



UDC 65.012.4:640.4
Subject review
Received: 05.02.2006

ORGANIZIRANJE U HOTELIJERSTVU KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Nadia Pavia
University of Rijeka, Croatia¹

Sažetak: Organiziranje, kao funkcija menadžmenta, po svojoj važnosti i ukupnosti čini složenu funkciju menadžmenta. Funkcija organiziranja uključuje razvitak organizacijske strukture kroz projektiranje i razdiobu poslova, određivanje raspona kontrole i raspodjelu vodećih uloga. Teži se formiranju strukture odnosa i autoriteta koja omogućuje djelotvornu koordinaciju svih funkcija i napora u hotelskim poduzećima.
Ključne riječi: organiziranje, organizacija, menadžment.

Abstract: ORGANISING AS A MANAGEMENT FUNCTION IN HOTEL INDUSTRY. With regard to its importance and totality as a management function, organising is considered a complex function of management. This function involves the development of an organisational structure through projecting and distributing tasks, identifying the scope of control measures, and allotting the leading roles. Efforts are aimed at setting up a structure of relationships and authorities that will provide for the efficient coordination of all functions and actions within a hotel enterprise.
Key words: organising, organisation, management.

1. UVOD

Pojam «organizacija» koristi se u različitim područjima ljudske djelatnosti. Organizacija podrazumijeva uspostavljanje strukture i međusobnih odnosa kako bi se ispunjavali ciljevi i zadaci. Organiziranje kao «proces ustrojavanja ljudi i fizičkih resursa u grupe, a u cilju realizacije planova i postizanja ciljeva organizacije»² u hotelijerstvu se oblikuje sukladno unutrašnjim i vanjskim čimbenicima.

¹ Nadia Pavia, Ph.D., Associate Professor, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija, Croatia.

² Boone, E. L., Kurtz, L. D., Management, McGraw-Hill, Inc. New York, 1992., str. 219.

Posebности organizacije hotelskih poduzeća ogleda se u utvrđivanju i vođenju poslovne politike, planiranju poslovanja i razvoja, strukturi sredstava, formiranju i kalkuliranju cijena usluga, formiranju ukupnog prihoda, raspoređivanju troškova, financiranja investicija i mjerenju uspješnosti poslovanja.

2. FUNKCIJE HOTELSKOG MENADŽMENTA

Menedžment je vrlo složena kategorija. To je veoma kompleksan pojam, koji se odnosi na nosioce pojedinih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu i profesiju. "Menedžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve"³. Menedžment u hotelijerstvu možemo definirati kao sustav stvaranja, usmjeravanja i usklađivanja svih činitelja koji utječu na oblikovanje hotelske ponude. Cilj hotelskog menadžmenta je ostvarivanje što većih poslovno-financijskih rezultata uz što manje ulaganja.

Teorija menadžmenta bogata je brojnim klasifikacijama funkcija menadžmenta. Najčešće se ističu četiri funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, motiviranje i vođenje, te kontroliranje. Sve više autora, u posljednje vrijeme, ovim funkcijama pridodaje i kadrovsku funkciju, odnosno upravljanje ljudskim potencijalima.

- *Planiranje* – proces postavljanja ciljeva i određivanje potrebnih koraka za njihovo ostvarivanje. Planiranjem se hotelsko poduzeće usmjerava prema budućnosti. Stoga se planovi javljaju kao putokaz, kako za menadžere, tako i za sve zaposlene u hotelskom poduzeću. Proces planiranja sastoji se od pet faza: svijest o prigodi, postavljanje ciljeva, određivanje i odabir alternativnih tokova, formuliranje izvedbe i plana i financiranje plana.
- *Organiziranje* - pri utvrđivanju organizacijske strukture hotelskih poduzeća treba imati u vidu strategiju, ciljeve, te unutarnje i vanjske čimbenike organizacije. Važan segment organizacijskog strukturiranja je raspon kontrole. Hotelski menadžment određuje unutarnju strukturu, zadatke i položaj organizacijskih jedinica u poduzeću
- *Vođenje* – kad su utvrđeni ciljevi hotelskih poduzeća, a ista raspolaže ogovarajućim kadrovskim i materijalnim resursima, vođenje postaje najvažnija funkcija menadžera. Za vođenje je bitno razumijevanje zaposlenih i njihove motivacije.
- *Kontroliranje* – predstavlja mjerenje i korekciju obavljanja poslova određenih za postizavanje ciljeva i realizaciju plana. Kontrola treba omogućiti brzo uklanjanje grešaka i rješavanje svih problema. Menadžeri svih razina imaju odgovornost za izvršenje planova, pa je stoga kontrola bitna funkcija svih razina. Proces kontrole može se svesti: na uspostavljanje standarda, mjerenje rada prema uspostavljenim standardima i ispravljanje odstupanja od planova i standarda.

