukturu, a na isti način i prestaje. Iako nisu službeno „priznate“, neformalne grupe imaju veliki utjecaj prije svega u promicanju svojih interesa, kao npr. povećanje plaće grupe ili pojedinaca iz grupe. Također, na sličan način i utječu ostatak zaposlenika, kao i na novozaposlene – nastoje stvoriti okolinu kakva njima odgovara. Upravo zbog toga, neformalna organizacija ima veliki utjecaj na formalnu organizaciju, odnosno na poduzeće uopće. Najčešće su neformalne grupe manje od formalnih, a što su manje, to su i stabilnije.

S obzirom na odnos pojedinca i organizacije postoje primarne i sekundarne organizacije. Primarna organizacija je ona organizacija u koju je pojedinac potpuno osjetilno uključen. On je član kolektiva, odnosno zaposlenik poduzeća, putem kojeg nastoji zadovoljiti sebe i svoje potrebe. Također i poduzeće ima potrebe i koristi od zaposlenika, a njegovim zapošljavanjem zadovoljava i svoje potrebe i potrebe zaposlenika. Ukoliko poduzeće zadovoljava pojedinca samo u materijalnom, financijskom smislu (plaća, uvjeti itd.), tada se radi o sekundarnoj organizaciji. S druge strane, ukoliko činjenica što je član neke organizacije pojedinca veseli i raduje sa emotivne strane, budi ponos i osjećaj časti, onda je ta organizacija sa njegovog stajališta primarna. Međutim, taj status organizacije za svakog člana je drugačiji i sam po sebi fleksibilan, pa tijekom svog zaposlenja odnosno članstva u nekoj organizaciji, pojedinac može promijeniti svoje raspoloženje, tj. emotivnu povezanost s organizacijom od jedne krajnosti do druge.

---

<sup>4</sup> Žugaj, M., Šehanović J., Cingula M, Organizacija, Ekonomski pregled, Varaždin, 1999. str.109



Slika 1. Primarna i sekundarna organizacija

Izvor:Žugaj, M., Šehanović J., Cingula M, Organizacija, Ekonomski pregled, Varaždin, 1999. str.110

Različite su vrste i oblici organizacije s obzirom na ciljeve zbog kojih su osnovane i zbog kojih aktivno djeluju. S obzirom na to, prema Hicksu i Gulletu osnovne vrste organizacija (po temeljnim ciljevima) su:<sup>5</sup>

- uslužne organizacije su na usluzi pojedincima, bez zahtjeva da korisnik podmiri potpune troškove za ono što koristi (javne škole, auto ceste, zooški vrtovi)
- društvene organizacije zadovoljavaju potrebe pojedinaca koji se ujedinjuju vođeni željom za druženjem i ostvarivanjem određenih zajedničkih ciljeva (sportska društva, društva umirovljenika)
- ekonomske (gospodarske) organizacije bave se proizvodnjom proizvoda i pružanjem usluge u kompenzaciju za neki od oblika plaćanja
- vladine organizacije održavaju red i poredak u državi na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini (država, županije, lokalne uprave, sud)
- vjerske organizacije okupljaju ljude istih religioznih usmjerenja u cilju zadovoljenja njihovih duhovnih potreba (crkve, redovi, sekte)
- zaštitne organizacije za cilj imaju čuvanje i zaštitu pojedinaca, imovine, odnosno svega onoga za što su namijenjene (vojska, vatrogasci, redari).

<sup>5</sup> Hicks H., Gullet R., *The management of organizations*, New York, 1976, str.15

## 2.2. Organizacijska struktura

Značenje riječi “struktura” (lat. structura od struere –slagati, sklapati, zidati) podrazumijeva se npr. građa, sastav, sklop, raspored, način gradnje, tvorevina, organizam. Svaka organizacija, pa tako i poduzeće, ima neku svoju određenu strukturu odnosno sastav unutarnjih veza i odnosa. Organizacijska struktura za poduzeće je važna kao i anatomija za ljudski ili neki drugi živi organizam, pa se u tom smislu organizacija od raznih autora naziva i “anatomijom organizacije” odnosno anatomijom poduzeća.<sup>6</sup>

Važnost odnosno uloga organizacijske strukture toliko je velik za poduzeće da se često pogrešno izjednačava s organizacijom. Organizacija je znatno širi pojam od organizacijske strukture. Organizacijska struktura je samo jedan od dijelova organizacije.<sup>7</sup>

Na samu organizacijsku strukturu utječe niz čimbenika. Glavna podjela čimbenika koji utječu na organizacijsku strukturu, možemo podijeliti na:

- Vanjske čimbenika – nalaze se u okolini poduzeća i na njih direktno ne može utjecati, ali im se može u određenoj mjeri prilagoditi,
- Unutarnji čimbenici – nalaze se unutar samog poduzeća i na njih može direktno utjecati.

Unutarnji čimbenici:<sup>8</sup>

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

---

<sup>6</sup> Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999. str.139

<sup>7</sup> Buble M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000. str.235

<sup>8</sup>[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf) (pristupljeno 03.05.2019.)

Vanjski čimbenici<sup>9</sup>:

- društveno-političko i pravno okruženje
- integracijske procese u grani
- gospodarska infrastruktura
- tržište
- razvoj znanosti i tehnologije.

Prilikom određivanja strukture, poduzeće mora uzeti u obzir svakog navedenog čimbenika te odrediti njegov utjecaj na samo poslovanje. Najveći problem stvaraju vanjski čimbenici, jer na njih poduzeće direktno ne može utjecati. Svakodnevnim praćenjem vanjskih promjena, poduzeće može samo predvidjeti određene čimbenike koji mogu nastupiti, ali ne može točno odrediti u kojem trenutku će oni i nastupiti. Unutarnji čimbenici su pod kontrolom samog poduzeća, te je njih lako predvidjeti i planirati njihovo rješavanje.

Dosta često se organizacijska struktura izjednačava sa menadžmentom, što nije sasvim točno, pošto je menadžment samo jedna, vrlo bitna sastavnica organizacijske strukture. S obzirom na navedeno, osnovni elementi organizacijske strukture su:<sup>10</sup>

- Operativni dio – izvršni radnici
- Strateški dio – vrhovni menadžment
- Središnji dio – menadžeri srednje razine
- Tehnostruktura – stručnjaci sa visokom profesionalnom razinom, izvan menadžerske strukture
- Stožerni dio – pomoć linijskom menadžmentu.

Što je za ljudski život, odnosno za život svih živih bića autonomija, to je za svaku organizaciju organizacijska struktura, a iz tog razloga nerijetko se organizacijska struktura naziva autonomijom organizacije. Međutim, kao što autonomija nije jedino bitno za jedan ljudski život, tako i organizacijska struktura nije jedina bitna stavka organizacije, već je bitan temelj bez koje organizacija ne može djelovati na adekvatan i očekivan način. Svaka organizacija, pa i ona najmanja temelji se na svojoj strukturi, koja može biti više ili manje vidljiva, odnosno više ili manje naglašena. Ona je ključan element o kojemu ovisi

---

<sup>9</sup>[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf) (pristupljeno 03.05.2019.)

<sup>10</sup> Sikavica P., Isto djelo, str.33

zadovoljstvo ljudi na radnom mjestu, motivacija za rad, odnos prema poslu i svim zadacima koji se javljaju usred istoga, timskom radu i sl.

Ključni čimbenici za oblikovanje organizacijske strukture su:<sup>11</sup>

- Misija organizacije – priroda poslovanja i ciljevi organizacije
- Veličina i složenost – lokacija, rasprostranjenost, širina asortimana
- Unutarnji čimbenici – rad, kapital, tehnologija
- Vanjski čimbenici – relativno stabilna ili dinamična okolina
- Ljudi – vještina, kompetencija i motivacija
- Kultura – vrijednosti, vjerovanja, praksa
- Priroda posla – funkcije, specijalizacija, projekti ili masovnost
- Aktivnosti – temeljni zadatci u proizvodnji robe ili pružanju usluga.

Organizacijska struktura, kao jedna od središnjih tema u izučavanju organizacije, u fokusu je interesa brojnih ekonomista i istraživača u tom području. S obzirom na to, različiti autori različito tumače, definiraju i objašnjavaju organizacijsku strukturu.<sup>12</sup>

.

## 2.3. Vrste organizacijskih struktura

Različite vrste organizacijskih struktura poduzeća znače različite načine provođenja podjele rada unutar poduzeća i kreiranja organizacijskih jedinica za normalno funkcioniranje i poslovanje poduzeća, na svim njegovim razinama. Različite organizacijske strukture pokazuju i različite načine organiziranja poslova koje poduzeće obavlja i zadataka koje ispunjava te na osnovi toga se i formiraju uže i šire organizacijske jedinice poduzeća. Organizacijske strukture poduzeća mogu se podijeliti na slijedeći način:<sup>13</sup>

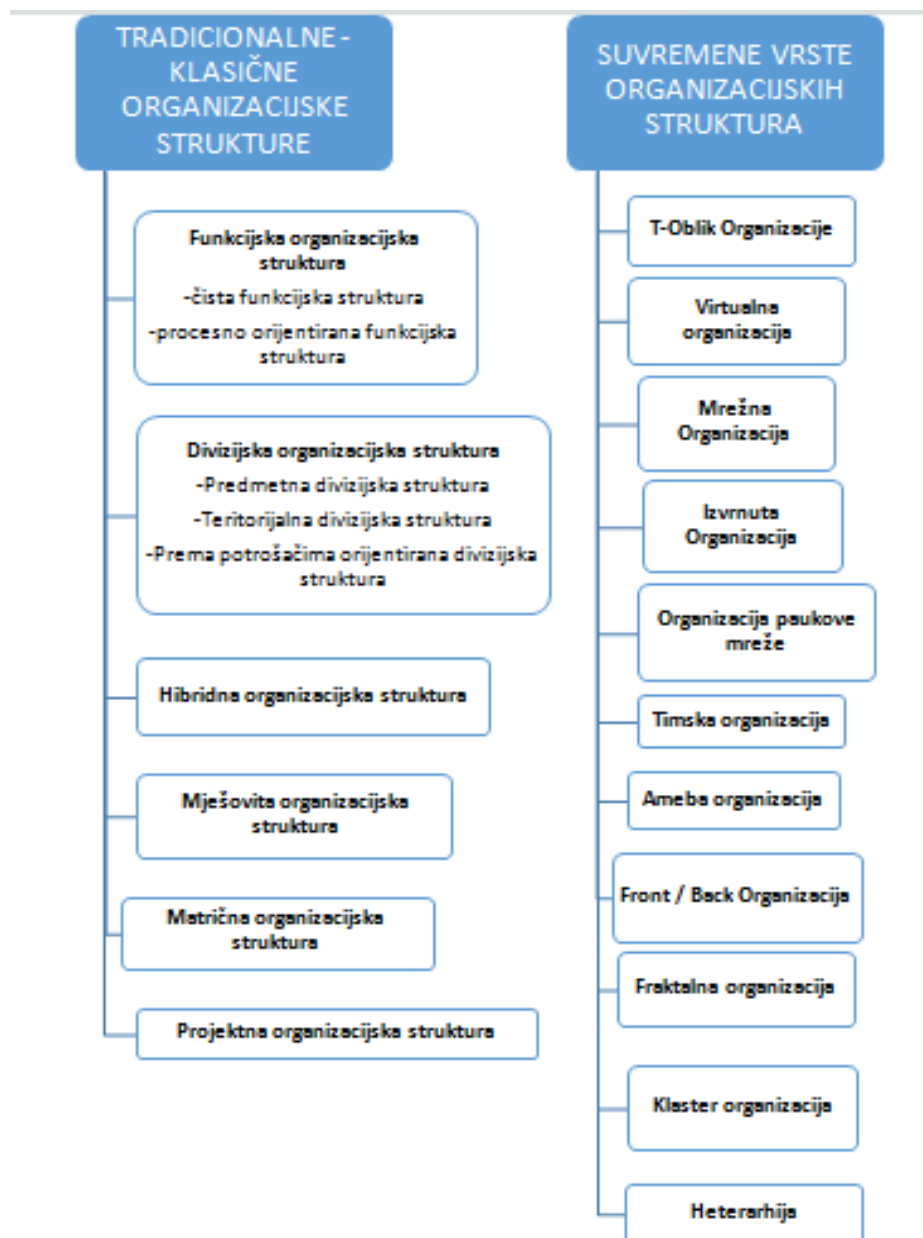
---

<sup>11</sup>Sikavica, P. Isto djelo, str 211

<sup>12</sup>Sikavica, P. Hernaus, T. *Dizajniranje organizacije*, Novi informator, Zagreb, 2009. str.14

<sup>13</sup>Buble, M.: *Managamen*, Ekonomski fakultet Split, Split 2000., str. 257.





