

Dr. sc. **NADIA PAVIA**, docent  
Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska

## **HOTELSKI MENADŽMENT KAO POSLOVNA FUNKCIJA**

*UDK 640.41:65.012.4  
Primljeno: 15.09.2004.  
Prethodno priopćenje*

Hotelska ponuda, složen je tržišni proizvod, koji u sebi krije puno napora i rada zaposlenih u hotelijerstvu. Tu menadžment ima veliku ulogu. Menedžer mora naći način da motivira zaposlene, donose odluke, rješava probleme, fleksibilno rukovodi i poveća ukupnu efikasnost, efektivnost i proizvodnost. Adekvatno organiziranom funkcijom menadžmenta osigurat će se jedinstvo akcija u izvršenju ciljeva i zadataka hotela, odnosno hotelskih poduzeća.

Ključne riječi: hotelski menadžment, funkcija, sustav menadžmenta.

### **1. UVOD**

Menadžment je proces usmjeravanja zaposlenih prema izvršenju određenog zadatka. Menadžment u suvremenom hotelu, odnosno hotelskom poduzeću vrši četiri značajne funkcije i to: funkciju planiranja, funkciju izvršavanja i koordiniranja, funkciju organiziranja i funkciju kontrole. Sposoban hotelski menadžer će u realizaciji ovih funkcija nastojati razvijati motivaciju zaposlenika ka uspješnom obavljanju zadataka, donositi odluke, rješavati probleme, fleksibilno rukovoditi, imati osjećaj za promjene, reducirati otpor prema promjenama, te uspostaviti dobru kontrolu.

### **2. VAŽNOST MENADŽMENTA U HOTELIJERSTVU**

Poslovni uspjeh hotelskih objekata ovisi o djelotvornosti menadžmenta. Posebna važnost menadžmentu pridaje se zbog promjenjivih činitelja organizacije, a posebno okoline hotelskih objekata. Menadžment je vrlo složena kategorija. To je veoma kompleksan pojam, koji se odnosi na nosioce pojedinih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu i profesiju. "Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve"<sup>1</sup>. Menadžment u hotelijerstvu možemo definirati kao sustav stvaranja, usmjeravanja i usklađivanja svih činitelja koji utječu na oblikovanje hotelske ponude.

---

<sup>1</sup> Wehrich, H., Koontz, H., Menadžment, Mate d.o., Zagreb, 1994., str. 4.

Uspješnost hotelskog menadžmenta očituje se u pronalaženju najboljeg načina vođenja hotelskih objekata, vrlo često u promjenjivoj i neizvjesnoj okolini. Međutim, nema uspješnog hotelskog menadžmenta bez kreativnih, sposobnih i talentiranih menadžera. Menadžeri koji posjeduju izraženu osobnost, kao i inovatorske sposobnosti mogu prihvatiti izazove sve složenije okoline u kojoj posluju. Veoma je važno da menadžer dobro razumije posao, a isto tako da poznaje i razumije svoje suradnike.

Ključne točke koje diferenciraju uspješnog od neuspješnog menadžera su:<sup>2</sup>

- pronalaženje najboljih suradnika
- pronalaženje načina motiviranja svojih suradnika
- davanje dovoljno slobode suradnicima da rade na svoj vlastiti način

Suvremeni menadžeri u hotelijerstvu moraju znati motivirati, koordinirati i povezivati izvršiocyte poslova. Suvremeni menadžment mora voditi bitku s okolinom i konkurencijom, ali i usklađivati odnose među ljudima, za razliku od klasičnog menadžera koji svoj rad koncentrira na traženje idealne organizacijske strukture.

### 3. ORGANIZACIJA FUNKCIJE MENADŽMENTA

Riječ "funkcija" ima različito značenje, a može se definirati kao stalna aktivnost u obavljanju istovrsnih, međusobno povezanih poslova, koji su grupirani u veći ili manji broj skupina. "Funkcija se svodi na radnu grupu ljudi, posebne stručnosti, koja odgovarajućim sredstvima obavlja posebni zadatak, jer funkcija obuhvaća prije svega poslove kojima se realizira taj posebni zadatak."<sup>3</sup> Za definiciju funkcije nije bitno da li se radi o srodnim ili različitim poslovima, koliko je bitno da se radi o međusobno povezanim poslovima. Možemo reći da je funkcija specifičan oblik posebnog zadatka neke organizacije (hotela, hotelskog poduzeća, škole, državne uprave).