³ Wehrich, H., Koontz, H., Menedžment, Mate d.o.o., Zagreb, 1994., str. 4.

- *Upravljanje ljudskim potencijalima* – menadžment treba obratiti pozornost na: određivanje potreba, odabir kadrova, usavršavanje, komunikaciju, promociju i motivaciju kadrova. Menadžment mora izgraditi povjerenje u odnosu sa zaposlenicima tako da svojim autoritetom djeluju kada se pojavi problem. Povjerenje u onoga tko donosi promjene može biti glavni činitelj u uklanjanju prirodnog otpora na sve što se mijenja.

Sve ove funkcije usmjerene su na efikasno upravljanje resursima i osiguravanjem rasta i razvoja hotelskih poduzeća. Ove funkcije izvršavaju se na svim menadžerskim razinama.

3. FUNKCIJA ORGANIZIRANJA

Organiziranje je značajna funkcija menadžmenta koja slijedi odmah iza funkcije planiranja. Nakon što su definirani ciljevi hotelskog poduzeća i određen putokaz na koji način će se oni ostvariti, potrebno je odrediti uloge koje će pojedini zaposlenici hotelskog poduzeća obavljati, a to je zadaća funkcije organiziranja.

Funkcija organiziranja ima zadatak:⁴ uspostaviti i klasificirati sve potrebne aktivnosti u poduzeću; grupirati aktivnosti na jednom od principa izgradnje organizacijske strukture; dodjeljivati aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenima; odrediti poslove ljudima koji rade zajedno u poduzećima i osigurati koordinaciju u organizacijskoj strukturi poduzeća. Najvažniji zadatak funkcije organiziranja je određivanje poslova zaposlenicima koji rade zajedno. Zaposlenici će najbolje izvršavati svoje poslove i radne zadatke ako točno znaju koji je njihov zadatak u obavljanju određenog posla u zajedničkom radu, a u tome im pomaže funkcija organiziranja.

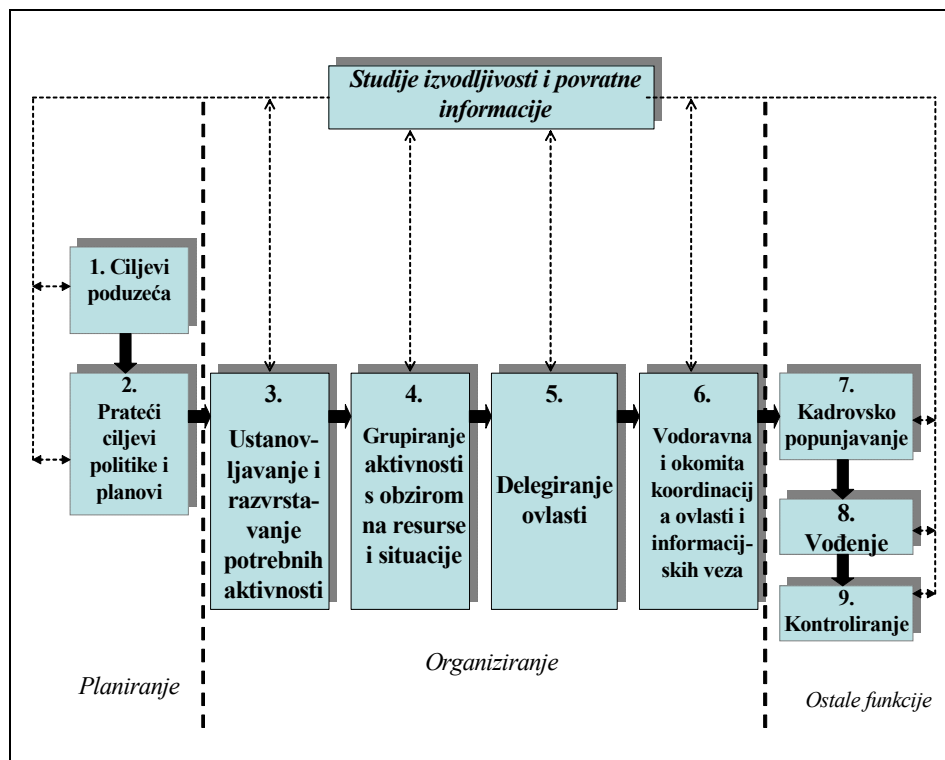
Proces organiziranja možemo podijeliti na šest osnovnih koraka:⁵

1. Utvrđivanje ciljeva poduzeća
2. Formuliranje pomoćnih ciljeva, politika i planova
3. Ustanovljenje i klasificiranje aktivnosti koje su potrebne da bi se ovi ciljevi (politike i planovi) ostvarili
4. Grupiranje tih aktivnosti imajući u vidu raspoložive ljudske i materijalne resurse i najbolji način njihove uporabe u danim okolnostima
5. Delegiranje ovlasti potrebnih za provođenje tih aktivnosti čelniku svake skupine
6. Vodoravno i okomito povezivanje skupina odnosima ovlasti i tokovima informacija