Slika 2. Vrste organizacijskih struktura

Izvor: Buble, M.:*Managamen*, Ekonomski fakultet Split, Split 2000., str. 257

## 2.4. Tradicionalne-klasičneorganizacijske strukture

Pod vrstama organizacijskih struktura poduzeća se smatra način provođenja unutarnje podjele rada u poduzeću i formiranja nižih organizacijskih jedinica, po svim razinama u poduzeću. Različite vrste organizacijskih struktura pokazuju i različite načine grupiranja poslova koje treba obaviti u poduzeću te na osnovi toga i formirati uže i šire organizacijske jedinice.

Organizacijske strukture poduzeća mogu se klasificirati na slijedeći način:<sup>14</sup>

Tradicionalne - klasične organizacijske strukture:

- Funkcijska organizacijska struktura
  - čista funkcijska struktura,
  - procesno orijentirana funkcijska struktura
- Divizijska organizacijska struktura
  - predmetna divizijska struktura
  - teritorijalna divizijska struktura
  - prema potrošačima orijentirana divizijska struktura
- Projektna organizacijska struktura
- Matrična organizacijska struktura
- Hibridna organizacijska struktura
- Mješovita organizacijska struktura

Suvremene vrste organizacijskih struktura:

- T- Oblik Organizacije
- Virtualna Organizacija
- Mrežna Organizacija
- Izvrnuta Organizacija
- Organizacija Paukove Mreže
- Timska Organizacija
- Front/ Back Organizacija
- Ameba Organizacija
- Fraktalna Organizacija
- Klaster Organizacija
- Heterarhije
- Hipertekst Organizacija.

---

<sup>14</sup> Buble, M.: *Managamen*, Ekonomski fakultet Split, Split 2000., str. 257

### 2.4.1. Funkcijska organizacijska struktura

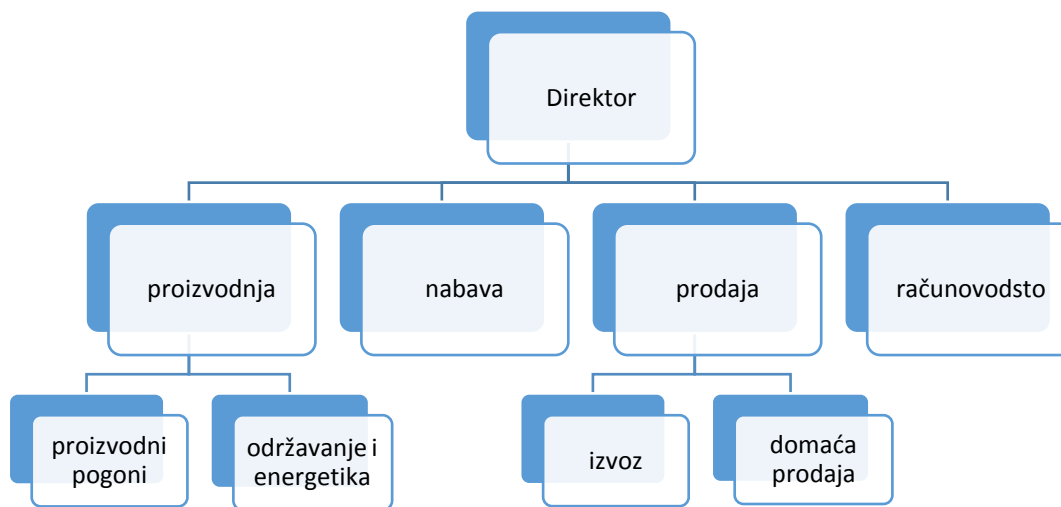
Funkcijska organizacijska struktura je najstariji i najrasprostranjeniji oblik organizacijske strukture, a s obzirom na to često se naziva i klasičnom organizacijskom strukturom. Imaju je sva poduzeća u nastanku i ranom razvoju, a vremenom, kako se poduzeće razvija, ova struktura mijenja svoj oblik, te postepeno najčešće prelazi u divizijsku. Ovaj oblik strukture označava grupiranje povezanih, sličnih ili međusobno zavisnih poslova. Takve aktivnosti međusobno spajaju čineći tako odgovarajuću jedinicu, donosno sektor. Grupiranje, odnosno povezivanje se provodi tako da se prvo kreiraju uže organizacijske jedinice, potom one šire, i sve tako redom, sve dok se ne formira široka funkcijska organizacijska jedinica.<sup>15</sup> Kod ovakvog oblika organizacijske strukture u prvi plan se stavljaju posebne aktivnosti, odnosno poslovne funkcije poduzeća, a sve s ciljem boljeg, kvalitetnijeg i efikasnijeg obavljanja poslova poduzeća. Jedna funkcija – jedna organizacijska jedinica je pravilo, odnosno nit vodilja za formiranje funkcijskih organizacijskih jedinica (odstupanja od ovog principa su i moguća i nužna). Funkcijska organizacijska struktura je prilično jednostavna, a s obzirom na to primjenjuje se u malim i srednjim poduzećima koja proizvode jedan proizvod, odnosno kojase bave pružanjem jedne usluge, te u velikim poduzećima ako se radi o monoproduktnom poduzeću – npr. u poduzeća koja se bave proizvodnjom ulja ili cementa. Ovakav oblik strukture ima neke od prednosti kao što su jednostavnost planiranja i organizacije poslova među odjelima, motivacija zaposlenih te kontrola istih. Neki od nedostataka su slaba međufunkcijska komunikacija i suradnja te preuska perspektiva zaposlenih.<sup>16</sup>

Jedna od karakteristika ove vrste organizacijske strukture svakako je specijalizacija rada, odnosno podjela rada unutar samih odjela, čime se postiže točnost, viša kvaliteta i bolji rezultat. Međutim, istovremeno specijalizacija uzrokuje i slabljenje veza i komunikacija među odjelima, što je bitan problem ove organizacijske strukture. Upravo zbog navedenog, funkcijska organizacijska struktura ne može se implementirati u velika poduzeća, koja se bave proizvodnjom širokog asortimana proizvoda.

---

<sup>15</sup>[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf), (Pristupljeno 03.05.2019.)

<sup>16</sup>Kovačić, M., *Logistička strategija i struktura pomorske tvrtke*, Pomorski zbornik, Rijeka, Vol.39 No.1, , 2002., str. 314



Slika 3. Funkcijska organizacijska struktura

Izvor: Sikavica, P. Hernaus, T., *Dizajniranje organizacije*, Novi informator, Zagreb, 2009. str.104

#### 2.4.2. Divizijska organizacijska struktura

Divizijska organizacijska struktura posljedica je rasta i razvoja organizacije koja je zbog diversifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda te ekspanzijom na nova tržišta i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca bila prisiljena zamijeniti svoju staru, tradicionalnu, početnu funkcijsku organizacijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije.<sup>17</sup> Upravo zbog navedenog može se zaključiti kako divizijsku organizacijsku strukturu imaju velika poduzeća, kod kojih je svaki od odjela samostalna jedinica, koja se može apsolutno posvetiti određenom proizvodu ili skupini kupaca. Formiranje nižih organizacijskih jedinica se u divizijskoj organizacijskoj strukturi obavlja s obzirom na proizvode, geografsko područje ili kategoriju kupaca. U skladu s tim se vrši podjela rada, grupiranje i povezivanje poslova.<sup>18</sup>

Kada se podjela rada, grupiranje poslova, i kreiranje organizacijskih jedinica vrši prema proizvodima, odnosno asortimanu koje organizacija proizvodi ili pruža, onda se radi o predmetnoj organizacijskoj strukturi. Ukoliko se navedeno obavlja prema geografskom području, tada se radi o teritorijalnoj organizacijskoj strukturi, a u slučaju da je sve potaknuto kupcima, onda je to divizijska organizacijska struktura orijentirana kupcima.

<sup>17</sup>Sikavica, P., Isto djelo, str. 387

<sup>18</sup>Sikavica P, Novak M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1993. str. 186



Slika 4. Divizijska organizacijska struktura

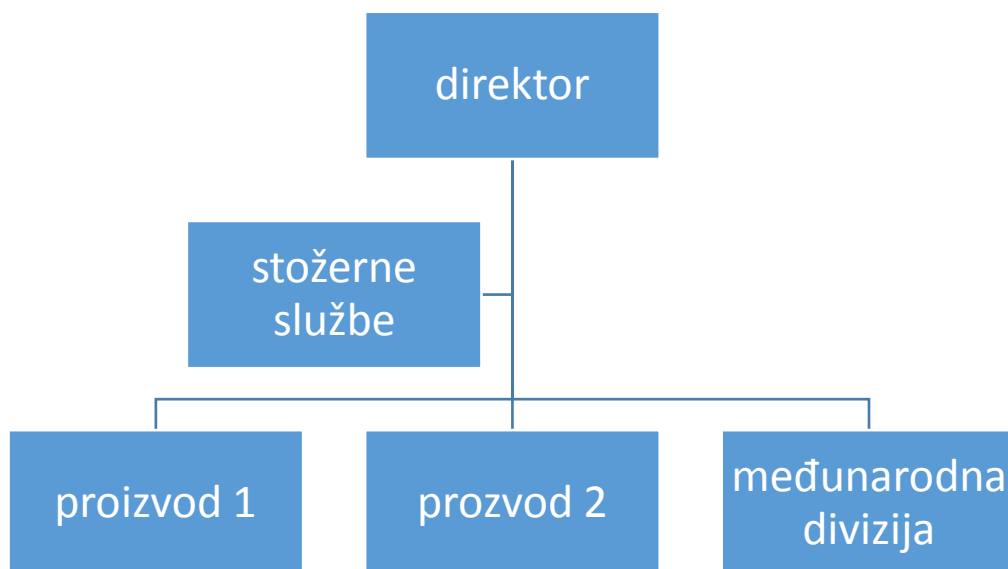
Izvor: Sikavica, P. Hernaus,T, *Dizajniranje organizacije*, Novi informator, Zagreb, 2009. str.117

#### 2.4.3.Hibridna organizacijska struktura

Hibridna organizacijska struktura miks je funkcijske i divizijske organizacijske strukture. Najčešće se radi o velikim poduzećima organiziranim kroz više divizijskih jedinica, od kojih svaka ima nekoliko funkcijskih jedinica. Na primjer, veliko poduzeće iz automobilske industrije, kao „Mercedes-Benz“ u različitim dijelovima svijeta proizvodi različite komponente za svoje automobile. Svaki taj pogon predstavlja posebnu diviziju, a svaka divizija ima svoje funkcijske jedinice – kao npr. nabavu, marketing i sl. Također, postoje organizacije koje su primarno organizirane funkcijski, a potom dodatno divizijski (po teritorijalnoj ili geografskoj jedinici npr).