Funkcija menadžmenta, odnosno funkcija upravljanja, u hotelu se javlja kao neminovani pratilac tehničke podjele rada. Ova se funkcija javlja svugdje gdje dvije ili više osoba izvode pojedine operacije radnog procesa. U ovim okolnostima funkcija upravljanja osigurava jedinstvo akcija u izvršenju ciljeva i zadataka hotela. U većim hotelima, gdje je razvijena podjela rada (s velikim brojem radnih operacija), funkcija upravljanja mora biti adekvatno organizirana. Ova funkcija primjenjuje se po različitim sustavima, a znanost poznaje više primjenjivih sustava.

Osnovni i najčešće primjenjivani sustavi menadžmenta su:

- Linijski sustav menadžmenta
- Funkcijski sustav menadžmenta
- Štabno-linijski sustav menadžmenta.

---

<sup>2</sup> Žugaj, M., Brčić, R., Menadžment, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2003., str. 21.

<sup>3</sup> Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia, Zagreb, 1995., str. 253.

Najpoznatiji moderni sustavi menadžmenta su:<sup>4</sup>

- Projektni sustav menadžmenta i
- Matrični sustav menadžmenta

U hotelijerstvu se najčešće nalazi neka od kombinacija navedenih sustava, rijetko čisti modeli. Sustavi se razlikuju i među hotelima raznih veličina «Čisti» sistemi se češće mogu naći u velikim, a rjeđe u srednjim i malim hotelima. Mali hoteli gotovo nikad ne izgrađuju organizaciju po nekom od spomenutih teoretskih sistema, već je prilagođavaju konkretnim mogućnostima i pogledima malih poduzetnika.

*Linijski sustav* - naziva se još hijerarhijski ili piramidni, najstariji je sustav menadžmenta, a temelji se na odgovornosti svakog izvršitelja zadataka jednom rukovoditelju. Kod ovog sustava veoma su precizno i jasno razgraničeni odnosi nadređenosti i podređenosti. Nalozi idu neposredno, prenose se od višeg organa prema nižem, što dovodi do stvaranja hijerarhije.

Ovaj sustav menadžmenta karakterizira centralizirani način odlučivanja. Najvažnije odluke donose se na vrhu organizacijske piramide, gdje su smještene i najveće ovlasti u organizaciji. Prednost linijskog sustava menadžmenta je u jasnoći i jedinstvenosti, jer svaki zaposlenik zna od koga treba primiti nalog i kome je odgovoran. Slabost je ovog sustava što se od rukovoditelja očekuje široko polje znanja i osposobljenosti, posebno od onih na najvišim organizacijskim razinama.

*Funkcijski sustav* - javlja se kao posljedica rasta i razvoja hotelskog poduzeća. Rast i razvoj hotelskih poduzeća od menadžera iziskuje više specifičnih znanja i vještina, čime jedan menadžer ne može ovladati, pa i linijski sustav upravljanja više ne može osigurati uspješno upravljanje. Budući su problemi postali složeniji, a zadaci se na višim menadžerskim razinama ne mogu dodjeljivati samo jednom menadžeru, linijski sustav mijenja se funkcijskim sustavom upravljanja. Ovaj sustav temelji se na podjeli ovlaštenja i odgovornosti po funkcijama. U takvom sustavu pojedini rukovoditelj i izvršitelj ne prima naloge samo od linijski (hijerarhijski) nadređenog rukovoditelja, nego od većeg broja rukovoditelja koji su specijalisti svaki za odgovarajuću vrstu poslova. Prednosti ovog sustava su u stručnijem rukovođenju. «Funkcijski sustav menadžmenta vodi k decentraliziranom rukovođenju budući se svaka odluka donosi, ne samo na više razina, već i na više mjesta na istoj organizacijskoj razini. Sve to omogućava efikasnije odlučivanje».<sup>5</sup>

Funkcijski sustav menadžmenta ima i nedostatak koji se očituje u miješanju kompetencija i nadležnosti, obzirom da može doći do više različitih naloga istom izvršitelju i tako izazvati sukobe nadležnosti i zastoje u izvršavanju. Zbog decentraliziranog odlučivanja i usko specijaliziranih funkcija menadžera postoji opasnost od suboptimalnog odlučivanja u organizaciji.

---

<sup>4</sup> Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 1999, str. 414.