⁴ Wehrich, H., Koontz, H., op. cit., str. 4

⁵ Wehrich, H., Koontz, H., op. cit. str. 257

Slika br. 1. Proces organiziranja (Weihrich, Koontz, 1994; 258)



Funkcijom organiziranja, u zavisnosti od čimbenika organizacije, definiraju se ključne dimenzije organizacije čime se postiže određena razina formalizacije, složenosti i centralizacije u organizaciji. Prema stupnju složenosti, formalizaciji i centralizaciji hotelska poduzeća mogu imati više ili manje složenu organizaciju. Tako će neke organizacije biti u većoj mjeri formalizirane, složene i centralizirane, za razliku od drugih, koje će u manjoj mjeri biti formalizirane, složene i centralizirane. Ove ključne dimenzije organizacije utječu na lakše ili teže ostvarivanje menadžerskih funkcija.

Oblik organizacije hotelskih poduzeća ovisi o ciljevima i namjerama osnivača. Organizaciju oblikuju vlasnici, uprava ili osobe izvan hotelskog poduzeća. Odabir najbolje organizacijske strukture hotelskog poduzeća složeno je pitanje jer se poduzeće međusobno razlikuju po primijenjenoj tehnologiji i broju zaposlenika što izravno utječe na organizacijsku strukturu i sustav menadžmenta

4. ORGANIZACIJSKE RAZINE I RASPON UPRAVLJANJA

Organizacijske razine postoje kako bi menadžer što učinkovitije nadgledao ograničeni broj zaposlenih, koji može biti različit ovisno o situaciji. Broj neposredno podređenih zaposlenika pojedinom menadžeru predstavlja raspon upravljanja. Širi raspon upravljanja, odnosno veći broj podređenih, podrazumijeva mali broj razina i obrnuto, uzak raspon upravljanja veliki broj organizacijskih razina. Višoj organizacijskoj razini primjereniji je uzak raspon kontrole, za razliku od nižih organizacijskih razina gdje je primjerenije primjenjivati širi raspon kontrole, s obzirom na jednostavnije zadatke koje izvršitelji obavljaju na nižim razinama u organizacijskoj hijerarhiji.

U svakoj organizaciji mora se odlučiti kolikim brojem podređenih može upravljati jedan menadžer. Uzak raspon isto kao i širi raspon upravljanja ima svoje prednosti i nedostatke. Prednost uskog raspona upravljanja je brza komunikacija između menadžera i njemu podređenih zaposlenika, za razliku od šireg raspona upravljanja. Međutim, ovdje se primjećuje i prevelika udaljenost između najviše i najniže razine. Kao nedostaci pojavljuju se visoki troškovi zbog mnogo razina. Potrebno je naći optimalan broj podređenih jednom menadžeru. «Jedan od najboljih načina određivanja optimalnog raspona jest istraživati što menadžerima oduzima vrijeme u odnosima nadređeni-podređeni i pronaći načina da se smanje ti vremenski pritisci»⁶.

Raspon rukovođenja ovisi o sadržaju radnog zadatka zaposlenog, kvaliteti osposobljenosti zaposlenih i znanjima i vještinama rukovoditelja potrebnih za rukovođenje.

Pitanje raspona kontrole ili rukovođenja nije važno samo sa stajališta dizajniranja organizacije, već je važnije sa stajališta ukupnog funkcioniranja i efikasnosti organizacije.

5. ZAKLJUČAK

Organiziranje, kao menadžerska funkcija, uži je pojam od općeg pojma organizacija. Menadžerski pristup organiziranju proizlazi iz ciljeva menadžmenta i izabrane adekvatne strategije za ostvarenje ciljeva. Organiziranje, kao proces kojim menadžer oblikuje svoj alat za izvršenje svojih zadataka, može se definirati kao proces projektiranja organizacije kojom ostvaruje postavljene ciljeve.

Organizacija podrazumijeva uspostavljanje strukture i međusobnih odnosa kako bi se ispunjavali ciljevi i zadaci. Organizacija u hotelijerstvu oblikuje se sukladno unutrašnjim i vanjskim čimbenicima, odnosno čimbenicima okruženja. Ona omogućava realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje opseg individualne snage zaposlenih, ubrzava proces ostvarivanja zadataka. Odgovarajuća organizacija relativno smanjuje troškove poslovanja.

⁶ Wehrich, H. Koontz, H., op. cit., str. 249.

LITERATURA

1. Boone, E. L., Kurtz, L. D., Management, McGraw-Hill, Inc. New York, 1992.
2. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004.
3. Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 1999.
4. Weihrich, H., Koontz, H., Menedžment, Mate d.o.o., Zagreb, 1994.
5. Žugaj M., Brčić, R., Menadžment, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2003.