#### 2.4.4. Mješovitu organizacijsku strukturu

Mješovitu organizacijsku strukturu imaju poduzeća koja kombiniraju dvije ili više organizacijskih jedinica na istoj razini, a pri čemu se radi o različitim vrstama divizijskih organizacijskih jedinica. Također ovaj izraz koristi se i u organizacijama koje od vrha do dna hijerarhijske piramide imaju različite vrste organizacijskih struktura na određenim razinama piramide. Mješovita organizacijska struktura nerijetko se povezuje sa pojmom *konglomeratska organizacija*, pošto se *konglomerat* sastoji od različitih nepovezanih poslova, od kojih svaki predstavlja posebnu diviziju.<sup>19</sup>



Slika 5. Mješovita organizacijska struktura

Izvor: Sikavica, P. Hernaus,T, *Dizajniranje organizacije*, Novi informator, Zagreb, 2009. str.140

<sup>19</sup>Schermerhorn J., Hunt, Osborn R., *Organizational Behaviour*, 2005. str.234

#### 2.4.5. Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacijska struktura predstavlja okosnicu između tradicionalnih i suvremenih organizacijskih struktura. Radi se o privremenoj organizacijskoj strukturi, koja je oblikovana isključivo za određeni projekt i njegovo provođenje u skladu sa očekivanim vremenom, troškovima i rezultatom. Ova vrsta organizacije javlja se sredinom 20. stoljeća, kada se najprije u SAD-u počinju organizirati veliki poduhvati i projekti na nacionalnoj razini, kao što su vojne akcije i istraživanja svemira. Pošto se radi o privremenoj organizacijskoj strukturi, koja traje dok traje i sami projekt, može se reći kako je to struktura u strukturi. Naime zaposlenici određene organizacije posebno se organiziraju povodom provođenja određenog projekta, a nakon njegovog završetka ponovno se vraćaju svojim standardnim obvezama u temeljnoj organizaciji. Prema učestalosti projekata u organizaciji, projektna organizacija može biti nestalna i stalna. Nestalnu projektnu organizaciju imaju gotovo sva poduzeća, pa i ona koja se ne bave projektima, ali će tijekom vremena zasigurno provesti određeni unutarnji projekt reorganizacije, uređenja i sl. Stalna projektna organizacija zastupljena je kod poduzeća čije se poslovanje sastoji od izvršenja pojedinih projekata, što većih, što manjih. Takvu organizaciju imaju, na primjer, građevinska poduzeća. Neki od prednosti i nedostataka projektne organizacije su:<sup>20</sup>

Prednosti:

- Veće ovlasti i kontrola menadžera
- Brže donošenje odluka
- Manje političkih problema
- Bolji kontakti s klijentima
- Visok stupanj razvoja menadžerskih vještina
- Brži i jednostavniji razvoj karijera u organizaciji
- Točna podjela prava i odgovornosti

Nedostaci

- Mogućnost sukoba između funkcijskog i projektnog menadžera
- Visoki troškovi administracije – financijski i vremenski
- Projekt je teže prekinuti
- Nesigurnost trajnog zaposlenja za zaposlenike na projektu
- Nesigurna karijera zaposlenika na projektu
- Spora mobilizacija suradnika

---

<sup>20</sup>Sikavica P. Isto djelo, str.428

- Ograničena količina adekvatnih zaposlenika za rad na projektu

#### **2.4.6. Matrična organizacijska struktura**

Matrična organizacijska struktura je vrsta organizacijske strukture u kojoj se maksimiziraju dobre, odnosno minimiziraju loše strane međusobno povezanih organizacijskih struktura, najčešće funkcijske i divizijske/projektne. Također, matrična organizacijska struktura je poseban oblik prilagođene projektne strukture. Naime, zaposlenici neke organizacije uglavnom imaju nominalnog voditelja, ali najveći dio posla obavljaju na određenim projektima, gdje su podređeni posebnom menadžeru. Stoga zaposlenici u matričnoj organizacijskoj strukturi imaju najčešće dva voditelja. S obzirom na navedeno, matričnu organizaciju uzimamo kao jedinu dvodimenzionalnu organizacijsku strukturu, gdje je osnovna struktura funkcijska, a projektna je sekundarna, dodatna. Križanjem primarne i sekundarne organizacijske strukture dobiva se matrica, odakle i dolazi naziv ove vrste organizacije.



## 2.5. Suvremene organizacijske strukture

Organizacijska struktura najvažniji je dio svake organizacije, svakog poduzeća. To je sustav odnosa među ljudima uspostavljen radi izvršavanja određenih zadataka. Organizacijska struktura uspoređuje se s anatomijom živih organizama, pa se često govori o anatomiji organizacije, odnosno anatomiji poduzeća. Ona je dinamičan element organizacije poduzeća, čini jedinstvo svih dijelova poduzeća i integrira uporabu svih resursa u organizaciji.<sup>21</sup>

Struktura je osnovni, sastavni dio svake organizirane cjeline i temelj na kojem se gradi kvalitetna i učinkovita organizacija. Ona je dinamičan element organizacije koja se mijenja pod utjecajem raznih čimbenika i bez sposobnosti za prilagođavanje novonastalim uvjetima efektivnost i efikasnost organizacije se degradira. Organizacijska struktura (kao jedna od centralnih tema u izučavanju organizacije) u fokusu je interesa velikog broja istraživača na ovom području. Mnogi su od njih, baveći se izučavanjem problematike organizacije uopće, a organizacijske strukture posebno, pokušali definirati organizacijsku strukturu. Gotovo da koliko je bilo autora koji su se bavili ovom tematikom, toliko je bilo i definicija organizacijske strukture. Neki od autora definiraju organizacijsku strukturu uže, odnosno šire. Ipak, najveći broj autora i u svijetu i u zemlji priklanja se široj, sveobuhvatnoj definiciji organizacijske strukture.<sup>22</sup>

### 2.5.1. Mrežna organizacija

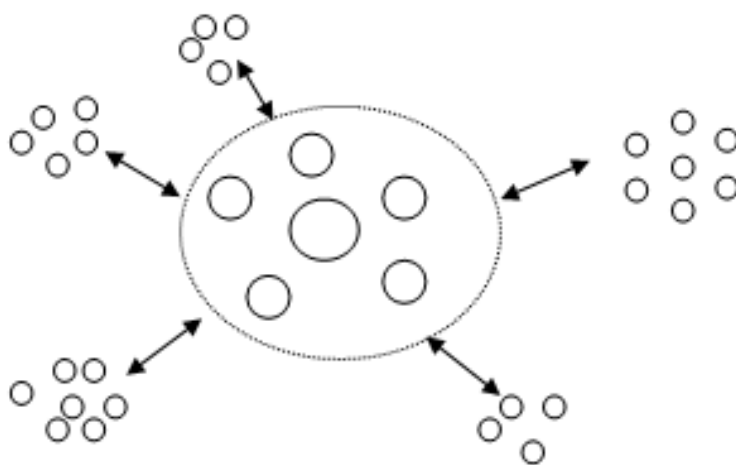
Mrežna organizacija horizontalni je oblik organizacije, koji ruši granice i povezuje različite organizacije, stvarajući time sigurniju okolinu za svaku članicu i zaštitu od tržišne nesigurnosti. Umrežavanje se javlja kao odgovor na sve veće probleme samostalnog djelovanja, prevelike promjene okoline i rizike poslovanja. Upravo zbog toga, sve je veća potreba za umrežavanjem, a mogućnosti ulaska/izlaska u/iz mreže su neograničene, što čini ovu organizaciju *organizacijom bez granica*, koja se zbog sve veće popularnosti naziva i modernom organizacijom 21. stoljeća. Iako različite organizacije koje ulaze u mrežu imaju svoje organizacijske strukture, mreža ne stvara neku nadstrukturu, odnosno svoju strukturu, a upravo zbog toga ne radi se o mrežnoj organizacijskoj strukturi, već o mrežnoj

---

<sup>21</sup> Žugaj M., Šehanović J., Cingula M., Isto djelo, str. 215

<sup>22</sup> Sikavica P., Novak M., Isto djelo, str. 141

organizaciji. Različite su vrste i oblici mreža s obzirom na različite kriterije, a kriteriji su: razlog umrežavanja, broj članova, povezanost članova i sl. Interne mreže povezuju različite dijelove iste organizacije ili različite podružnice multinacionalnih kompanija. Eksterne mreže povezuju različita poduzeća u istu organizaciju, gdje se povezuju informacijskom tehnologijom i telekomunikacijama.



Slika 6. Mrežna organizacijska struktura

Izvor: Sikavica, P. Hernaus, T, *Dizajniranje organizacije*, Novi informator, Zagreb, 2009. str.206

### 2.5.2. Virtualna organizacija

Virtualna organizacijapojam je, „slika i prilika“ današnje definicije organizacije.<sup>23</sup> Naime, u današnje doba izrazito visokog tehnološkog napretka i informacijske povezanosti brišu se granice među mjestima, gradovima i državama, a svijet postaje samo jedno globalno virtualno „selo“. Okolnosti današnjeg svakodnevnog života bitno su drugačije nego prije – dinamičnost, brzina i promjenjivost glavne su karakteristike sadašnjice, a što uvelike čini razliku od prijašnjih, tradicionalnih, klasičnih sustava i organizacija. Virtualna je organizacija

<sup>23</sup>Sikavica, P. Hernaus, T, *Isto djelo*, str.211

u posebnom odnosu i vezi sa mrežnom organizacijom. Naime, umrežavanje je temelj svake virtualne organizacije i predstavlja ono što virtualna organizacija jest, dok svaka mrežna organizacija ne mora nužno biti i virtualna. Kod virtualne organizacije nužan je informacijsko-tehnološki aspekt koji predstavlja temelj povezivanja članica, dok kod mrežne organizacije to nije striktno definirano. Također, isto kao i mrežna, virtualna organizacija nema strukturu. Među najvažnijim karakteristikama virtualne organizacije svakako je usmjerenost svake od članica na svoj glavni posao, popularni *Core business*. Svaka članica virtualne organizacije bavi se isključivo onim u čemu je lider na tržištu, odnosno onim u čemu je najbolja, a sve ostale poslove prepušta partnerima u procesu poznatim pod pojmom *Outsourcing*. Uspjeh u poslovanju neka članica virtualne organizacije može postići isključivo dobrom suradnjom sa drugima, svojim partnerima dijeleći infrastrukturu, troškove, kapacitete s ciljem prije svega zadovoljenja potreba klijenata. Prednosti virtualne organizacije su omogućenost malim poduzećima da imaju talente i resurse iz cijeloga svijeta, ekonomija obujma bez velikih kapitalnih ulaganja, brzo reagiranje na promjene, snižavanje općih troškova administraciji sl. Glavni nedostaci su smanjena mogućnost kontrole, rizik prekida i neadekvatnosti suradnje sa partnerima, jačanje partnera vlastitim znanjima – stvaranje konkurencije, smanjivanje profita zbog *outsorcinga*.<sup>24</sup>

### 2.5.3. Ameba organizacija

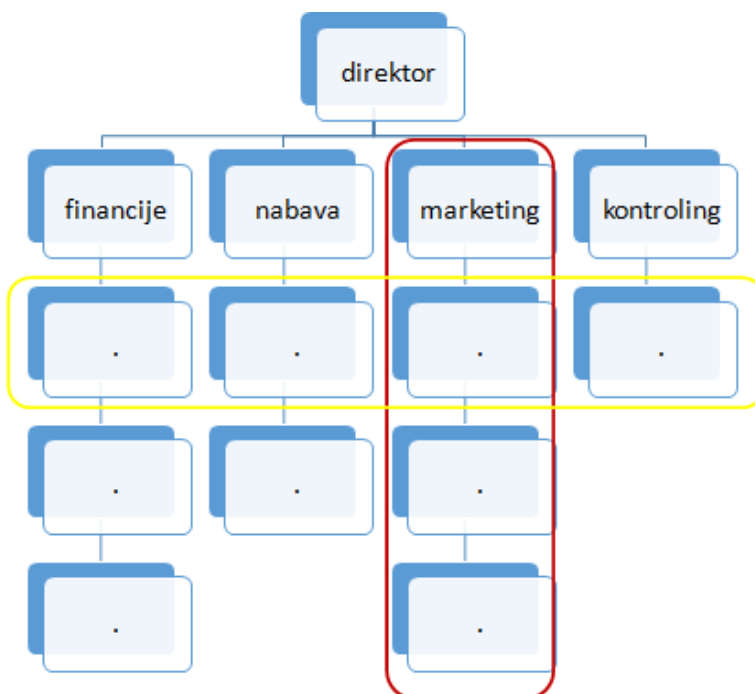
Ameba organizacija jednostavna je organizacija koja se sastoji od samoupravljanih timova zaposlenika organizacije, a temelji se na njihovoj prilagodljivosti i nezavisnosti. Kao što i ime kaže, ameba organizacije najmanje su organizacijske jedinice, a mogu se i dalje dijeliti na još manje pod-jedinice. Ameba organizacija može imati od nekoliko do nekoliko desetaka članova, a hijerarhije među njima nema, pošto se radi o samoupravljanim timovima, čiji su članovi potpuno ravnopravni.