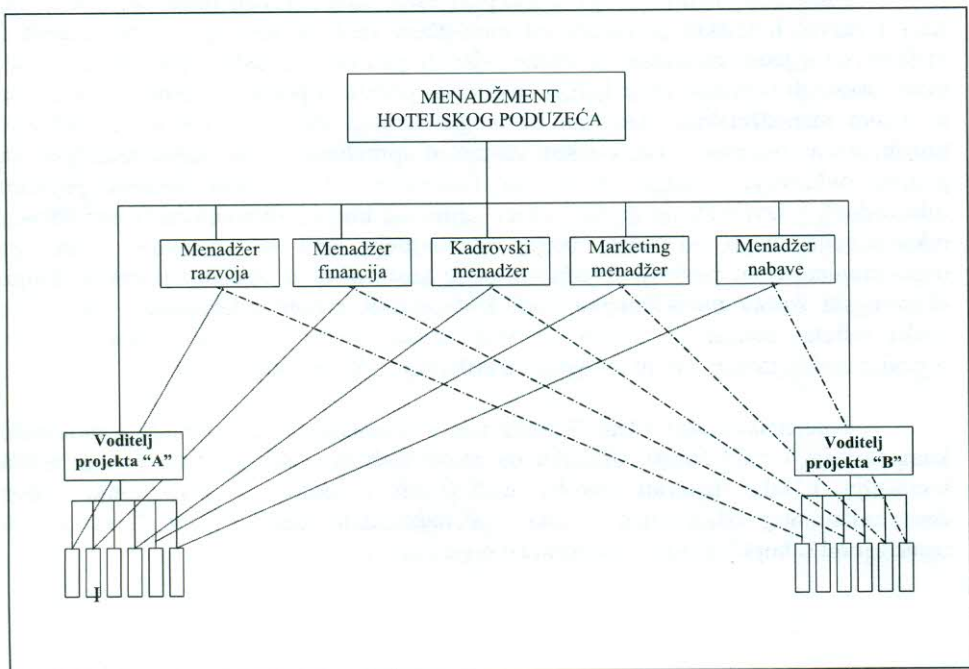
<sup>5</sup> Sikavica, P., Novak, M., op. cit. str. 417.

Štabno-linijski sustav predstavlja kombinaciju linijskog i nekih elemenata funkcijskog sustava menadžmenta. Ovaj sustav pokušava otkloniti slabosti linijskog i funkcijskog, a iskoristiti prednosti jednog i drugog sustava. Štabno linijski sustav menadžmenta od funkcijskog sustava zadržao je specijalizaciju, a od linijskog sustava liniju zapovijedanja.

Štabno-linijski sustav menadžmenta ima osnovnu strukturu linijsku, a štabovi funkcijskih stručnjaka se smještaju na pojedinim organizacijskim razinama. Funkcijski stručnjaci su specijalisti za pojedina područja, te pomažu linijskim menadžerima svaki iz djelokruga svoje specijalnosti. Prednost ovog sustava je u tome što se dopunjuju znanja menadžera (oslanja se na stručnjake), a nedostatak mu je što može smanjiti osjećaj odgovornosti menadžera (prebacivanje na savjetnike).

Projektni sustav menadžmenta primjenjuje se u projektnoj organizacijskoj strukturi. Projektna organizacijska struktura je oblik grupiranja poslova prema nekom konkretnom projektu za čije je rješavanje potreban tim stručnjaka koji imaju svog menadžera. Menadžer projekta odgovoran je za izvršenje projekta. Odnos između menadžera i suradnika više je timski nego hijerarhijski. Kod projektnog sustava ne postoji klasični hijerarhijski odnos nadređenih i podređenih. Menadžer projekta «prvi je među jednakima».