---

<sup>24</sup>Daft R, New era management, International edition, 2010. str.366

#### 2.5.4. Timska organizacija

Timska organizacija novi je oblik organizacije, nerijetko predstavljen kao samo obilježje klasičnih organizacijskih struktura, ipak, zbog svojih karakteristika ubraja se među samostalne suvremene organizacijske strukture. Nositelji ove vrste organizacije su timovi – grupe ljudi koje povezuje zajednički posao, odnosno zadatak, a dijele cilj kojem teže i odgovornost koju preuzimaju. Timovi u klasičnu organizaciju unose dinamičnost, povećavaju fleksibilnost i povezanost, rušeći granice i smanjujući utjecaj hijerarhije – vertikalne i horizontalne. Na taj način povećava se obujam poslova koje su pojedinci u timovima spremni i sposobni obavljati, što za organizaciju predstavlja mogućnost lakšeg i adekvatnijeg prihvatanja i prilagođavanja promjenama. Na slici broj 7. se vidi kako je timska organizacijska struktura implementirana u funkcijsku organizacijsku strukturu, a timovi su organizirani na dva načina. Prvo, timovi se kreiraju među funkcijama, horizontalno, što možemo nazvati multifunkcijski tim. Drugo, timovi se kreiraju unutar iste poslovne funkcije, vertikalno, kao npr. unutar funkcije marketinga.



Slika 7. Timska organizacijska struktura

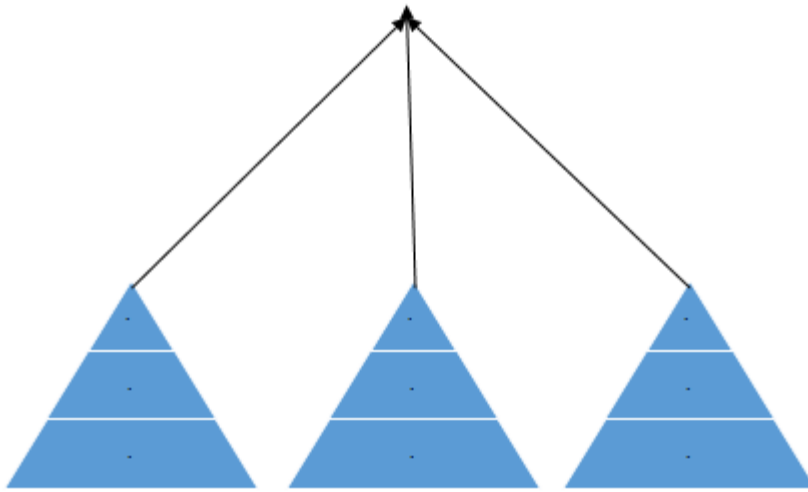
Izvor: Sikavica, P. Hernaus, T, *Dizajniranje organizacije*, Novi informator, Zagreb, 2009. str.195

### 2.5.5.Heterharia

Heterharia je vrsta organizacijske strukture koja ima više centara, odnosno čije je poslovanje toliko rasprostranjeno i opsežno da organizacijska struktura nije predstavljena u obliku jedne piramide, već se sastoji od više manjih piramida, od kojih svaka predstavlja posebnu jednakopravnu cjelinu. Svaka piramida ima zavidnu razinu autonomije, a njihovi vrhovi ipak nisu sasvim samostalni, već odgovaraju vrhu organizacije. Klasični primjer heterarhije su velike, razvijene multinacionalne kompanije, koje u različitim dijelovima svijeta imaju svoje podružnice. Svaka podružnica djeluje samostalno, a dodatno svaka odgovara vrhu organizacije, koji nije organiziran u centralnoj upravi, već u različitim centrima, za različite aktivnosti, koji su najčešće rasprostranjeni u različitim državama diljem svijeta. Upravo zbog toga heterarhija je oblik nečiste organizacijske strukture, a dodatno ih nazivamo i *horizontalnim strukturama*.<sup>25</sup> Osim korporacija, na principu heterarhija mogle bi se organizirati i vlade pojedinih država, na način da se određena ministarstva kao posebni centri uprave raspodjele na različita područja države, ovisno o komparativnim prednostima pojedinih područja.

---

<sup>25</sup>Cerović Z., Organizacija i menadžment turističke animacije, Opatija, 1999. str.412



Slika 8. Heterharia

Izvor: Sikavica, P. Hernaus,T, *Dizajniranje organizacije*, Novi informator, Zagreb, 2009. str.148.

### **3.ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELA BELLEVUE**

#### **3.1. Jadranski luksuzni hoteli**

Jadranski luksuzni hoteli d.d. prestižna su hrvatska grupacija koja upravlja luksuznim hotelima i vilama u Dubrovniku. Portfolio uključuje ekskluzivne odmorišne hotele u kombinaciji s vrhunskim uslugama za organizaciju kongresa i poslovnih sastanaka.<sup>26</sup> Prvotno registrirano u Republici Hrvatskoj kao Hotel Dubrovnik Palace d.o.o., 2012. godine mijenja oblik iz društva s ograničenom odgovornošću u Hotel Dubrovnik Palace d.d. Godinu nakon društvo mijenja naziv u Jadranski luksuzni hoteli d.d., a pritom mu se pripajaju i Hotel Bellevue, Hotel Excelsior, Hotel Odisej Mljet, Grand Villa Argentina, Jadranski luksuzni hoteli d.o.o., kao i Jadranski luksuzni servisi d.o.o. Krajem 2013. godine grupacija pripaja i ostale ville i hotele na području Dubrovnika i okolice te dobiva konačan oblik kakav i danas poznajemo – Jadranski luksuzni hoteli raspolažu sa 8 visokokategoriziranih hotela i 4 luksuzne ville.

Hoteli pod upravom ALH:

- Hotel Excelsior Dubrovnik
- Hotel Bellevue Dubrovnik
- Hotel Dubrovnik Palace
- Hotel Kompas Dubrovnik
- Grand Hotel Villa Argentina
- Hotel Croatia Cavtat
- Hotel Supetar Cavtat
- Hotel Odisej Mljet

Ville pod upravom ALH:

- Villa Orsula Dubrovnik
- Villa Agave
- Villa Sheherezade
- Villa Glavić Dubrovnik

---

<sup>26</sup><https://www.adriaticluxuryhotels.com/hr> (pristupljeno 11.04.2019.)

### 3.2. Općenito o hotelu Bellevue

Smješten svega desetak minuta hoda od stare gradske jezgre Dubrovnika, hotel Bellevue jedan je od simbola dubrovačke turističke i hotelijerske scene. Relativno mali hotel, koji raspolaže sa 83 luksuzne sobe, od kojih svaka ima beskrajan pogled na prelijepo Jadransko more, nalazi se na stijenama zaljeva Miramare. O povijesti *Bellevuea* ne zna se previše. 1933. godine na jednom dijelu sadašnjeg hotela smjestila se *Villa Florida*, koja se nedugo potom povezuje sa drugom Villom zvanom *Bellevue* u jedinstvenu cjelinu nazvanom *Hotel Bellevue Dubrovnik*. Sedamdesetih godina 20. stoljeća hotel se, izgradnjom triju novih etaža sa tridesetak soba, kao i dizala niz stijenu, povezuje sa poznatom dubrovačkom plažom istog imena i dodatno širi. Kao čitavo šire dubrovačko područje, i popularni Bellevue se devedesetih godina prošloga stoljeća našao pod snažnim udarom granata i ratnih događanja, kada obustavlja svoj rad i postaje jedan od bitnih obrambenih uporišta Grada, namijenjen prije svega za smještaj i zaštitu izbjeglica. Nemila događanja ostavila su veliki trag na hotel, koji se početkom 21. stoljeća vraća u rad, ali kao hotel sa svega dvije zvjezdice. 2005. godine jedan hrvatski poduzetnik kupuje Bellevue, započinje obnovu i adaptaciju hotela do razine kakvu danas poznajemo.

Boutique hoteli posebna su vrsta hotela gdje se na poseban, personaliziran način nudi vrhunska usluga u visokokategoriziranim objektima uglavnom manjih kapaciteta. Posvećenost gostu, luksuzan ambijent i mirno okruženje neki su od obilježja ove vrste hotela, poznatije još i kao *dizajn* ili *lifestyle hoteli*. Hoteli su to koji se prvi put javljaju 80-ih godina dvadesetoga stoljeća, uglavnom u velikim svjetskim gradovima, a do danas su se razvili i proširili na sve dijelove planete. Deset je popularnih razloga koje neki od autora ističu kao osnovne prilikom odabira boutique hotela:<sup>27</sup>

1. **Posebno iskustvo** – jedinstveni ugođaj koji gost dobiva prilikom odsjedanja u boutique hotelu ostaje duboko u sjećanju kao posebno iskustvo vrijedno ponavljanja.
2. **Individualizirana usluga** – boutique hoteli uglavnom su manji hoteli, koji broje veći broj zaposlenika po gostu od prosjeka, što garantira bolju uslugu, veću kvalitetu i konačno veće zadovoljstvo gostiju.
3. **Lokacija** - smještaj u samim centrima gradova, kao i na posebnim lokacijama osigurava ovim hotelima popularnost i dobru popunjenost.

---

<sup>27</sup> Canadian Travel Press, *10 reasons to stay in a boutique hotel*, 32



4. **Raznolikost** –Veličina i način poslovanja boutique hotela, osigurava im da vrlo brzo mijenjaju svoju ponudu, izgled i prilagođavaju se tržištu i preferencijama gostiju.
5. **Poučno osoblje**–Osoblje hotela su uglavnom lokalci, koji savršeno poznaju lokaciju hotela, okolinu, najpoznatije destinacije te tako gostima mogu pružiti besprijeckornu uslugu i odgovoriti na sva njihova pitanja.
6. **Lokalni utjecaj**–boutique hoteli posebnu pažnju posvećuju lokalnoj zajednici, mještanima, kao i poduzećima unutar same destinacije. Na taj način često i svoju ponudu obogaćuju uslugama i proizvodima spomenutih poduzeća.
7. **Vrhunska arhitektura**–boutique hoteli osim svojom ponudom i uslugom, često plijene i izgledom, odnosno vrhunskom gradnjom i posebnim stilovima koji se pamte.
8. **Česte nagrade**–boutique hoteli zbog svega navedenoga često su i zasluženno nagrađivani. Na taj način hotel se dodatno promovira, ali i postaje uzor i primjer drugima.
9. **Intimna atmosfera**–zadovoljstvo gostiju najvažnija je komponenta. U boutique hotelu gost se osjeća posebno, sve mu je podređeno, osoblje mu se obraća imenom, a sve to osigurava jedinstvenu intimnu atmosferu
10. **Pet friendly**–boutique hoteli uglavnom su „prijatelji životinja“, odnosno omogućuju da svi gosti koji putuju sa svojim kućnim ljubimcima bez problema odsjednu u hotelu, koji je opremljen za smještaj i animaciju četveronožnih gostiju.

### 3.3. Struktura zaposlenika hotela Bellevue

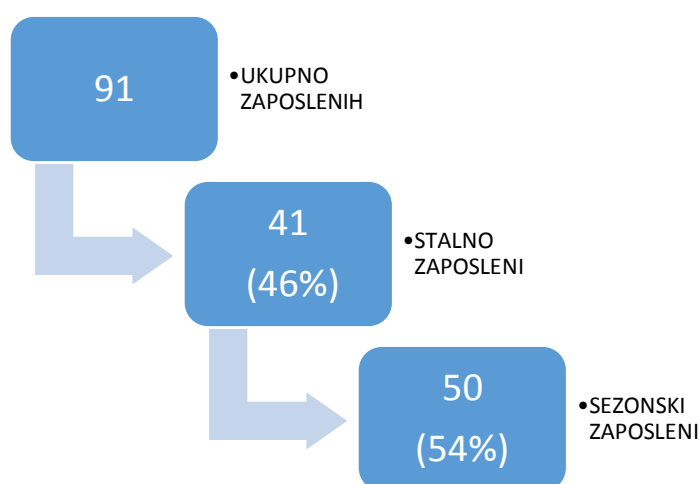
Hotelijerstvo, kao gospodarska grana odnosi se na aktivnost pružanja usluga smještaja s ciljem zadovoljenja potreba smještaja i ostalih ugostiteljskih usluga koje se pružaju na hotelijerski način.<sup>28</sup>Kao takvo hotelijerstvo se počelo razvijati od davnina, vremenom se mijenjajući i prilagođavajući svim promjenama i trendovima sukladno vremenu u kojem se nalazilo. Međutim, ono što se nije promijenilo svakako je važnost ljudskog resursa, odnosno kadrova za razvoj, opstanak i uspjehnost hotelijerstva. Naime, glavna predispozicija za uspješno poslovanje svakoga hotela svakako je zadovoljstvo gostiju. Upravo zadovoljan gost najbolja je reklama za hotel, jer svojim utiscima i nerijetko ponovnim dolascima promovira hotel i destinaciju u najboljem svjetlu, čime se izravno i neizravno potiču novi dolasci. Upravo tu leži odgovor na pitanje važnosti kadrova u hotelijerstvu i turizmu uopće. Samo se adekvatnom radnom snagom i u kvaliteti i kvantiteti može postići ciljana razina usluge i

---

<sup>28</sup> Cerović Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2003. str.67

zadovoljstvo gostiju. Cilj je ugostiteljsko-turističkih djelatnika da kvalitetnim izvršenjem cjelokupnog proizvodno-uslužnog procesa izgrade odnos povjerenja i lojalnosti s gostima.<sup>29</sup> Menadžerska funkcija Staffing, odnosno kadrovanje 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.<sup>30</sup>

Slike i tablica u nastavku predstavljaju strukturu zaposlenih u hotelu Bellevue Dubrovnik.

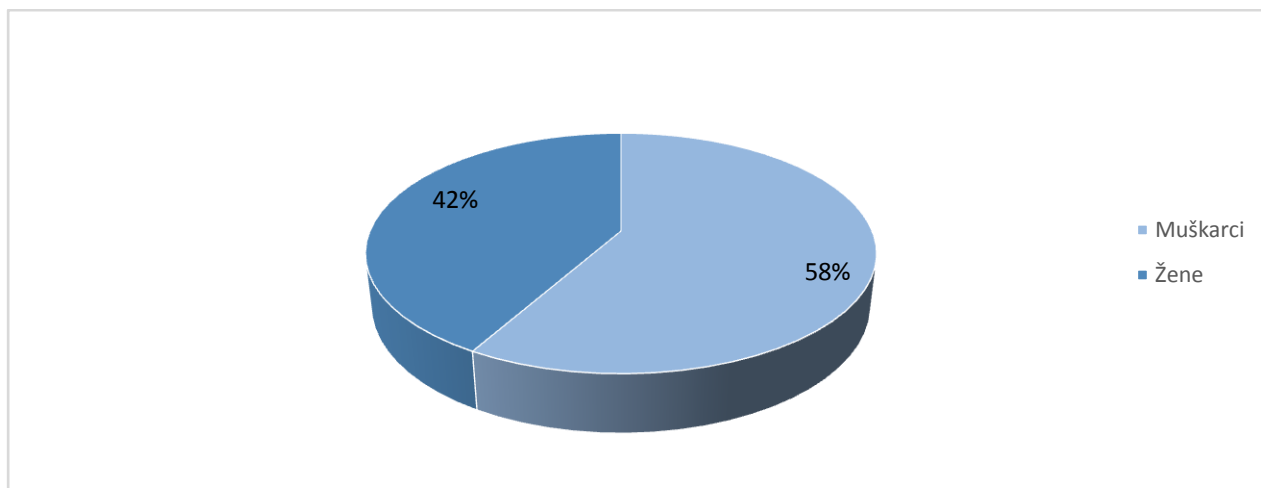


Slika 9. Struktura zaposlenika u hotelu Bellevue

Izvor: Izradio autor na temelju podataka hotela Bellevue

<sup>29</sup>Laškarin Adžić M., *Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018. str.32

<sup>30</sup>Bahtijarević Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999. str. 9



Slika 10. Zaposleni po spolu u hotelu Bellevue

Izvor: Izradio autor na temelju podataka hotela Bellevue

Tablica 1. Zaposleni po organizacijskim jedinicama

| Organizacijske jedinice | SEZONSKI ZAPOSLENICI | STALNI ZAPOSLENICI | UKUPNO    |
|-------------------------|----------------------|--------------------|-----------|
| <b>Recepcija</b>        | 8                    | 6                  | 14        |
| <b>Domaćinstvo</b>      | 17                   | 8                  | 25        |
| <b>Kuhinja</b>          | 11                   | 10                 | 21        |
| <b>Restoran</b>         | 13                   | 9                  | 22        |
| <b>Tehnička služba</b>  | 1                    | 5                  | 6         |
| <b>Administracija</b>   | 0                    | 3                  | 3         |
| <b>UKUPNO</b>           | <b>50</b>            | <b>41</b>          | <b>91</b> |

Izvor: Izradio autor na temelju podataka hotela Bellevue

Iz slike 9., slike 10. i tablice 1. vidljivo je kako u hotelu Bellevue zaposlen ukupno 91 radnik. Od toga je nešto veći broj muškaraca -15, odnosno 16% više nego žena. Nešto manja razlika je između stalno zaposlenih i sezonaca, gdje statistika pokazuje 54% - 46% u korist sezonskih zaposlenika. Radni odnosi u Republici Hrvatskoj uređuju se Zakonom o radu, osim u slučaju da drugim zakonom ili međunarodnim ugovorom nije drugačije propisano. Uređeni u Zakonu, radni odnosi između poslodavca i zaposlenika konačno se utvrđuju u Ugovoru o

radu, koji može biti na određeno ili na neodređeno. U Ugovoru na neodređeno uspostavlja se radni odnos bez unaprijed određenog datuma prestanka važenja istoga, za razliku od Ugovora na određeno, gdje se točno određuje period unutar kojega će zaposlenik raditi kod odnosnog poslodavca, ukoliko se iz određenih razloga suradnja prije ne prekine. Koji god ugovor potpisali, poslodavac i zaposlenik obvezni su svoje obveze ispunjati po Zakonu i Ugovoru, a pritom ne radeći razliku između sličnih ili istih radnih mjesta.<sup>31</sup> Iz tablice 1. vidljivo je kako je najviše zaposlenih u odjelu hrane i pića – njih ukupno 43, dok je odjel domaćinstva sa svojih 25 zaposlenih u prednosti po broju zaposlenika, ukoliko se restoran sa 22 i kuhinja sa 21 zaposlenim uzmu odvojeno. Također, u nastavku tablice vidljivo je kako odjel tehničke službe sa pet stalnih zaposlenika, odnosno administracija sa troje stalno zaposlenih radnika, zapošljavaju svega jednog, odnosno niti jednog sezonskog radnika. Zbog izrazito duge sezone, koja u Dubrovniku počinje predsezonom već od Uskrsa, a završava tek početkom prosinca, uprava i menadžeri hotela Bellevue svim snagama pokušavaju omjer stalnih zaposlenika i sezonaca preokrenuti u korist zaposlenih na neodređeno. Naime, samo se kvalitetnim i kontinuiranim radom sa što manje izmjena kadra može postići željena razina usluge i zadovoljstvo gostiju i hotelijera. Jedna od mjera koja im u tome pomaže svakako je sustav stalnog sezonca. To su sezonci koji najmanje šest mjeseci rade kod istog poslodavca u kontinuitetu, ponavljajući to u najmanje tri uzastopna ciklusa. Zbog izrazito turbulentne okoline, velikih promjena te trenutnog problema manjka radne snage, hotelska poduzeća primorana su kontinuirano podučavati, usavršavati, a nerijetko i prekvalificirati kadrove po potrebi, što čini ovaj posao još i kompleksnijim. Zaključno, glavno i najveće bogatstvo jednog hotela su znanja, sposobnosti i vještine njegovih zaposlenika.<sup>32</sup>

### 3.4. Menadžerske razine hotela Bellevue

Ključ uspjeha jednog hotela adekvatna i kvalitetna alokacija resursa. Bitno je pronaći najbolje inpute, dobro ih kombinirati, u dovoljnim količinama, što će rezultirati optimalnom outputu. Upravo time bavi se menadžment – usmjeravanjem ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka. Iako se ne čini pretjerano, komplicirano i neizvodivo, proces menadžmenta karakterizira svojstvo „neponovljivosti“, odnosno činjenica kako se niti jedan menadžment ne može kopirati i implementirati u neko drugo poduzeće, a pritom kvalitetno i

---

<sup>31</sup> <http://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu> (pristupljeno 15.05.2019.)

<sup>32</sup> Stipanović, C., *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2006. str.121

optimalno funkcionirati. Recepta za točan menadžment nema, velike su razlike u poduzećima i njihovim okolinama, tako da svaki hotel mora po svojim prednostima, nedostacima, prilikama i prijetnjama kreirati vlastiti sustav upravljanja.<sup>33</sup> Ipak, neke karakteristike univerzalne su i obilježavaju sve tipove menadžmenta:<sup>34</sup>

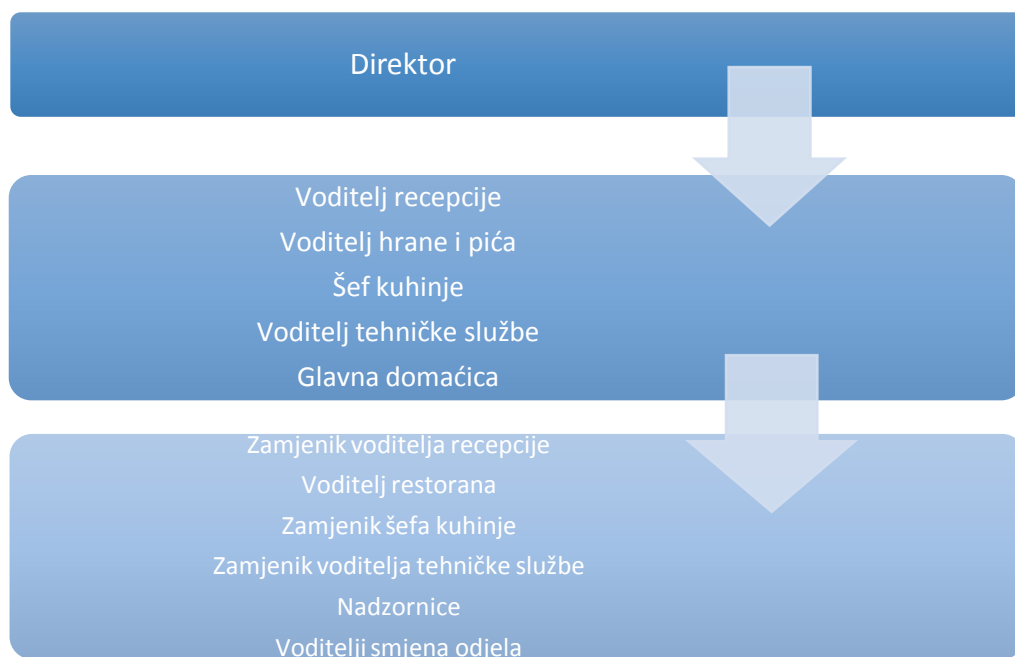
- Rad s drugima i uz pomoć drugih zahtijeva zajednički angažman svih zaposlenih menadžmenta. Operativne poslove izvršavaju zaposleni koji su nositelji pojedinačnih zadataka, a postavljanje ciljeva odgovornost je menadžera.
- Ostvarenje zacrtanih ciljeva jedan je od važnijih razloga djelovanja svakog poduzeća, pa tako i hotela. Nužno je da svi zaposlenici budu upoznati s ciljevima hotela kako bi zajedničkim naporima uz vodstvo menadžera postigli iste.
- Racionalna alokacija i uporaba sredstava odnosi se prije svega na inpute koje poduzeće koristi u svom poslovanju. Inputi su ograničeni. Zadatak menadžmenta je optimalnom uporabom navedenih inputa ostvariti zadane ciljeve.
- Turbulentno okruženje od menadžmenta traži da se dobro pripremi na sve češće, raznovrsnije i dinamičnije promjene.