Slika 1. Projektni sustav menadžmenta

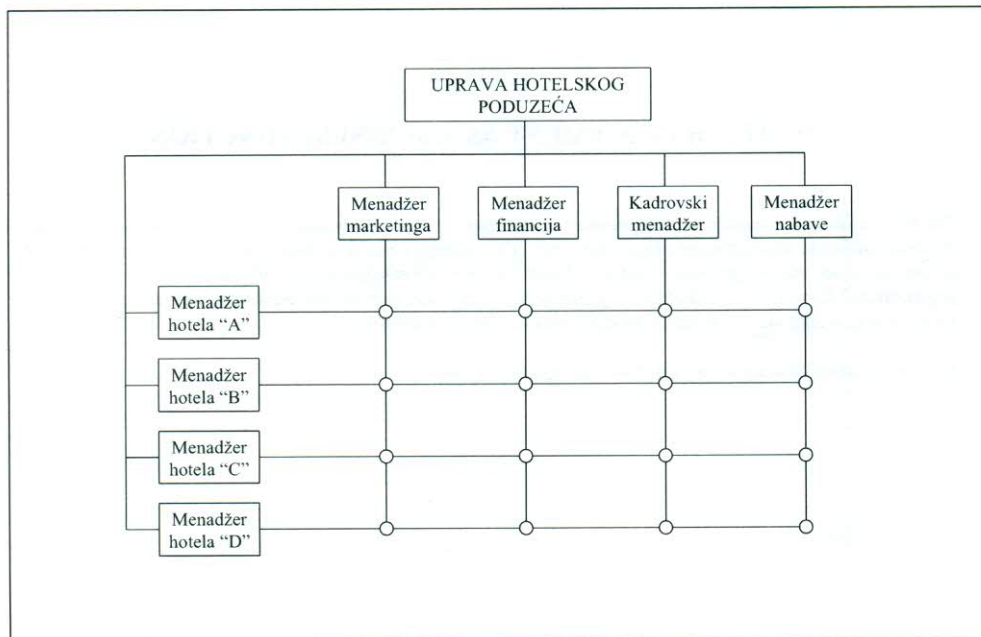


*Matrični sustav* menadžmenta primjenjuje se u matričnoj organizacijskoj strukturi. Matričnu organizacijsku strukturu korisno je primijeniti za optimalizaciju nekoliko elemenata u organizaciji, kao što je to proizvod, tržište ili vrijeme. Ovu strukturu karakteriziraju specijalizirane funkcijske organizacijske jedinice, s jedne strane, te upravljanje i vođenje projektom, s druge strane.

«U matričnoj organizaciji postoje dva «lanca zapovijedanja» odnosno lanaca u komandi. Na jednoj strani matrice su funkcijski odjeli, koji egzistiraju kontinuirano kao stalna organizacijska struktura, a na drugoj strani je projekt menadžment, koji koordinira aktivnostima pojedinaca iz funkcijskih organizacijskih jedinica koji rade na projektu».<sup>6</sup>

Ovaj sustav menadžmenta karakterizira ovlast i odgovornost po vertikali, međutim nositelj ovlasti i odgovornosti je linijski menadžment. Slabost ovog sustava je što su članovi pojedinih projektnih timova podređeni menadžerima funkcijskih jedinica, iako svoj rad realiziraju na konkretnim projektima. Članovi projektnog tima istodobno su stručno odgovorni menadžeru projekta, a disciplinski menadžeru funkcijske organizacijske jedinice kojoj su raspoređeni za konkretne poslove i zadatke. Ovdje se radi o dvostrukoj odgovornosti članova projektnog tima. Evidentna je podjela odgovornosti za realizaciju projekta, između projektnog i linijskog menadžmenta, pa se može zaključiti da ovaj sustav menadžmenta ima gotovo iste probleme koji su prisutni kod projektnog i kod linijskog sustava menadžmenta.

Slika 2. **Matrični sustav menadžmenta**



<sup>6</sup> Sikavica, P., Novak, M., op. cit. str. 424.

Moderni sustavi menadžmenta kao što su projektni i matični sustav rijetko se mogu sresti u hotelijerstvu.

Naprijed navedene sustave menadžmenta moguće je kombinirati, s većim ili manjim naglaskom na demokratizaciji i decentralizaciji menadžmenta.

#### 4. ZAKLJUČAK

Menadžment u hotelijerstvu ima za cilj da svoju aktivnost usmjeri ka ostvarenju što učinkovitijeg poslovanja hotela, odnosno hotelskih poduzeća, te da oblikuje hotelsku ponudu koja će postići i održati konkurentnost na turističkom tržištu. Adekvatno organiziranom funkcijom menadžmenta osigurat će se jedinstvo akcija u izvršenju ciljeva i zadataka hotela, odnosno hotelskih poduzeća.

#### LITERATURA

1. Buble, M., Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000.
2. Cerović, Z., Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
3. Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia, Zagreb, 1995.
4. Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 1999,
5. Weihrich, H., Koontz, H., Menedžment, Mate d.o., Zagreb, 1994
6. Žugaj, M., Brčić, R., Menadžment, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2003

#### Summary

#### HOTEL MANAGEMENT AS A BUSINESS FUNCTION

*The hotel offer is a complex market product, resulting from the efforts and hard work of people working in the hotel industry. Management plays a key role. The manager needs to find ways of motivating employees, taking decisions, solving problems, being a flexible leader and enhancing overall efficiency, effectiveness and productivity. Through the adequate organisation of the function of management, unified action can be secured in carrying out the tasks of the hotel and the hotel enterprise.*

*Key words: hotel management, function, management system.*