U nastavku je prikazana menadžerska struktura hotela Bellevue Dubrovnik.

---

<sup>33</sup> Sikavica, P. Novak M. *Isto djelo*, str. 407

<sup>34</sup> Cetinski V., Milohnić I., Perić M., *Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009., str.73



Slika 11. Menadžerska struktura hotela Bellevue Dubrovnik

Izvor: Izradio autor na temelju podataka hotela Bellevue

Kakvu će menadžersku strukturu poduzeće imati, ovisi o mnogim čimbenicima, kao što su: veličina poduzeća, primarna djelatnost, stupanj centralizacije, organizacijska struktura i sl. Kao što je vidljivo iz prethodnog prikaza, menadžment hotela Bellevue organiziran je kroz tri razine: vrhovni, srednji i niži menadžment. Osnovne funkcije menadžmenta su planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje. Navedene funkcije zastupljene su na svim razinama menadžmenta, jedino se razlikuje vrijeme koliko se koja razina posvećuje kojoj funkciji. S obzirom na to, vrhovni menadžment najviše vremena troši na planiranje, organiziranje i kontroliranje, srednji menadžment ponajviše se bavi vođenjem i organiziranjem, a niži odnosno *firstlevel* menadžment ima najbolji kontakt sa zaposlenicima u vođenju i ostvarenju zadataka.<sup>35</sup> Naime, moguće je, ali malo vjerojatno, da će ljudi efikasno i trajno odrađivati svoje poslove bez menadžera. Stoga, menadžer je osoba koja je prisutna u svim organizacijama u kojima se pojavljuju ljudi organizirani u grupe, rade zajedno i imaju zajednički poslovni cilj.<sup>36</sup> Uspješan menadžer prirodni je, rođeni, vođa koji, osiguravajući mogućnost ostvarenja visokih rezultata, potiče sebi podređene zaposlenike za postizanje poslovnih ciljeva, kreirajući pritom pozitivnu radnu okolinu.

<sup>35</sup> Cerović, Z. Isto djelo, str. 13

<sup>36</sup> Dobro R., *Ekonomika i organizacija ugostiteljskih poduzeća*, Visoka škola za turizam, Šibenik, 2007. str. 193

Vrhovni ili *top* menadžment najviša je razina menadžmenta koja donosi bitne odluke na razini hotela ili korporacije. U hotelu Bellevue taj posao obavlja direktorica hotela, koja svojim radom, djelovanjem i zalaganjem izravno odgovara upravi Jadranskih luksuznih hotela. Iako posao direktora zvuči kao jako lak, primamljiv i jednostavan, odgovornost i obveze vrhovnog menadžera to svakako opovrgavaju. Naime direktor je glavna osoba u hotelu kada je odgovornost u pitanju, a odluke koje donosi isključivo su izrazito bitnog i širokog karaktera. Upravo direktor je glavna i osnovna veza između samoga hotela i Uprave, čije se želje, odluke i potrebe moraju adekvatno, brzo i efikasno prenijeti na niže razine menadžmenta kako bi se iste i ostvarile. S obzirom na sve navedeno, direktor je najčešće osoba s najvišom plaćom u hotelu.

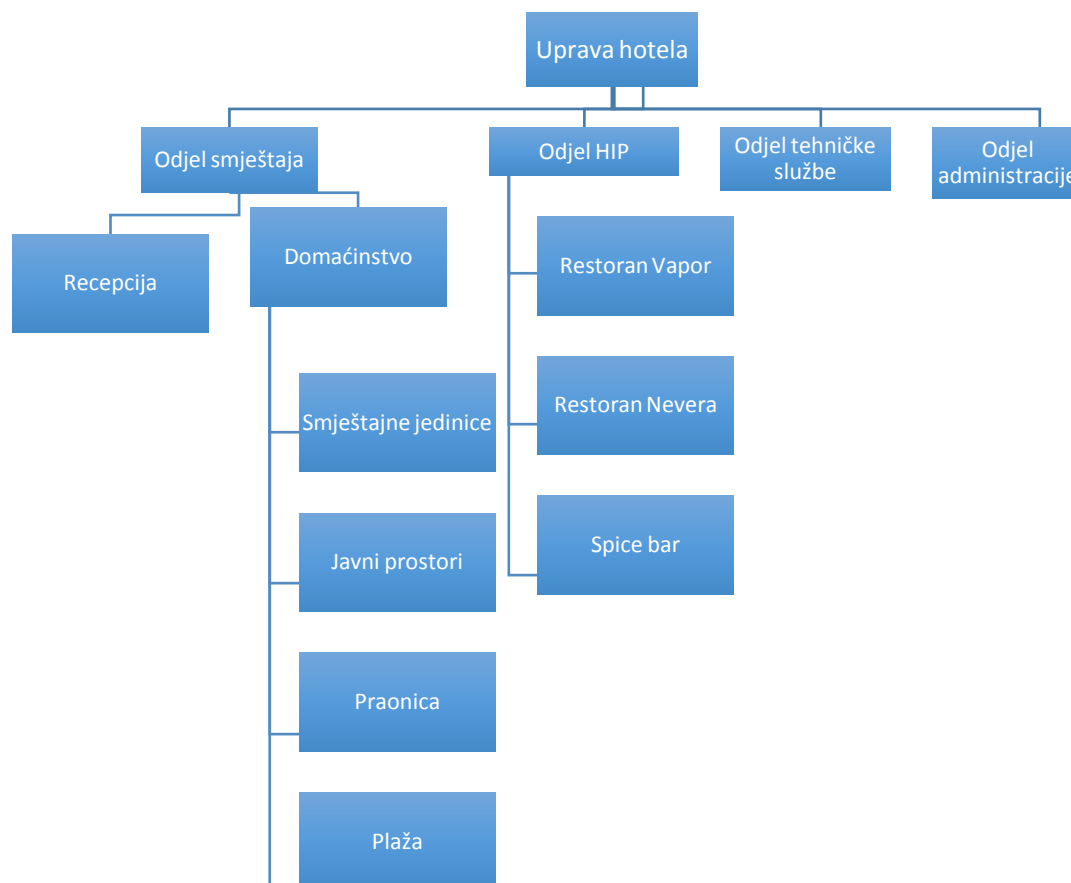
Voditelji recepcije, hrane i pića, tehničke službe, kao i domaćica, odnosno šef kuhinje nosioci su srednje razine menadžmenta u hotelu Bellevue. „U sredini“ su iz jednostavnog razloga što su ujedno i nadređeni i podređeni. Dok oni odgovaraju direktoru hotela, predstavnici niže razine menadžmenta odgovaraju njima. Koliko ima odjela u hotelu, toliko je i srednjih menadžera, a njihov je najvažniji posao organizacije i stimuliranja svoje grupe ljudi ka ciljevima koje je vrhovni menadžment odredio.

Niži menadžment „najslabija“ je razina menadžmenta u hotelu. Posao nižih menadžera provođenje je i ispunjavanje operativnih zadataka u čijoj provedbi uglavnom i potpuno sudjeluju. Odnos sa izvršiteljima, operativnim radnicima je izrazito naglašen, a nižih menadžera je u hotelu najviše zbog grananja i širenja menadžerske strukture od vrha ka dnu. Predstavnici ove razine menadžmenta u hotelu Bellevue su: zamjenik voditelja recepcije, zamjenik šefa kuhinje, voditelj restorana, zamjenik voditelja tehničke službe, nadzornice i drugi.

### **3.4. Organizacijska struktura hotela Bellevue**

Ljudski organizam kompleksan je sustav koji uredno i adekvatno funkcionira samo ukoliko svi njegovi dijelovi – organi obavljaju svoju funkciju na najvišem nivou, čime se osigurava zdrav i siguran život. Jednako tako funkcionira i jedno hotelsko poduzeće. Naime, hotel je sustavan organizam koji funkcionira, opstaje i uspijeva ako i samo ako svi njegovi dijelovi – odjeli besprijekorno obavljaju svoj posao. Hotelska „industrija“ tijekom godina

toliko se razvila da je podjela rada vremenom postala neizbježna i neminovna, kako bi se sve turističko – ugostiteljske usluge uspjele pružati na najvišoj razini, na obostranu korist i zadovoljstvo gostiju i hotelijera.



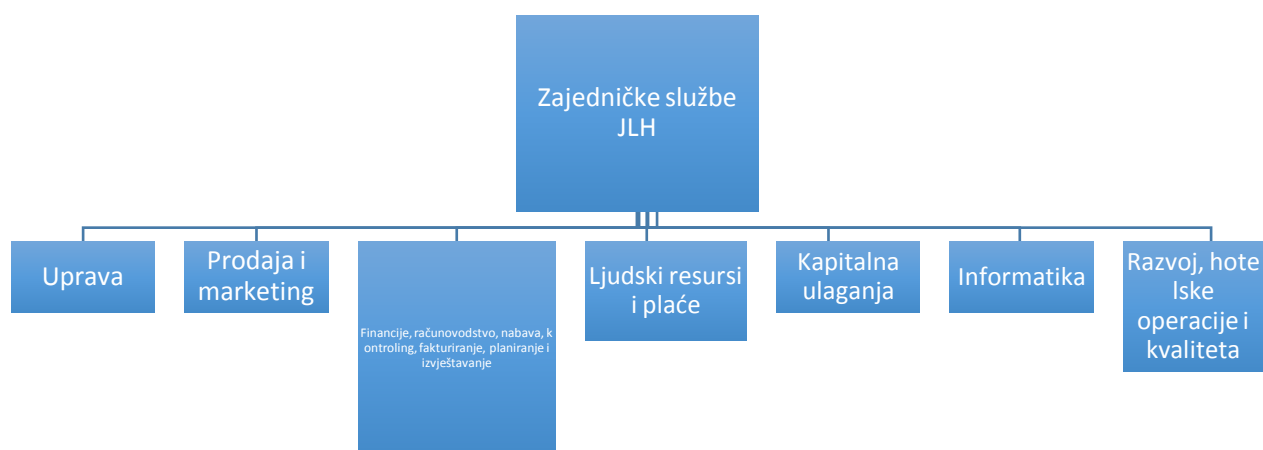
Slika 12. Organizacijska struktura hotela Bellevue

Izvor: Izradio autor na temelju podataka hotela Bellevue

Organizacijska struktura hotela Bellevue je prilično jednostavna i slabo razgranata. Svega četiri bitna odjela su pod upravom samoga hotela: odjel smještaja, odjel hrane i pića, odjel tehničke službe te odjel administracije. Naime, hotel Bellevue je u vlasništvu tvrtke Jadranski luksuzni hoteli d.o.o. koji, osim ovoga hotela posjeduju još niz sličnih hotela i vila visoke kategorije na širem dubrovačkom području. Upravo zbog toga, određeni jako bitni odjeli, kao što su odjeli prodaje i marketinga, računovodstva, kapitalnih ulaganja i sl. nisu raspoređeni po svakome hotelu posebno, već se nalaze pod centraliziranom upravom. Takav način rada omogućuje JLH da optimiziraju svoje poslovanje, odnosno prije svega prodaju svojih kapaciteta. Svih 12 hotelai vila na taj način postaju kao jedan, gdje se u slučaju



prebukiranosti jednoga, rezervacije ne odbijaju, već se upućuju drugome hotelu ili viligrupacije gdje se nastoje potvrditi. Također zajedničke službe Jadranskih luksuznih hotela omogućuju lakši i jednostavniji pregled poslovanja svih hotela i vila u cjelini, pregled jakih i slabih strana pojedinih objekata, kao i utvrđivanje najvažnijih mjesta za kapitalna ulaganja.



Slika 13. Zajedničke službe Jadranskih luksuznih hotela

Izvor: Izradio autor na temelju podataka hotela Bellevue

### 3.4.1. Odjeli pod upravom hotela

**Prijemni odjel**, odnosno recepcija, zajedno sa domaćinstvom čini odjel smještaja i jedna je od najvažnijih stavki i pozicija u poslovanju svakog hotelskog poduzeća. Naime, recepcija je središte hotela, mjesto prvog susreta i posljednjeg pozdrava s gostom, mjesto gdje se dobivaju odgovori na sva postavljena pitanja, kao i pohvale i žalbe gostiju. Smještena na samome ulazu u hotel, najčešće u sklopu lobby bara, recepcija se još naziva i Front Office. U prilog velike važnosti prijemnog odjela ide i činjenica kako se upravo na recepciji ostvaruje najveći dio prihoda hotela.

**Domaćinstvo** hotela bitna je stavka odjela smještaja, jer za ulogu ima čišćenje, održavanje i nadzor svih hotelskih kapaciteta. Domaćinstvo hotela Bellevue nadležno je za javne

površine, smještajne i konzumne jedinice, plažu i praonicu. Red i čistoća ogledalo su suvremenog turističko-ugostiteljskog objekta, a izrazito visoka i kvalitetna konkurencija podiže važnost ovoga odjela na bitno višu razinu. U okviru domaćinstva obavljaju se sljedeće vrste poslova :<sup>37</sup>

- Pospremanje soba
- Održavanje higijene hotelskih smještajnih jedinica
- Održavanje higijene svih ostalih prostorija osim kuhinje i tehničkog odjela
- Dekoriranje interijera i održavanje hortikulturnih nasada
- Organiziranje radnog procesa u rekreativnim prostorijama hotela.

**Odjel hrane i pića** bavi se pripremom, zgotovljavanjem i posluživanjem hrane i pića u konzumnim kapacitetima hotela. Odjel je to koji putem svojih poslužnih jedinica u sklopu hotela pruža okrepju u vidu hrane i pića za svačije nepce i ukus. Drugi po redu kada su u pitanju ostvareni prihodi, odjel hrane i pića, ovisno o veličini i kategoriji hotela može raspolagati i sa nekoliko restorana, od kojih svaki može imati vlastitu kuhinju, kao i sa više barova, a koji su smješteni na različitim dijelovima hotela. Također, odjel hrane i pića (HIP) bavi se i pružanjem usluge *cateringa* kao i organiziranjem banketa. Upravo su navedene aktivnosti, kao i usluga *room-service*, ali i troškovi rada neke od osnovnih karakteristika i specifičnosti koje čine ovaj odjel hotela specifičnim i drugačijim. Troškovi su visoki iz dva razloga: prvo, namirnice i materijali koji se koriste izrazito su skupi; a drugo, potrebna je velika količina stručnog osoblja, što iziskuje visoke izdatke za plaće. U nastavku slijedi slika 14. koja prikazuje organizacijsku strukturu odjela HIP u hotelu Bellevue:

---

<sup>37</sup>Dobre R., Isto djelo, str. 179



Slika 14. Organizacijska struktura odjela hrane i pića u hotelu Bellevue

Izvor: Izradio autor na temelju podataka hotela Bellevue

Voditelj restorana i šef kuhinje glavni su i nadležni za funkcioniranje odjela hrane i pića u hotelu. Šef restorana rukovodi cjelokupnom organizacijom posluživanja u restoranu, raspoređuje pojedine poslove, kontrolira rad ostalih zaposlenika te stanje prostorije i inventara.<sup>38</sup>Također, šef restorana sastavlja i jelovnik sa šefom kuhinje, koji nadzire čitav proces poslovanja kuhinje – od pripreme do zgotovljavanja hrane, ukusa, izgleda i kvalitete. Sve navedene poslove voditelji provode u suradnji sa sebi najbližim podređenim zaposlenicima, a to su glavni konobar i zamjenik šefa kuhinje, koji najčešće rade u suprotnim smjenama od svojih voditelja. U različitim dijelovima restorana i kuhinje zaposleni su radnici specijalizirani za pojedine poslove, kao što su barmeni i slastičari. Konobari I i II te kuhari I i II obavljaju operativne poslove, a pomažu im pomoćni radnici.

<sup>38</sup>Dobre R., Isto djelo, str. 188

**Odjel tehničke službe** zadužen je za održavanje tehničke i tehnološke opreme, a bavi se raznoraznim poslovima u vezi sa električnom energijom, vodoopskrbom, grijanjem, kao i kvarovima na navedenim i sličnim faktorima. Vrlo je bitna dobra povezanost i suradnja prijemnog odjela i tehničke službe, kako bi se svi kvarovi na vrijeme prijavili, a potom i otklonili.

### 3.4.2. Zajednički odjeli Jadranskih luksuznih hotela

**Odjel administracije** iz dana u dan kontrolira radne sate zaposlenika, prati troškove i nabavu pojedinih odjela, kreira izvješća za hotelsku upravu na dnevnoj i tjednoj bazi i sl.

**Prodaja i marketing** dva su posebna odjela, koji se nerijetko uzimaju zajedno jer se upravo ta suradnja smatra najvažnijom za hotelsko poslovanje, pošto zajedno direktno utječu na ostvarivanje prihoda. Zaposlenici navedenih odjela obavljaju poslove istraživanja tržišta, potražnje, konkurencije, sastavljanja ponuda, kreiranja ugovora, ugovaranja poslova, kao i raznorazne poslove koji za cilj imaju promidžbu hotela i cjelokupne njegove ponude.

**Financije i računovodstvo** bitna su služba u poslovanju svakog poduzeća, pa tako i hotela Bellevue. Računovodstvo se odnosi na razvoj sistema za skupljanje financijskih podataka, evidentiranje istih te kreiranje preporuka u vezi s navedenim financijskim podacima. Financije su zadužene za prihvaćanje, uporabu i plasiranje financijskih sredstava.<sup>39</sup> Također, financije za posao imaju izdavanje, odnosno naplatu računa, kao i sastavljanje planova i izvještaja za unutarnje i vanjske korisnike.

**Odjel nabave** bavi se osiguravanjem svih potrebnih namirnica, materijala, odnosno robe, koja se u koristi i troši u procesu stvaranja hotelske usluge. Nabava je cjelokupan proces koji se sastoji od istraživanja tržišta, planiranja nabavke, primanja i spremanja robe, kretanja zaliha, upravljanja skladištem itd.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Hayes D. Ninemeir J., *Upravljanje hotelskim poslovanjem*, Biblioteka Turizmoteka, Zagreb, 2005. str.152

<sup>40</sup> Pavia N., *Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009., str. 92.

**Kontroling** se odnosi na mjerenje i ispravljanje menadžerskog djelovanja, s ciljem da se ispune ciljevi hotelskog poduzeća, a koje je sebi postavilo kroz fazu planiranja. Planiranje i kontroliranje usko su povezane menadžerske funkcije, koje se mogu gledati kao lice i naličje iste medalje.<sup>41</sup>

**Odjel ljudskih resursa i plaćabavi** se zaposlenicima hotela: potragom za radnom snagom, intervjuiranjem potencijalnih kandidata, zapošljavanjem na adekvatnu poziciju, edukacijom i obrazovanjem osoblja, stimulacijom za što bolji i uspješniji rad, poticanjem timskog rada i sl. Također, ovaj odjel vodi i brigu o zaposlenicima, njihovim pravima, uvjetima rada, isplatom plaća, bonusa itd.

**Odjeli kapitalnih ulaganja i razvoja, hotelskih operacija i kvalitete** imaju zajednički cilj unapređenja poslovanja i podizanja prije svega kvalitete hotelske usluge na viši nivo. To se postiže osiguravanjem financijskih sredstava za raznorazne investicije u opremu, tehniku, alate, izgradnju novih zgrada, kao i rekonstrukciju postojećih te implementiranje novih sadržaja.

### 3.5. Kapaciteti hotela Bellevue

Kapacitet je kvantificirana proizvodno - uslužna sposobnost nekoga ugostiteljskog objekta da u vremenskoj jedinici postigne određenu količinu učinaka standardne ili posebne kvalitete.<sup>42</sup> Svaki hotel ima tri osnovne funkcije: smještaj, proizvodnja/usluga hrane i pića te zabava. Shodno tome, kapacitete jednoga hotela možemo podijeliti na smještajne, konzumne i ostale.

#### 3.5.1. Smještani kapaciteti

Smještajne jedinice hotela mogu biti sobe, apartmani te studio apartmani, a mogu biti raspoređeni u najviše tri depadanse. Svaka hotelska soba, s obzirom na broj ležajeva u istoj, može biti jednokrevetna, dvokrevetna, a nerijetko i trokrevetna. Više kreveta od navedenoga u jednoj sobi je rijetkost za ovaj tip smještajne jedinice. Hotelski apartman može imati jednokrevetne ili dvokrevetne sobe za spavanje, dok studio apartmani mogu biti za najviše 4

---

<sup>41</sup>Cerović Z., Isto djelo, str.735

<sup>42</sup> Galičić V., Laškarin M., *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Rijeka, 2016., str. 206.

osobe napomičnim ili fiksnim krevetima.<sup>43</sup>Upravo se brojem ležajeva u hotelu izražava smještajni kapacitet navedenog objekta.

Tablica2. Smještajni kapaciteti hotela Bellevue

| Vrsta smještajnih jedinica                                 | Broj soba | Broj kreveta |
|------------------------------------------------------------|-----------|--------------|
| Klasična soba s pogledom na more                           | 18        | 36           |
| Superior soba s pogledom na more i balkonom                | 46        | 92           |
| Romantične sobe                                            | 5         | 10           |
| Deluxe soba s pogledom na more i balkonom                  | 8         | 16           |
| Executive apartman s pogledom na more i balkonom           | 10        | 20           |
| Deluxe apartman s pogledom na more i balkonom              | 3         | 6            |
| Predsjednički apartman Lovor s pogledom na more i balkonom | 1         | 2            |
| <b>UKUPNO</b>                                              | <b>91</b> | <b>182</b>   |

Izvor: Izradio autor na temelju podataka hotela Bellevue

**Klasičnih soba** u hotelu Bellevue ima 18, a kao što im i ime kaže, to je osnovna vrsta sobe u hotelu. Svaka soba u Bellevueu ima pogled na more, što čini ovaj objekt posebnim i diže razinu usluge i ambijent na višu razinu. Klasične sobe su bez balkona, a opremljene su vlastitom kupaonicom, klima uređajem, mini barom, pametnim TV-om sa satelitskim programima i videotekom najnovijih filmova, sefom, sušilom za kosu. Također, gostima je na raspolaganju *room-service* tokom cijeloga dana, kao i usluga kemijskog čišćenja i pranja rublja.

Najčešća vrsta soba u hotelu Bellevue je **Superior soba**.U njih 46 nudi se oprema jednaka kao i u klasičnim sobama, a razliku čini balkon, koji podiže ponudu, a samim time i cijenu.

<sup>43</sup><http://www.mint.hr/UserDocsImages/090713-pr-hoteli.pdf> (pristupljeno 28.05.2019.)

**Romantične sobe** se nalaze u Vili Miramare, izvornoj zgradi iz tridesetih godina 20. stoljeća. U tom kamenom spomeniku svega pet soba uređeno je i opremljeno na način da gosti na jedinstven način steknu poseban doživljaj Grada, klasične usluge na najvišoj razini i modernog ambijenta, uz maksimalnu pažnju da se ne naruši izvorni oblik objekta.

**Deluxe sobe** su upravo onakve kakav im je i naziv – luksuzne. Nešto veće od Superior soba, nude jednaku opremu, a nerijetko raspolažu i dodatnim prostorom za odmaranje i čitanje na udobnim kaučima. Prostrani balkon s pogledom na moreosnovna je oprema ove vrste soba. Među apartmanima u Bellevueu najbrojniji su **Executive apartmani**, a jedno od obilježja svakako su izrazito prostrani balkoni – najveći u hotelu. Središte ovih apartmana su dnevni boravak i blagovaonica, a dodatno raspolažu i sobom, kupaonicom te spomenutim balkonom. Raznorazna umjetnička djela s potpisom nekih od najvećih hrvatskih umjetnika, kao i posebno uređenje kupaonica, koje su obložene mramorom, svakako opravdavaju ime, status i cijenu ovih smještajnih jedinica.

Hotel raspolaže i sa tri **Deluxe apartmana** – posebnom vrstom apartmana, koji su smješteni na rubnim dijelovima hotelske zgrade te na taj način nude poseban pogled na more, dok prostrana terasa predstavlja vidikovac na stijene i klisure zaljeva Miramare. Na taj se način postiže poseban ambijent i osjećaj udaljenosti od vrve grada i ostatka hotela. Generalno gledajući ovi apartmani opremljeni su podjednako kao i *Executive* vrsta, a osim lokacije, razliku rade dvije kupaonice unutar kojih su *Jaccuzi* i hidromasažna kada.

Najluksuznija, najmodernija, a samim time i najskuplja smještajna jedinica u hotelu Bellevue je **predsjednički apartman Lovor**. Smješten je na petom katu hotela, a uz dojmljivu spavaću sobu obogaćenu raznoraznim umjetničkim djelima, sadrži i visokomodernu dnevnu sobu i blagovaonicu, iznimno prostranu terasu koja se proteže cijelom duljinom predsjedničkog apartmana te dvije kupaonice opremljene između ostalog i jaccuzijem. Namještena terasa doslovce nudi uzvišen, predivan pogled na prekrasno Jadransko more. Apartman Lavor može se spojiti s dvije Superior sobe, tvoreći time privatno VIP krilo hotela.<sup>44</sup>

### 3.5.2. Konzumni kapaciteti

---

<sup>44</sup> <https://www.adriaticluxuryhotels.com/hr> (pristupljeno 11.04.2019.)

Konzumni kapacitet se izražava brojem sjedala u onim vrstama ugostiteljskih objekata u kojima se pretežito pružaju usluge prehrane, točenja pića i napitaka.<sup>45</sup>

Koliki konzumni kapacitet će imati hotel ovisi o veličini, kategoriji i vrsti hotela. Konzumni kapacitet hotela Bellevue je prikazan sljedećom tablicom 3.

Tablica3. Konzumni kapacitet hotela Bellevue

| Vrsta           | Kapacitet unutrašnjeg dijela | Kapacitet vanjskog dijela |
|-----------------|------------------------------|---------------------------|
| Restoran Vapor  | 72                           | 44                        |
| Spice bar       | 26                           | 40                        |
| Restoran Nevera | -                            | 48 (na plaži)             |
| UKUPNO          | <b>98</b>                    | <b>132</b>                |

Izvor: Izradio autor na temelju podataka hotela Bellevue

**Restoran Vapor** ima najveći kapacitet u hotelu – ukupno 116 sjedećih mjesta. U njemu se tijekom jutra poslužuje doručak. Svi gosti hotela Bellevue uz smještaj imaju uključen i doručak. Taj po mnogima najvažniji obrok se nudi na toplo- hladnom *buffet* stolu gdje se nudi bogat asortiman hladnih narezaka, voća, više vrsta peciva i kruha, razni namazi, suhomesnati proizvodi te jaja na sve načine. Sokove, čajeve, kave te ostale napitke poslužuju konobari. Također, hotel pruža i mogućnost polu-pansiona, gdje je osim noćenja s doručkom u uslugu uključena i večera, koja se također služi u Vaporu. Međutim, zbog vrste i kategorije hotela, ali i karakteristika gostiju koji dolaze, svaka usluga osim noćenja s doručkom prava je rijetkost. Nakon doručka ovaj restoran prelazi na *a la carte* sustav. To je mediteranski restoran sa modernom i kreativnom kuhinjom, a osim gostiju hotela, nerijetko ga posjećuju i lokalni stanovnici, kao i gosti okolnih objekata. Na jelovniku su mesni i riblji specijaliteti, a najbolji dokaz kvalitete i originalnosti zasigurno je preporuka Michelinovog vodiča, koja od nedavno krasi vitrine ovog restorana.

**Restoran Nevera** koji je smješten na popularnoj plaži, koja se u narodu i zove po hotelu, ima prilično manji kapacitet, a do istoga se dolazi liftom i prolazom kroz manju špilju. Navedeni prilaz, kao i osunčanost tijekom cijelog dana te predivan pogled, svakako su neizbježni utisci

<sup>45</sup> Galičić V., Laškarin M., Isto djelo, str. 208.



za svakoga gosta. Prema radnom vremenu, koje je od 10-17 samo u ljetnim mjesecima, da se zaključiti kako ovaj restoran na jelovniku nudi prilagođenu ponudu manjih zalogaja, ribljih specijaliteta, paste i sl., što u kombinaciji sa isključivo domaćim vinima i ostalim pićima čini pravi „gastro bijeg“ od vruće ljetne svakodnevnice.

**SpiceLounge** je zapravo koktel bar koji je smješten duž staklene stijene na trećem katu hotela, te uz predivan pogled na zalazak sunca nudi pravo Bellevue iskustvo. Cjelokupan prostor uređen je modernim dizajnom, čemu pridonosi drveni namještaj ukrašen bež detaljima i nijansama sive te zid koji je ukrašen s bezbroj kamenih svitaka. Posebnost ovog bara je stablo palme *Noah* koje je smješteno pod staklenom kupolom na sredinu bara. Uz bogatu kolekciju domaćih i stranih knjiga *Spice* bar pravi je izbor u bilo koje doba dana, bilo da je gost zainteresiran za brzi aperitiv ili večernji koktel.

The Wine Bar od proljeća 2019. godine novo je mjesto za druženje u Bellevue-u uz čašicu vina, kao što mu i ime kaže. Bar je to koji nudi više od 180 različitih vina i šampanjaca iz svih dijelova Hrvatske, Europe i Novog svijeta. The Wine Bar zasigurno je, nakon rekonstrukcije hotela tijekom zime 2018./2019., pravo osvježenje u ponudi Bellevue-a, čime ovaj hotel bitno dobiva na ekskluzivnosti i atmosferi.

## ZAKLJUČAK

Važnost organizacije u svakodnevnim ljudskim aktivnostima je izrazito velika, iako je njezina uloga često manje primjetna u odnosu na same formacije, aktivnosti i djelatnosti koje se preko nje uspostavljaju. Bez kvalitetne organizacije svako područje ljudskog rada bilo bi puno manje učinkovito, u mnogim slučajevima čak i nemoguće.

Da bi se postigla što veća učinkovitost, potrebno je dobro razumijevanje teoretskih postavki organizacije. Desetljećima su razvijane brojne teorije, strukture, modeli vrste organizacije. Od početka organizacijske teorije do danas iznesene su mnoge ideje, pristupi i metode formiranju organizacije, ali i svojoj osnovi cilj svake od njih bio je jedinstven – povećati efikasnost i efektivnost organizacije.

Ipak, da bi se uistinu dokazala ispravnost takvih teoretskih pretpostavki potrebno ih je primijeniti na konkretnim, stvarnim organizacijama. Izbor prave organizacijske vrste i strukture je od velike važnosti za poduzeće radi konkurentnosti na tržištu.

Na primjeru hotela Belevuea možemo zaključiti da je funkcijska organizacijska struktura i u suvremenim uvjetima poslovanja primjenjiva i učinkovita.

## LITERATURA

1. Pere Sikavica, Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
2. Pere Sikavica, Mijo Novak, Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
3. Peter Drucker, The Coming of the New Organization, 1988
4. Miroslav Žugaj, Jusuf Šehanović, Marijan Cingula, Organizacija, Tiskara Varaždin, 2004.
5. Herbert Hicks, Ray Gullet, The management of organizations, New York, 1976.
6. Marin Buble, Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
7. Mirjana Kovačić, Logistička strategija i struktura pomorske tvrtke, Pomorski zbornik, Rijeka, Vol.39, 2002.
8. John Schermerhorn, James Osborn, Richard Osborn, Organizational Behaviour, 2005.
9. Richard Draft, New era management, International edition, 2010.
10. Zdenko Cerović, Organizacija i menadžment turističke animacije, Opatija, 1999.
11. Marina Laškarin Adžić, Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018.
12. Fikreta Bahtijarević Šiber, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
13. Christian Stipanović, Konceptcija i strategija razvoja u turizmu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2006.
14. Vinka Cetinski, Ines Milohnić, Marko Perić, Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvo, Opatija, 2009.
15. Ratko Dobre, Ekonomika i organizacija ugostiteljskih poduzeća, Visoka škola za turizam, Šibenik, 2007.
16. David Hayes, Jack Neinemeir, Upravljanje hotelskim poslovanjem, Biblioteka Turizmoteka, Zagreb, 2005.
17. Nadia Pavia, Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009.
18. Vlado Galičić, Marina Laškarin, Principi i praksa turizma i hotelijerstva, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Rijeka 2016.

## Web stranice

19. [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf)  
(pristupljeno 03.05.2019.)
20. <https://www.adriaticluxuryhotels.com/hr> (pristupljeno 11.04.2019.)
21. <http://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu> (pristupljeno 15.05.2019.)
22. <http://www.mint.hr/UserDocsImages/090713-pr-hoteli.pdf> (pristupljeno 28.05.2019.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 15. Primarna i sekundarna organizacija, str. 8.

Slika 2. Vrste organizacijskih struktura, str. 12.

Slika 16. Funkcijska organizacijska struktura, str. 15.

Slika 4. Divizijska organizacijska struktura, str. 16.

Slika 5. Mješovita organizacijska struktura, str. 17.

Slika 6. Mrežna organizacijska struktura, str. 21.

Slika 7. Timska organizacijska struktura, str. 23.

Slika 8. Heterharija, str. 25.

Slika 9. Struktura zaposlenika u hotelu Bellevue, str. 29.

Slika 10. Zaposleni po spolu u hotelu Bellevue, str. 30.

Slika 11. Menadžerska struktura hotela Bellevue, str. 33.

Slika 17. Organizacijska struktura hotela Bellevue, str. 35.

Slika 18. Zajedničke službe Jadranskih luksuznih hotela, str. 36.

Slika 19. Organizacijska struktura odjela hrane i pića u hotelu Bellevue, str. 38.

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Zaposleni po organizacijskim jedinicama, str. 30.

Tablica4. Smještajni kapaciteti hotela Bellevue, str. 41.

Tablica5. Konzumni kapacitet hotela Bellevue, str. 43.

## IZJAVA

S punom odgovornošću izjavljujem da sam završni rad izradio samostalno, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentorice Izv.prof.dr.sc. Marije Martinović.

Nikola Kristović

---